

A photograph of a Scandic hotel interior at night, viewed through a glass window. The interior is warmly lit with yellow pendant lights. A long bar with a blue and white striped railing runs across the middle. In the background, there is a bar area with shelves of bottles and a person working behind the counter. The Scandic logo is visible in red neon on the upper right. The text "Scandic" is overlaid in large red letters at the bottom center, and "ÅRS- OCH HÅLLBARHETSREDOVISNING 2019" is at the bottom in white.

Scandic

Scandic

ÅRS- OCH HÅLLBARHETSREDOVISNING 2019

INNEHÅLL

Nordens ledande hotellföretag	Flik	Medarbetardata	70
Detta är Scandic	1	GRI-index	73
Året i korthet	2	Revisorns yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten	76
VD-ord	3	Förvaltningsberättelse	78
Värdeskapande för alla intressenter	6	Risker och riskhantering	84
God lönsamhet över tid	8	Bolagsstyrning	88
Scandics plats i värdekedjan	16	Styrelse	96
Strategiska fokusområden	19	Koncernledning	98
Våra marknader	26		
Växande och förbättrad hotellportfölj	30	Finansiella rapporter	100
Attraktiva varumärken och kunderbjudanden	36	Noter	108
Optimerad distribution	40	Fastställelse	134
Effektiv operationell modell	42	Revisionsberättelse	136
Hållbar affär	44	Scandic-aktien	140
Engagerade och motiverade medarbetare	46	Definitioner	142
Hållbarhetsstrategi	51	Information till aktieägarna	143
Ansvarstagande samhällsaktör	63		
Klimatpåverkan	64		

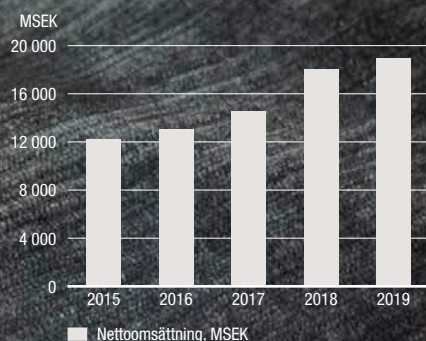
Scandic är ett svenskt bolag som lyder under svenska lagar. Alla värden uttrycks i svenska kronor. Sifferuppgifter inom parentes avser om inte annat anges, 2018. Data om marknader och konkurrenssituation är Scandics egna bedömningar om inte specifik källa anges. Dessa bedömningar baseras på bästa och senast tillgängliga faktaunderlag från publicerade källor. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 78–134 i detta dokument. Den lagstadgade hållbarhetsrapporten återfinns på sidorna 1–19 och 44–75 i detta dokument.



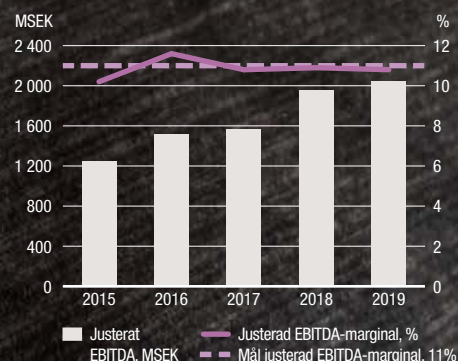
NORDENS LEDANDE HOTELLFÖRETAG

Scandic är med 53 000 hotellrum i drift fördelade på totalt 268 hotell
den klart ledande hotelloperatören i Norden. Under 2019 uppgick
nettoomsättningen till 19 miljarder kronor.

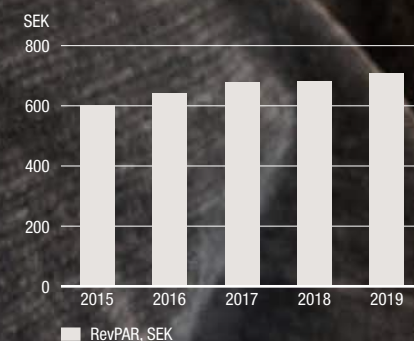
NETTOOMSÄTTNING



JUSTERAD EBITDA OCH EBITDA-MARGINAL



REVPAR



DETTA ÄR SCANDIC

NORDENS LEDANDE HOTELLFÖRETAG

Scandic har det största och bredaste hotellnätverket på den nordiska marknaden vilket möjliggör ett unikt erbjudande till kunderna och hög effektivitet. Merparten av hotellen drivs under det helägda varumärket Scandic, som är det klart mest välkända hotellvarumärket i Norden. Scandic finns på omkring 130 orter och antalet rum i drift och under utveckling uppgår till 58 637 rum fördelat på 283 hotell.

53 000
HOTELLRUM I DRIFT

268
HOTELL I DRIFT

130
ORTER

EN LOJAL KUNDBAS

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

EN PIONJÄR INOM HÅLLBARHET

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

STRATEGISKT SAMARBETE

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

15 HOTELL
I PIPELINE

HÖGKVALITATIV HOTELLPORTFÖLJ

Scandic hade vid årsskiftet en högkvalitativ pipeline bestående av 15 nya hotell på attraktiva destinationer med planerad öppning mellan 2020 och 2024. Därutöver optimeras ständigt den befintliga hotellportföljen genom utbyggnationer, renoveringar och omkonfigureringar.

15%
**MARKNADSANDEL
I NORDEN**

ÅRET I KORTHET

Det underliggande rörelseresultatet fortsatte att förbättras och nådde sin högsta nivå någonsin under 2019. Resultatutvecklingen var bland annat drivet av fler rum i drift samt en stark utveckling på den finska marknaden. Efterfrågan ökade på våra marknader vilket bidrog till att såväl genomsnittligt rumspris och belägningsgrad ökade något under året.

Scandic öppnade sju hotell med hyresavtal under 2019. Dessutom tecknades avtal om ett flertal nya hotell. Scandic har en attraktiv pipeline av hotell som ger en bra grund för fortsatt lönsam tillväxt de kommande åren.

VIKTIGA HÄNDELSE 2019

FÖRSÄLJNING AV SCANDIC HASSELBACKEN

Den 7 februari tecknade Scandic avtal om försäljning av Scandic Hasselbacken vilket resulterade i en reavinst på cirka 180 MSEK.

UTÖKAD HOTELLPORTFÖLJ

Scandic öppnade under 2019 sju hotell med hyresavtal med totalt 1 559 rum. Vid årsskiftet hade företaget en pipeline som motsvarade 11 procent av den existerande portföljen.

JENS MATHIESEN NY VD & KONCERNCHEF

Den 17 januari 2019 utsågs Jens Mathiesen till ny VD & koncernchef för Scandic.

STÄRKT FOKUS PÅ PORTFÖLJUTVECKLING

I november inrättades en ny funktion i koncernledningen med helhetsansvar för portföljhantering i syfte att stärka fokus på utveckling av hotellportföljen.

STÄRKT FOKUS PÅ LÖNSAMHET OCH EFFEKTIVITET

Scandics omsättning steg med drygt 5 procent under 2019 samtidigt som både justerat EBITDA och kassaflödet förbättrades.

Jens, hur vill du kort summera ditt första år som VD?

– Det har varit ett händelserikt år! Under 2019 såg vi fortsatt god efterfrågan på våra marknader. Vår omsättning steg med 5,2 procent och vi förbättrade både justerat EBITDA och kassaflöde under året. Resultatförbättringen är främst förklarad av en stark utveckling i Finland, och det var glädjande att se en tydlig marginalförbättring i de tidigare Restel-hotellen.

– Vi har under 2019 lagt en hel del fokus på att bli mer tydliga i våra prioriteringar för att på bästa sätt kunna förbättra vår lönsamhet och effektivitet. Parallellt med det har vi arbetat med att utvärdera Scandic långsiktiga tillväxtmöjligheter.

– Även om vi såklart är nöjda med utvecklingen under 2019 så ligger vårt fulla fokus nu på att hantera effekterna av utbredningen av coronaviruset. Resandet har i princip upphört och i princip alla evenemang är inställda. Det är tydligt att 2020 kommer att bli ett mycket utmanande år för hela hotellbranschen.

Hur har marknadsutvecklingen varit under året?

– Under 2019 fortsatte efterfrågan på hotellupplevelser att växa på våra marknader. Vi bedömer att antalet sålda rum i Norden har växt med mellan 3 och 4 procent per år sedan 2010 och tillväxttakten har varit något större än så i storstäderna. Tillväxten förklaras bland annat av generellt god ekonomisk aktivitet på våra marknader kombinerat med strukturell tillväxt för turism och ökat antal internationella besökare. Det är uppenbart att Norden har blivit en allt mer attraktiv destination för internationella besökare.



– Scandics genomsnittliga RevPAR, steg med drygt 2 procent under året. RevPAR var särskilt stark i Finland vilket till viss del var drivet av att Finland hade EU-ordförandeskapet under det andra halvåret.

– På våra två största marknader, Sverige och Norge, steg RevPAR marginellt under året. Den svenska marknaden var relativt stabil, med en balans mellan antalet sålda och tillgängliga rum. I Norge påverkades marknaden av en omfattande ökning av hotellkapaciteten i Oslo under det första halvåret, men det var glädjande att detta helt kompensades av stark efterfrågeutveckling under 2019.

– Den marknad som påverkats mest av ökat utbud är Köpenhamn. Där sjönk RevPAR 2019, och kommer sannolikt vara under fortsatt press det kommande året. I ett lite längre perspektiv har vi en positiv syn på Köpenhamn. Det är en marknad med historiskt hög belägningsnivå vilket gör att nya hotell sannolikt kommer att driva efterfrågan. Scandic är underrepresenterat i Köpenhamn jämfört med övriga nordiska huvudstäder och vi kommer under de närmsta åren stärka vår närvaro och vårt kunderbjudande med attraktiva nya hotell.

Vad ser du som Scandics största styrkor?

– Scandic har en stark och unik kultur bland våra medarbetare vilket är helt avgörande för vår förmåga att skapa bra service för våra gäster. Vår kultur är något vi verkligen ska vara stolta över, och se till att fortsätta att utveckla.

– Vi har en skalbar affärsmodell med rörliga hyresavtal och ett väl fungerande samarbete med våra fastighetsägare



som utvecklats under många år. Under de senaste åren har vi byggt upp en stark marknadsposition i Norden. Scandic är idag den ledande hotelloperatören i Norden vilket ger oss skalfördelar både inom drift och distribution som vi ska se till att dra nytta av.

Vilka är Scandics fokusområden?

– Jag är så klart nöjd med att vi under föregående år återigen lyckades rapportera förbättrat justerat EBITDA, trots en måttlig tillväxt i intäkt per tillgängligt rum (RevPAR). Samtidigt kan vi konstatera

att vi inte helt nått upp till vårt marginalmål på 11 procent. Detta är något vi vill förbättra över tid och därför påbörjade vi under året ett antal åtgärder som syftar till att ytterligare stärka Scandics lönsamhet, kassaflöde och marknadsposition.

– Vi har gjort en översyn av hotellportföljen och har under året lämnat fyra mindre hotell i Finland som stod inför omfattande renoveringsbehov. Scandic har fortsatt ett antal hotell med otillfredsställande lönsamhet, och vi kommer att lämna ytterligare hotell om vi inte hittar vägar till att förbättra lönsamheten.

– Scandic har successivt etablerat ett mer strukturerat arbetssätt inom vår investeringsverksamhet. Vi har efter några år med höga renoveringsinvesteringar ett välinvesterat hotellnätverk, och ser goda möjligheter att kunna minska genomsnittlig investering per rum framöver. Under 2019 minskade våra renoveringsinvesteringar, både i förhållande till nettoomsättningen och i absoluta tal.

– Under året har vi ökat vårt fokus på att lyfta lönsamheten inom restaurang- och konferensverksamheten, som står för ungefär en tredjedel av Scandics netto-

omsättning men som har betydligt lägre marginaler än rumsverksamheten. Vi ser över driftsformer och kunderbjudanden. Under året tecknades ett outsourcingavtal av restaurangen i ett av våra hotell i Köpenhamn, och jag förväntar att vi får se fler sådana avtal framöver.

– Vi har höjt tempot i att stärka digitaliseringsgraden i bolaget, i syfte att förbättra såväl kostnadseffektivitet som kundupplevelse. Under det kommande året planerar Scandic att lansera in- och utcheckning online och vi har en del manuella processer som automatiseras.

– Slutligen har vi investerat i ökad synlighet i marknaden och förstärkt vår satsning på internationella kunder och distribution. Det är tydligt att efterfrågan från internationella besökare har växt över tid, och vi behöver se till att vi verkligen tar vår del av den marknaden. Vi såg en tydlig positiv effekt från dessa satsningar under sommarmånaderna då Scandics RevPAR-utveckling var starkare än marknaden i samtliga nordiska länder.

Vad säger du om 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, minskar resursförbrukning och avfall som andra hotellföretag har tagit efter. Detta är något som vi hela tiden bygger vidare på. För oss är hållbarhet en naturlig del av vår affärsmodell där hela vår verksamhet ska präglas av ett hållbart synsätt. Våra företagskunder och hotellgäster ställer allt större krav på hållbarhet som vi behöver leva upp till. Jag vet att detta också leder till stolthet och motivation bland alla våra medarbetare, något som är helt avgörande för att kunna erbjuda bra service till våra gäster.

– Scandic stödjer FN:s Global Compact och vi arbetar utifrån dess tio principer om mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljö och antikorrupktion. Vi bidrar också till att utveckla hållbarhetsarbetet i hela hotellbranschen, bland annat genom vårt deltagande i branchorganisationen ITP, International Tourism Partnership.

– Under året har vi utvecklat hållbarhetsstrategin som lyfter fram vår ambition om att Scandichotellen ska vara de mest håll-

”2019 HAR VI HÖJT TEMPOT I ATT STÄRKA DIGITALISERINGSGRADEN I BOLAGET.”

bara platserna för att mötas, äta och sova utanför hemmet. Under 2020 kommer vi att presentera nya ambitiösa hållbarhetsmål kopplade till den nya strategin.

Är du nöjd med Scandics ny-öppningar och pipeline?

– Scandic öppnade sju hotell med hyresavtal under året, och vi är totalt sett nöjda med dessa öppningar. I augusti hade vi en lyckad öppning av hotell- och eventcentret Scandic Falkoner i Köpenhamns teaterdistrikt, med hög beläggning från första dag. Under sommaren nyöppnade vi Marski by Scandic som ett signaturhotell i centrala Helsingfors efter en omfattande renovering. Hotellet fick en bra start med hjälp av den starka Helsingforsmarknaden under det andra halvåret.

– Vi tecknade avtal för ett antal nya attraktiva hotell under året. Bland annat i Köpenhamn, Århus, Helsingfors och Stavanger. Vid årsskiftet bestod vår pipeline av 5 882 rum vilket motsvarar drygt 11 procent av den existerande portföljen. Jag är mycket nöjd med kvaliteten på vår pipeline, som är fokuserad på stora hotell i attraktiva lägen i större städer med goda förutsättningar till fortsatt tillväxt.

Vilka interna förändringar skedde under året?

– Nyligen genomförde vi en organisationsförändring där vi tar ett starkare grepp om vår portföljhantering och investeringsverksamhet genom att samordna våra

kompetenser inom allt från hyresavtal till konceptutveckling och investeringar. Jag är övertygad om detta stärker Scandics förmåga att utveckla och förbättra hotellportföljen och att effektivisera våra investeringar över tid.

Berätta om Scandic GO

– Vi har nyligen presenterat Scandic GO, som är ett nytt varumärke i det växande ekonomisegmentet som stärker vår tillväxtpotential. Scandic GO kommer att erbjuda ett flertal digitala lösningar för gästerna, där bland annat in- och utcheckning sker online samt elektronisk nyckel i mobilen. Scandic GO blir ett attraktivt komplement till vårt existerande erbjudande för kunder som inte kräver allt som ett fullservicehotell erbjuder. På lång sikt ser vi att Scandic GO stärker våra tillväxtmöjligheter och i ett första skede planerar vi att konvertera fem existerande Scandic-hotell till Scandic GO.

Hur ser du på verksamheten utanför Norden?

– Vi är nöjda med våra hotell i Tyskland, som jag tycker visar att Scandics varumärke och affärsmodell fungerar väl också utanför Norden. Vi har dessutom två ytterligare hotell i Tyskland i vår pipeline, ett i Frankfurt och ett i München.

– Vi är fortsatt intresserade av att växa i de större tyska städerna. Fördelen med att växa med nya hotellprojekt är att vi själva kan styra konfigurationen av hotellet medan nackdelen är att det blir ganska

långa processer. Däremot kommer vi att lägga mer kraft på att söka möjligheter att hitta enskilda hotell eller mindre hotellkedjor, förutsatt att det möter våra investeringskriterier.

Din syn på marknadsutvecklingen framöver?

– Vi kan konstatera att utbudet av hotell i Norden kommer att fortsätta öka under 2020, men inte riktigt lika mycket som under 2019. I närtid har vi fullt fokus på att hantera de negativa effekterna som utbredningen av coronaviruset har haft på hotellefterfrågan. Det är i dagsläget svårt att bedöma när marknadssituationen normaliseras.

Några avslutande ord?

– Vi ser en ökande efterfrågan över tid på våra marknader och vi har en tydlig ambition att fortsätta växa med nya lönsamma hotell. Med tanke på nuvarande osäkra marknadsläge är det extra viktigt att vi är noggranna i våra prioriteringar och fortsätter med våra initiativ för att driva lönsamhet, kassaflöde och marknadsposition. Kostnadsfokuset måste öka ytterligare för att ta oss igenom den efterfrågekris som coronaviruset orsakat.

– Avslutningsvis vill jag rikta ett varmt tack till alla våra medarbetare som tillsammans bidrar till att skapa positiva hotellupplevelser på alla våra hotell. Tack också till alla våra gäster, ägare och kreditgivare 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

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



GOD LÖNSAMHET ÖVER TID

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

EN SNABB ANPASSNING AV VERKSAMHETEN PÅ GRUND AV CORONAVIRUSET

Kraftiga kostnadsreduktioner genomförda för att klara en period med mycket låg beläggningsgrad.

En förändrad omvärld

Vi är så klart nöjda med utvecklingen under 2019 då vårt underliggande resultat nådde den högsta nivån någonsin. Vår omvärld har dock ändrats drastiskt under början av 2020 till följd av utbredningen av coronaviruset. Sedan slutet av februari har reserestriktioner och myndighetsbeslut på samtliga marknader bidragit till ett minskat resande och en kraftig ökning av antalet inställda evenemang.

Kraftiga kostnadsreduktioner genomförda

I skrivande stund planerar vi för att beläggningsgraden kommer att förbli mycket låg under årets andra kvartal för att därefter successivt förbättras under det andra halvåret. Scandic har därför på kort tid genomfört en rad omfattande åtgärder för att minska kostnaderna och anpassa verksamheten till rådande situation. Det har skett en mycket stor bemanningsreduktion, både

i hotelldriften och i stödfunktioner. Som en del av detta arbete stängs ett stort antal hotell temporärt. De största kostnadsreduktionerna sker i Norge, Finland och Danmark medan effekten av anpassningen i Sverige begränsas av de mindre generösa permitteringsreglerna.

Vi bedömer att koncernens totala kostnader, exklusive hyror, sänkts med mer än 70 procent från april 2020. Scandic arbetar dessutom intensivt med att genomföra ytterligare kostnadsänkningar på samtliga marknader och vi måste förbereda oss på att återhämtningen av efterfrågan kommer att ta lång tid.

Åtgärder för att försvara kassaflödet

Utöver kraftigt sänkta kostnader, har Scandic också vidtagit åtgärder för att försvara kassaflödet under en period med väldigt låg beläggning. Investeringar och pågående projekt har dragits ner och betalningar

av skatter och avgifter har senarelagts i linje med de anståndsmöjligheter som finns på Scandics marknader. Scandic har också kommit överens med sina fastighetsägare om en temporär hyresbetalningsprofil som är anpassad till det nuvarande marknadsläget.

Stärkt finansiering

Till följd av den rådande situationen presenterade vi den 29 april en finansieringslösning med en utökad låneram om 1 150 MSEK kombinerat med en nyemission på 1 750 MSEK. Därmed bedömer vi att Scandics finansieringsbehov för det kommande året, som uppstått till följd av coronakrisen, är säkerställt även i ett pessimistiskt marknadsscenario.



JAN JOHANSSON

Ekonomi- och finansdirektör

FOKUS PÅ FÖRBÄTTRING AV MARGINALER, LÖNSAMHET OCH KASSAFLÖDE

Scandics har växt snabbt under de senaste åren. Sedan 2013 har både omsättning och antal hotell i drift mer än fördubblats, bland annat drivet av två förvärv kombinerat med en betydande organisk tillväxt. Trots att omsättningen har ökat var Scandics marginaler relativt stabila under 2017–2019 samtidigt som kassaflödet påverkats av en relativt hög investeringsnivå. Mot bakgrund av detta initierade Scandic under 2019 ett antal åtgärder som syftar till att stärka lönsamhet, kassaflöde och marknadsposition.

PORTFÖLJÖVERSYN

Under året påbörjades en översyn av hotellportföljen. Under 2019 hade Scandic uppemot 15 hotell som inte generar positivt rörelseresultat, och ytterligare ett antal som inte bidrar positivt till koncernens kassaflöde efter investeringar. Ett flertal av dessa hotell tillkom genom förvärven av Rica och Restel. Redan under 2019 lämnade Scandic fyra mindre hotell i Finland som gav ett begränsat bidrag till resultatet och som stod inför större renoveringsbehov. Det är sannolikt att Scandic framöver kommer att lämna ett antal hotell i samband med att hyresavtalen löper ut. Scandic ser också över andra åtgärder för att förbättra lönsamheten, till exempel genom omförhandling av hyresavtal och en anpassning av kunderbjudandet.

RESTAURANG OCH KONFERENS

Scandic har ökat fokus på att förbättra lönsamheten för restaurang- och konferensverksamheten som utgör omkring en tredjedel av koncernens nettoomsättning. Restaurang & konferens har betydligt lägre lönsamhet än rumsverksamheten och därför arbetar Scandic med att justera koncept och driftsformer över hela organisationen. På en del av koncernens restauranger sker nu en anpassning av öppet-

tider och bemanning och i vissa fall kan det bli aktuellt att lägga ut restaurangdriften på etablerade externa partners för att på så vis förbättra lönsamheten. För att öka effektiviteten i mötesaffären har Scandic i allt högre utsträckning börjat centralisera försäljningen som tidigare sköttes av de enskilda hotellen.

KAPITALEFFEKTIVITET

Investeringarna har ökat de senaste åren bland annat drivet av en planerad hög renoveringsnivå i hotellen som tillkom från Restel. Scandic har identifierat en potential att minska den genomsnittliga renoveringskostnaden per rum och har succesivt infört ett mer koordinerat arbetssätt med

förbättrad planering, inköp och utförande vilket ger bättre utnyttjande av skalfördelar. Det är också viktigt att investeringarna i nya hotellprojekt är så lönsamma som möjligt, så att fullt fokus ligger på hotell som har rätt läge, konfiguration och hyresnivå. Under året genomfördes en organisationsförändring där ansvaret för Scandics renoveringsinvesteringar slogs ihop med affärsutveckling och konceptutveckling, vilket väntas bidra till förbättrad effektivitet.

DISTRIBUTION

Det är en tydlig trend att efterfrågan på den nordiska hotellmarknaden växer snabbare bland internationella besökare än från inhemska gäster. För att Scandic

ska kunna ta sin del av den tillväxten behöver man säkerställa tillgänglighet i de distributionskanaler som är relevanta för de nya kundkategorierna. För att kunna tillvarata denna potential har Scandic därför under året förstärkt satsningarna på internationell försäljning och distribution. Detta har givit en positiv effekt, framförallt under sommarmånaderna, då Scandics RevPAR-utveckling bedöms ha varit bättre än för marknaden som helhet i alla nordiska länder.

DIGITALISERING

Scandic ökar succesivt digitaliseringsgraden i syfte att driva såväl kostnadseffektivitet som för att förbättra kundupplevelsen. Hotellgästernas beteende förändras över tid och digitalisering är avgörande för att kunna leva upp till kundernas förväntningar på en smidig interaktion samtidigt som data från kunderna också möjliggör ett mer personligt erbjudande. Digitalisering är också ett viktigt verktyg till att driva intern effektivitet, då det fortfarande finns stor potential att automatisera en rad manuella processer både centralt och i hotelldriften.

ANTAL RUM I NYÖPPNADE HOTELL UNDER ÅRET

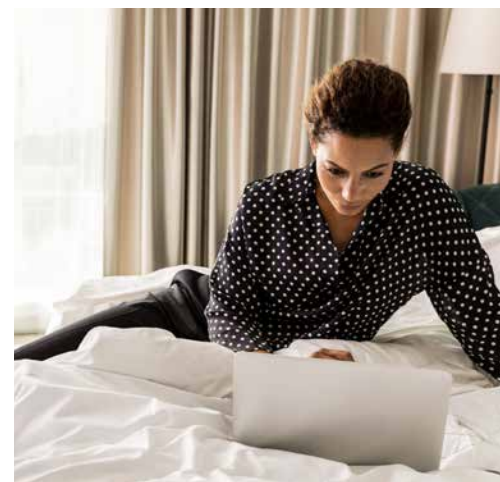
1 559

Under 2019 öppnade Scandic totalt sju hotell med hyresavtal med totalt 1 559 rum. Närvaro på omkring 130 orter.



**FOKUS PÅ LÖNSAMHET, KASSAFLÖDE OCH
MARKNADSPPOSITION:**

- PORTFÖLJÖVERSYN
- RESTAURANG OCH KONFERENS
- KAPITALEFFEKTIVITET
- OPTIMERAD DISTRIBUTION
- DIGITALISERING



1. STORA HOTELLET, NYKÖPING
2. KØDBYEN, KÖPENHAMN
3. SCANDIC FRONT, KÖPENHAMN



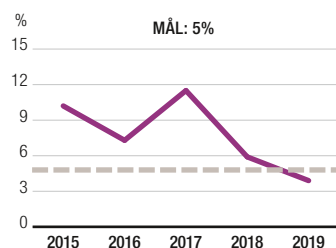
FINANSIELLA MÅL OCH UTFALL

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 2015–2019



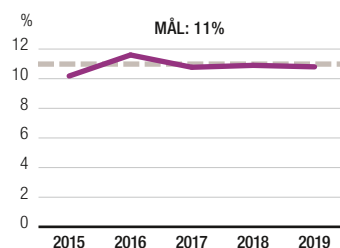
För 2019 uppgick den organiska tillväxten till 3,9 procent. Nettoomsättningen påverkades med 3,5 procent av nya hotell och med -1,1 procent av lämnade hotell under året. För jämförbara enheter steg omsättningen med 1,5 procent.

2

LÖNSAMHET

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

MÅL OCH UTFALL 2015–2019



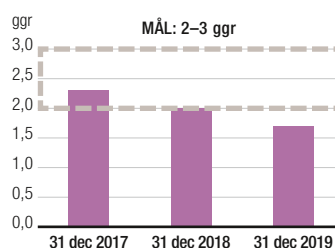
Den justerade EBITDA-marginalen uppgick till 10,8 procent för koncernen, jämfört med 10,9 procent föregående år. Marginalen förbättrades i Norge och Finland, var relativt oförändrad i Sverige och sjönk i Övriga Europa.

3

KAPITALSTRUKTUR

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

MÅL OCH UTFALL 2017–2019



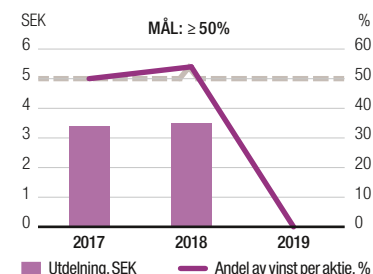
Vid slutet av 2019 var nettoskulden i relation till justerat EBITDA 1,7. Nettoskulden sjönk under året bland annat förklarad av förbättrad EBITDA och lägre investeringar.

4

UTDELNING

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

MÅL OCH UTFALL 2017–2019



Till följd av det kraftigt försämrade affärsläget på grund av coronakrisen under början av 2020 föreslår Scandic att ingen utdelning betalas ut för 2019.

EN ATTRAKTIV FINANSIELL PROFIL

Scandics förmåga att leverera god lönsamhet vilar på fyra grundpelare.

1

OMSÄTTNINGSTILLVÄXT

Efterfrågan på hotellupplevelser växer över tid på Scandics marknader. Med en ledande position i mellansegmentet och med en unik geografisk täckning ses Scandic ofta som ett förstahandsval för nordiska affärsresenärer. 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 tydligt växande efterfrågan i fritidssegmentet, inte minst från internationella gäster. Scandic är en mycket attraktiv partner för fastighetsägarna, och modellen med rörliga hyror ger en tydlig värdegemenskap vilket ger goda förutsättningar för fortsatt expansion.

2

FLEXIBLA KOSTNADER

Scandic har en flexibel kostnadsstruktur med en hög andel rörliga kostnader. Ungefär en fjärdedel av kostnaderna utgörs av förbrukningsvaror och försäljningsrelaterade kostnader såsom hyror och provisioner. Dessa kostnader varierar helt med försäljningsvolymen. Drygt hälften av kostnaderna kan betraktas som halv rörliga och består bland annat av lönekostnader. Scandic anpassar kostnaderna till affärsläget och följer kontinuerligt upp förväntad beläggningsgrad för att kunna parera eventuella avvikelser med hjälp av att reducera kostnaderna.

3

STABILA EBITDA-MARGINALER

Tack vare en hög andel återkommande försäljning och en flexibel kostnadsstruktur har Scandic under de senaste åren uppvisat en relativt stabil justerad EBITDA-marginal. Marknadsrisken har minskat över tid, efter förvärven av Rica i Norge 2014 och Restel i Finland 2017. Scandic strävar efter kostnadseffektivitet i alla led genom noggrann personalplanering och skalfördelar inom IT, inköp och administration. Under 2019 initierade Scandic ett antal åtgärder som syftar till att stärka lönsamheten ytterligare.

4

KASSAFLÖDEN

Scandic har 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 över tid till högst fyra procent av nettoomsättningen. Den goda förmågan att omvandla resultat till kassaflöden – cash conversion – beror på den låga kapitalbindningen.



1. RÅDGIVNING FÖR AFFÄRSMÖTE
2. LAGARBETE
3. BRÖD PÅ VÄG TILL FRUKOSTBUFFÉ

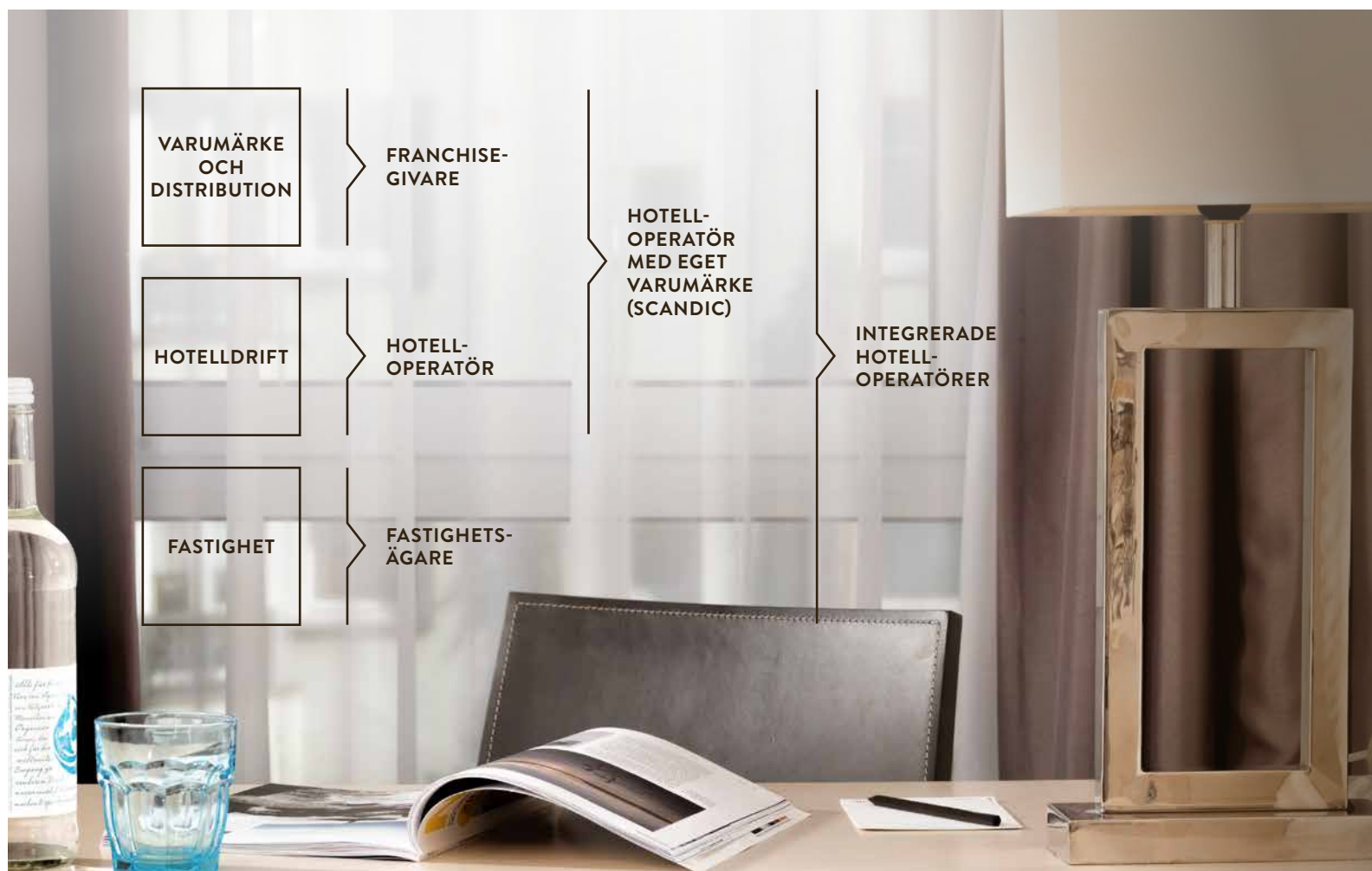




SCANDICS PLATS I VÄRDEKEDJAN

Scandic har valt att fokusera på en modell med långsiktiga hyresavtal med fastighetsägarna där Scandic har 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 antingen av ett specialiserat managementföretag eller av fastighetsägaren själv. Dessutom finns det en del hotellföretag som 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

- Stabil lönsamhet
- Kontroll över kunderbjudandet
- Stordriftsfördelar i både drift och distribution
- Intressegemenskap med fastighetsägarna

Modellen med hyresavtal innebär att Scandic kan ha full kontroll över att det erbjudande som kunden möter är i linje med det som marknadsförs, samtidigt som Scandic också drar

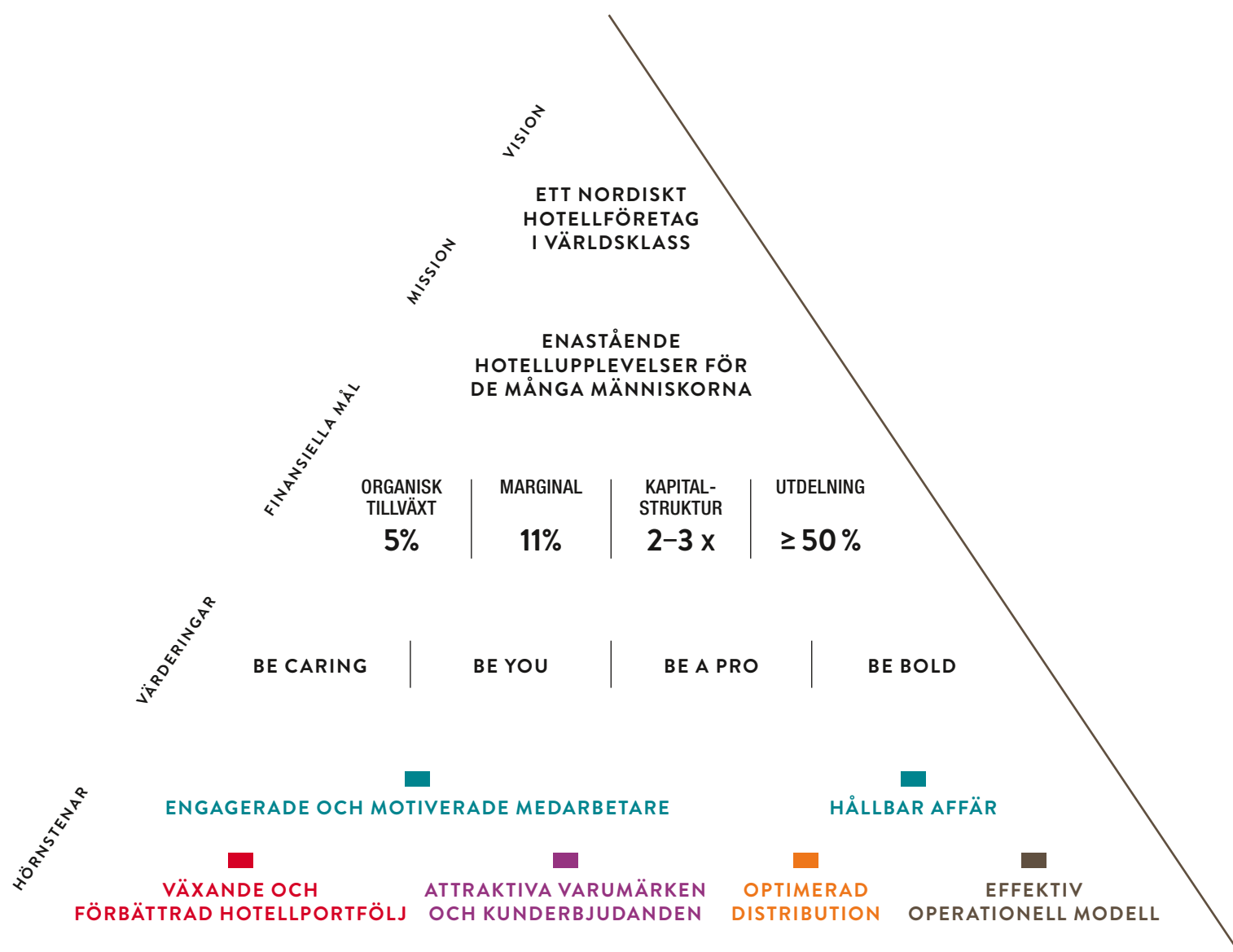
nytta av skalfördelar inom både drift och distribution. Eftersom Scandic inte binder upp kapital i fastighetsägande ges finansiellt utrymme till att hålla hög tillväxt i projektportföljen. Scandics hyresavtal är i stor utsträckning omsättningsbaserade vilket skapar en intressegemenskap där ökad försäljning för Scandic innebär högre hyror och fastighetsvärde för hyresvärderna. Dessutom, ger de rörliga hyrorna en flexibel kostnadsbas vilket bidrar till att stabilisera marginalerna över tid, även i perioder av svagare marknadstillväxt.

VÅR STRATEGI

A photograph of three business professionals in a meeting. A woman with long brown hair, wearing a green dress, is leaning over a table and smiling. A man with glasses and a beard, wearing a dark blazer over a white shirt, is also leaning over the table and smiling. A third person, partially visible on the right, is pointing at a document on the table. The background is a plain, light-colored wall.

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 hållbart förhållningssätt utgör själva basen för Scandics strategi, och ska prägla alla viktiga beslut som tas.

STRATEGISKA FOKUSOMRÅDEN





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 prägla allt beslutsfattande och agerande.

Scandic står aktivt bakom Parisfördraget 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 hotell drift 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 ervice 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 miljö 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.

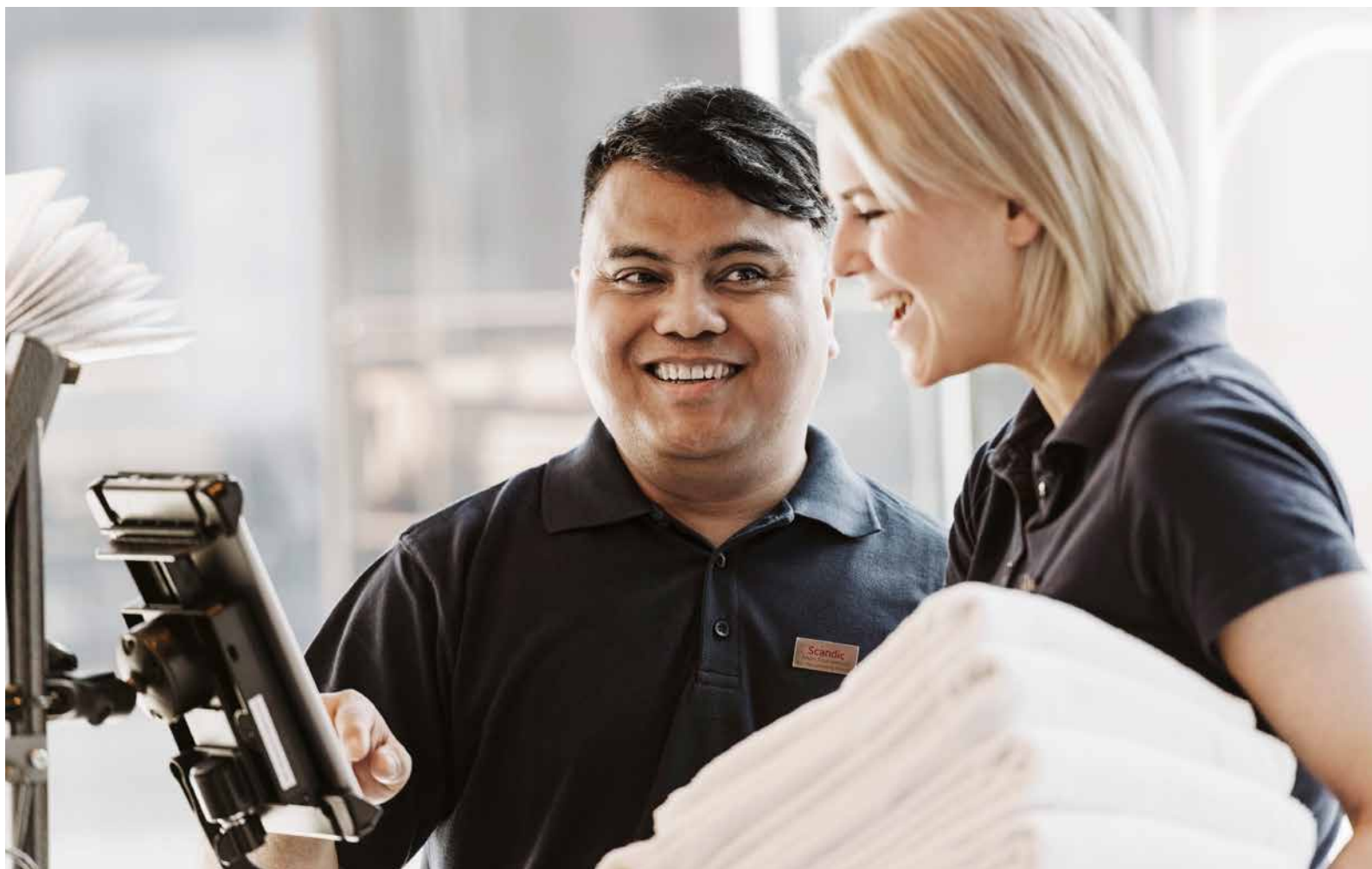
Avtal med företag och organisationer tillsammans med Scandics lojalitetsprogram och våra egna försäljnings- och distributionskanaler utgör basen i vår distribution med hög andel återkommande kunder.

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 stordriftsfördelar inom områden som hotelldrift, 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 hotellen 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.

VÅRA MARKNADER

Efterfrågan på hotellnätter fortsatte att öka på samtliga marknader och var särskilt stark i Finland under året.

TRENDER I VÅRA MARKNADER

VÄXANDE EFTERFRÅGAN ÖVER TID

Under det senaste decenniet har rese- och turistindustrin haft en större tillväxt än den globala ekonomin. På de marknader där Scandic är verksamt bedöms efterfrågan på hotellupplevelser under de senaste tio åren ökat med mellan två och fem procent per år.

ÖKAT TURISM OCH FLER INTERNATIONELLA BESÖKARE I NORDEN

Det är en tydlig trend att det internationella resandet till Norden växer. Scandic bedömer att efterfrågan från internationella gäster sedan 2010 har växt med 5–6 procent per år medan den totala tillväxten i genomsnitt varit 3–4 procent. De flesta internationella gästerna kommer i dagsläget från Tyskland, Storbritannien och USA. Nya digitala distributionskanaler har också bidragit till att driva på efterfrågan, eftersom de aggregerar och synliggör hotellutbudet på marknader som inte nås av hotellföretagens egna kanaler.

Norden har blivit ett allt mer populärt resmål. Den nordiska marknaden har historiskt dominerats av mellansegmentet. Med växande turism och en trend mot ökad

”NORDEN HAR BLIVIT ETT ALLT MER POPULÄRT RESMÅL.”

individualisering har efterfrågan för nya typer av hotell-erbjudanden växt. Till exempel ser vi ökad efterfrågan för centralt belägna hotell med lägre servicegrad och ett lägre rumspris. I städer som Stockholm, Helsingfors och Köpenhamn sker en tydlig ökning av antalet utländska besökare. Det har blivit allt vanligare att internationella konferenser förläggs i de nordiska huvudstäderna och nya stora underhållnings- och sportarenor har tillkommit samtidigt som kommunikationerna har förbättrats. På senare år har också den relativt svaga svenska valutan bidragit till en ökad turism i Sverige, både från svenskar och internationella besökare.

I Helsingfors, där Scandic idag är marknadsledare har efterfrågan gynnats av att flygbolaget Finnair etablerat

en ledande position inom flygtrafik från Asien till norra Europa. Norden upplevs av många som ett allt mer attraktivt alternativ till många andra europeiska resmål där man på vissa håll kan se tecken på ”överturism” och där myndigheter på olika sätt försöker att begränsa turisttillströmningen.

NYA DISTRIBUTIONSFORMER SYNLI GGÖR ERBJUDANDET

De digitala bokningssajterna, OTAs (online travel agency) har tagit en allt större del av hotellbokningarna. En annan typ av aktör som blivit viktigare är de så kallade meta-sökmotorerna (metasearch) som till exempel Tripadvisor.com. Hos dessa kan kunderna dels jämföra priser och läsa omdömen och dels göra själva hotellbokningen via hotellföretagets egen websida eller via en OTA. Bodelnings-tjänster som Airbnb har växt snabbt vilket lett till ökad konkurrens men det har också bidragit till en ny typ av efterfrågan som hotellföretagen kan ta del av. På en hel del marknader har restriktioner för bodelningstjänsterna införts vilket bidragit till att tillväxten för dessa har avtagit något.

VÄXANDE EFTERFRÅGAN PÅ VÅRA MARKNADER*

MARKNADS-
TILLVÄXT

3–5%

NYCKEL-
DESTINATIONER

5–6%

FRITIDS-
SEGMENTET

5–6%

INTERNATIONELLA
BESÖKARE

5–6%

* Beräknad genomsnittlig efterfrågetillväxt på den nordiska hotellmarknaden 2010–2019. Källa: National Statistics.

FORTSATT STIGANDE EFTERFRÅGAN UNDER 2019

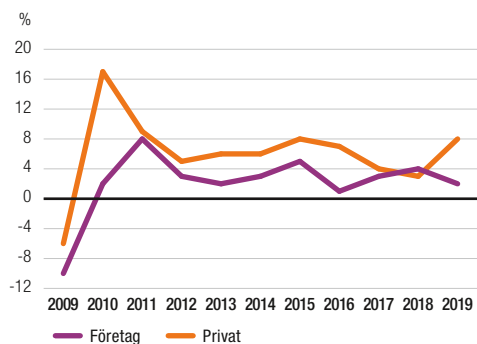
Efterfrågan fortsatte att växa på Scandics marknader under 2019. Totalt sett steg nettoomsättningen per tillgängligt rum, RevPAR, något i Norden som helhet.

Efterfrågan var särskilt stark under det tredje kvartalet bland tack vare ökad turism under sommarmånaderna. Dessutom påverkades efterfrågan i Helsingfors under det andra halvåret av att Finland då tog över EUs ordförandeskap.

OSÄKRA UTSIKTER FÖR 2020

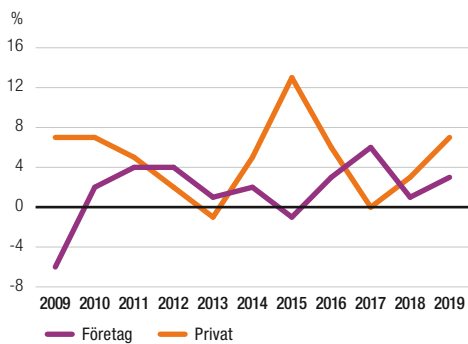
Utsikterna för 2020 är osäkra till följd av utbredningen av coronaviruset som lett till en minskad bogningsaktivitet och fler avbokningar i början av året. Anledningen är ett ändrat kundbeteende med färre utländska besökare, reserestriktioner och inställda evenemang.

DANMARK: TILLVÄXT I GÄSTNÄTTER PER SEGMENT



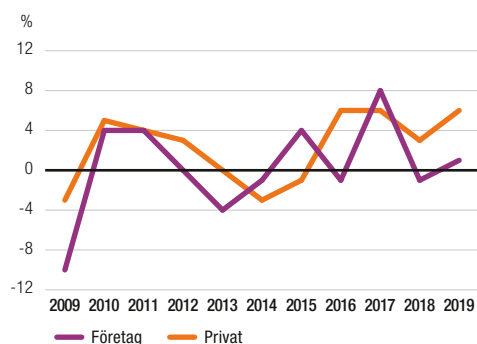
Källa: Statistics Denmark.

NORGE: TILLVÄXT I GÄSTNÄTTER PER SEGMENT



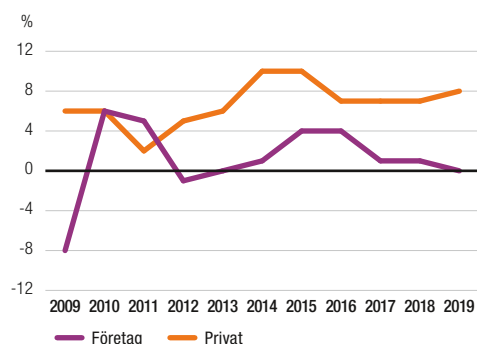
Källa: Statistics Norway.

FINLAND: TILLVÄXT I HOTELLNÄTTER PER SEGMENT



Källa: Statistics Finland.

SVERIGE: TILLVÄXT I ANTAL BELAGDA RUM PER SEGMENT

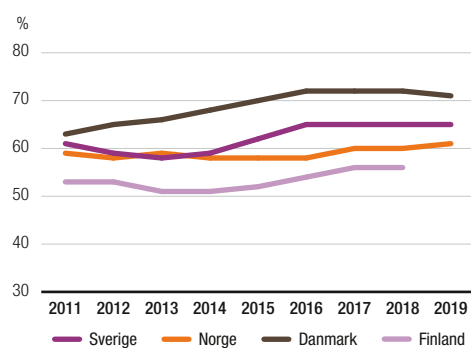


Källa: SCB.



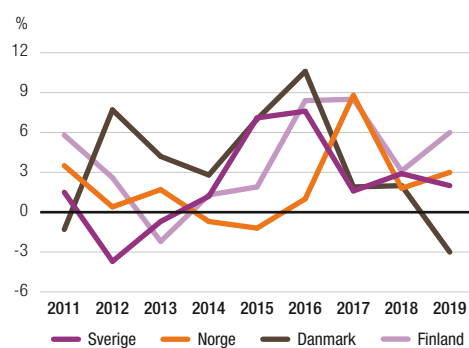


MARKNADENS BELÄGGNINGSGRAD



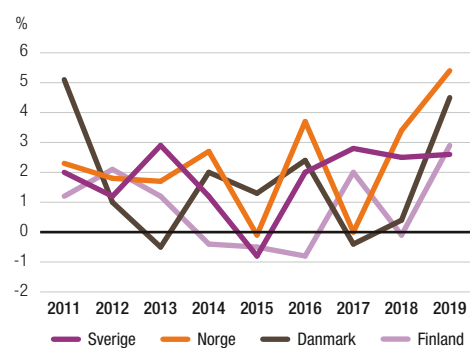
Källa: Benchmarking Alliance och Statistics Finland.

ÅRLIG FÖRÄNDRING AV RevPAR



Källa: Benchmarking Alliance och Statistics Finland.

ÅRLIG FÖRÄNDRING I MARKNADENS KAPACITET



Källa: Benchmarking Alliance och Statistics Finland.



VÄXANDE OCH FÖRBÄTTRAD HOTELLPORTFÖLJ

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

STARK PIPELINE OCH AKTIV PORTFÖLJHANTERING

POSITIV START FÖR DE NYÖPPNADE HOTELLEN

Vid årsskiftet bestod hotellportföljen av 268 hotell i drift med totalt 52 755 rum. Under året öppnades sju hotell med totalt 1 559 rum. Tre av de öppnade hotellen var återöppning av egna hotell som varit stängda för renovering, och totalt sett hade de nyöppnade hotellen en bra start.

NYTT SIGNATURHOTELL I HELSINGFORS

Ett av de nyöppnade hotellen var Marski by Scandic Helsingfors som efter en omfattande renovering öppnade som Scandics femte signaturhotell under sommaren 2019 och som kunde dra nytta av en stark Helsingforsmarknad under det andra halvåret. Marski by Scandic är ett centralt beläget hotell med 363 rum där designen och inredningen är inspirerad av den lokala urbana miljön och vår längtan till naturen. Som på alla Scandichotell är hållbarhet genomgående på Marski by Scandic.

”DE NYÖPPNADE HOTELLEN HADE EN LOVANDE START.”

Under renoveringen förbättrades hotellet för att möta dagens krav på energieffektivitet. Marski har certifierats av Svanen med strikta krav på begränsad förbrukning av energi, vatten och kemikalier samt källsortering av avfall och återvunna material har använts där det varit möjligt.

NYÖPPNING I KÖPENHAMNS TEATERDISTRIKT

I augusti öppnade hotell- och eventcentret Scandic Falkoner i Köpenhamns teaterdistrikt Frederiksberg med hög beläggning från första dag. Hotellet har genomgått en två år lång renovering där rumskapaciteten fördubblades till 334 rum i klassisk nordisk design med vackra detaljer inspi-

rerade av teatervärlden. Centralt beläget erbjuder hotellet närhet till shopping, caféer, restauranger och grönområden. I byggnaden välkomnas även Köpenhamnsbor och besökare till en nyöppnad bar och restaurang. Som en del av hotellet driver Scandic även eventytorna i det historiska Falkoner-centret, som tidigare gästade legendariska artister som Rolling Stones, Louis Armstrong och Leonard Cohen.

EN STARK PIPELINE

Vid årsskiftet bestod Scandics kontrakterade pipeline för 2020–2024 av 15 hotell med totalt 5 882 rum, vilket motsvarar drygt 11 procent av den nuvarande portföljen.

I pipeline ligger fokus främst på hotell med minst 200 rum med attraktiva lägen i större nordiska städer. De viktigaste destinationerna i pipeline är Köpenhamn och Helsingfors där man kommer att öppna tre hotell vardera under de kommande åren. I pipeline finns också två nya hotell i Tyskland, ett i Frankfurt och ett i München som kommer att komplettera de nuvarande hotellen på den tyska marknaden. Utöver dessa kontrakterade hotell är Scandic alltid involverat i ett flertal pågående förhandlingar om ytterligare hotell.

AKTIV PORTFÖLJHANTERING

Scandic strävar hela tiden efter att optimera hotellportföljen. Förutom nya hotell sker detta dels genom att man tillsammans med fastighetsägarna planerar och genomför renoveringar och om- och utbyggnationer. Scandic har dessutom pågående utbyggnationer på 585 rum vilket ungefär motsvarar storleken på två normalstora hotell. En allt viktigare del av

HOTELLPORTFÖLJEN

Öppningar under året	Plats	Typ	Antal rum
Scandic Alexandra	Norge, Molde	Konvertering	165
Scandic Vestfjord	Norge, Svolvær	Konvertering	63
Holiday Inn Messukesus	Finland, Helsingfors	Renovering	244
Scandic Bergen Strand	Norge, Bergen	Renovering	173
Marski by Scandic	Finland, Helsingfors	Renovering	363
Scandic Falkoner	Danmark, Köpenhamn	Konvertering	336
Scandic Royal Stavanger	Norge, Stavanger	Konvertering	215
			1 559

SCANDICS
MARKNADSANDEL
I NORDEN

15%

ETT HOTELLNÄTVERK
MED UNIK TÄCKNING
FÖR KUNDERNA

130
ORTER

portföljhanteringen är att Scandic också överväger att lämna hotell som har låg lönsamhet och står inför stora renoveringsbehov. Under 2019 lämnades totalt fyra mindre hotell i Finland, och det är sannolikt att ett antal hotell kommer att lämnas också under 2020.

Scandic för en aktiv dialog med fastighetsägare och utvecklare kring hållbarhet och eftersträvar låg energiförbrukning i miljöcertifierade fastigheter.

MARKNADSLEDARE I NORDEN

Scandic är den klart ledande hotelloperatören i Norden med en marknadsandel på omkring 15 procent och med närvaro på omkring 130 orter. Den starka positionen innebär att man kan säkerställa ett geo-

grafiskt heltäckande erbjudande till företagskunderna samtidigt som man kan dra nytta av skalfördelar både inom drift och distribution. Detta gör i sin tur att Scandic är en attraktiv partner för fastighetsägarna.

I Norden utgör hotellkedjor ungefär hälften av den totala hotellmarknaden och hälften av oberoende operatörer. Den klart mest konsoliderade marknaden är Finland, där Scandic blev klar marknadsledare efter förvärvet av Restel som slutfördes 2017. Den mest fragmenterade marknaden är Danmark där det finns ett stort antal små aktörer, och där Scandic med 27 hotell i drift faktiskt är den största hotelloperatören i landet.

KOMMANDE HOTELL OCH UTBYGGNATIONER

Pipeline, år	Hotell	Plats	Typ	Antal rum
2020 Q1	Scandic Voss	Norge, Voss	Ny	220
Q2	Scandic Pasila	Finland, Helsingfors	Konvertering	178
2021 Q1	Scandic Helsinki Railway Station	Finland, Helsingfors	Ny	491
Q1	Scandic by Copenhagen Airport	Danmark, Köpenhamn	Ny	357
Q1	Scandic Landvetter Airport	Sverige, Göteborg	Ny	223
Q1	Scandic Sortland	Norge, Sortland	Ny	130
Q1	Scandic Nørreport	Danmark, Köpenhamn	Ny	100
Q3	Scandic Spectrum	Danmark, Köpenhamn	Ny	632
Q4	Scandic Hamburger Börs	Finland, Åbo	Konvertering	272
2022 Q1	Scandic Platinan	Sverige, Göteborg	Ny	451
Q1	Scandic Ferrum	Sverige, Kiruna	Ny	230
Q1	Scandic Helsingborg Harbor	Sverige, Helsingborg	Ny	184
Q1	Scandic Örebro Central	Sverige, Örebro	Ny	160
Q2	Scandic Macherei	Övriga Europa, München	Ny	234
Q3	Scandic Trondheim	Norge, Trondheim	Ny	425
Q3	Scandic Avenue	Finland, Helsingfors	Ny	350
2023 Q1	Scandic Hafenpark	Övriga Europa, Frankfurt	Ny	505
2024 Q1	Scandic Århus Harbour	Danmark, Aarhus	Ny	485
Pågående utbyggnationer				585
Avyttringar				-330
Total pipeline, netto				5 882

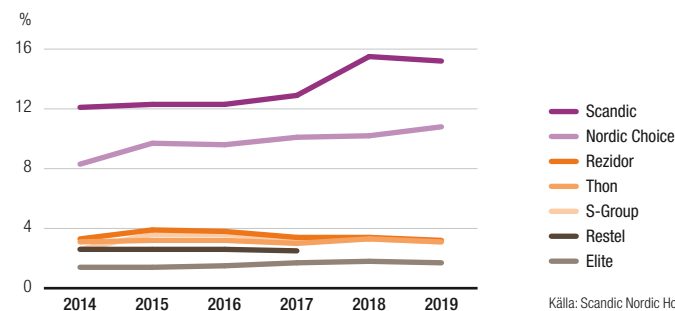
ANTAL RUM
I PIPELINE

5 882

PIPELINES ANDEL
AV NUVARANDE
PORTFÖLJ

11%

MARKNADSANDELAR 2014 – 2019





NYA HOTELL

1. MARSKI BY SCANDIC, HELSINGFORS
2. SCANDIC VESTFOLD, LOFOTEN
3. SCANDIC FALCONER, KÖPENHAMN





”FASTIGHETSÄGAREN STÅR FÖR MERPARTEN AV DE TOTALA INVESTERINGARNA.”

RÖRLIGA HYRESAVTAL GER EN FLEXIBEL KOSTNADSBAS

Scandic driver hotell med hyresavtal med fastighetsägarna. Avtalen löper över lång tid och är vanligtvis rörliga baserade på hotellets intäkter. I de nordiska länderna finns det dessutom, i olika omfattning, ett legalt besittningsskydd som innebär att man som hyresgäst normalt har rätt att förlänga avtalet ytterligare till marknadsmässiga villkor.

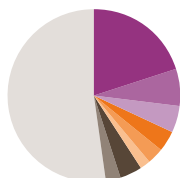
Detta är en modell som har utvecklats under lång tid och Scandic har idag ett nära samarbete med fastighetsägarna. Vid slutet av 2019 drevs 91 procent av Scandics hotell med hyresavtal, men genomsnittlig kvarvarande

kontraktslängd på omkring 12 år. De åtta största fastighetsägarna representerar idag hälften av Scandics totala hotellportfölj. Störst ägare är Pandox, som äger omkring 20 procent av Scandics hotell.

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 investeringar som görs i hotellet.

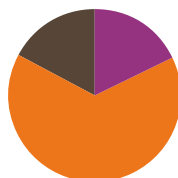
En uppenbar fördel med de intäktsbaserade hyresavtalen är att det ger en flexibel kostnadsbas, eftersom hyreskostnaderna minskar när hotellets intäkter går ner. En annan viktig aspekt är att det skapar en värdegemenskap mellan Scandic och fastighetsägaren där båda parter har ett gemensamt intresse av att kontinuerligt utveckla och förbättra fastigheten.

STÖRSTA FASTIGHETSÄGARNA¹⁾



Pandox
Capman
Balder
Rica Eiendom
Eiendomsspar
Midstar
KLP
Utstillingsplassen
Övriga

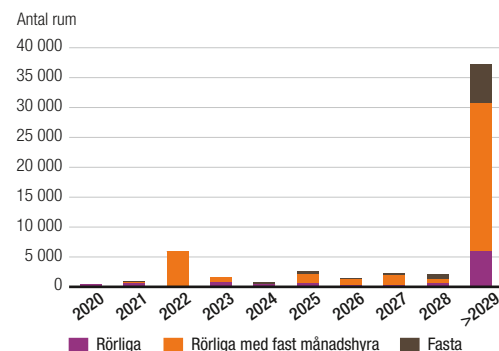
FÖRDELNING OLIKA TYPER AV HYRESAVTAL¹⁾



Rörliga
Rörliga med fast månadshyra
Fasta

¹⁾ Exklusive pipeline.

ÅTERSTÅENDE LÖPTID HYRESAVTAL²⁾



²⁾ Inklusive pipeline.



ATTRAKTIVA VARUMÄRKEN OCH KUNDERBJUDANDEN

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

STÄRKT KUNDERBJUDANDE

SCANDIC – KLART LEDANDE I MELLANSEGMENTET

Varumärket Scandic är positionerat i mellansegmentet, som täcker en mycket stor del av den totala hotellmarknaden i Norden.

Trots att alla Scandichotell är i samma kategori av marknaden finns det skillnader i produkt erbjudande, läge och kundmix vilket möjliggör en viss segmentering mellan hotel- len. Detta gäller framförallt i större städer där Scandic har en stor närvaro. Sedan 2016 har Scandic 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 Scandic- hotel- len. I dagsläget har Scandic fem signaturhotell i Sve- rige, Norge och Finland. Det senaste tillskottet är Marski by Scandic i Helsingfors som öppnades under sommaren.

I Finland driver Scandic även tio hotell under internatio- nella 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, Crown Plaza och Indigo. Med tanke på att det sker en strukturell ökning av internationella

”SKILLNADER I PRODUKT- ERBJUDANDE, LÄGE OCH KUNDMIX MÖJLIGGÖR SEGMENTERING.”

besökare till Scandics marknader, erbjuder dessa hotell en möjlighet att nå en större del av dessa kunder sam- tidigt som hotel- len kan dra nytta av Scandics effektiva drift av hotel- len.

SCANDIC GO GER NÄRVARO I ETT NYTT SEGMENT MED STOR POTENTIAL

I början av 2020 offentliggjordes lanseringen av Scandic GO, ett nytt varumärke som erbjuder ett lekfullt och avska- lat hotellkoncept inom det växande ekonomisegmentet. Ambitionen är att Scandic GO ska etablera en stark närvaro i citylägen i de nordiska storstäderna. Scandic GO står för

det som är viktigast; en god natts sömn, ett attraktivt läge, till ett bra pris. Fullservice-restauranger, gym och mötes- faciliteter har tagits bort.

Det första steget tas genom att konvertera och öppna totalt fem hotell under det nya varumärket, varav två i Stockholm, två i Oslo och ett i Köpenhamn. Med Scandic GO stärker Scandic sin långsiktiga tillväxtpotential på de nordiska marknaderna. Med en hög andel rumsintäkter förväntas Scandic GO bidra positivt till Scandics lönsamhet och kapitalavkastning över tid.

SCANDIC FRIENDS STÄRKER KUNDRELATIONEN

Scandic Friends är det klart största lojalitetsprogrammet i den nordiska hotellbranschen. Totalt har programmet när- mare 2,5 miljoner medlemmar, och dessa står för omkring 35 procent av bolagets rumsförsäljning. Programmet inne- bär att medlemmarna får poäng och förmåner ju mer de spenderar hos Scandic. Med Scandic Friends möjliggörs personlig kommunikation och individanpassade erbjudan- den med poäng att tjäna in och använda hos ett brett nät- verk av partners. Det är naturligt att kundernas lojalitet byggs upp av de förmåner som erbjuds, men Scandic

SCANDIC GO

5 HOTELL

SOM PLANERAS
ATT KONVERTERAS TILL
SCANDIC GO

SCANDIC FRIENDS

>2,5

MILJONER MEDLEMMAR
I LOJALITETSPROGRAMMET
SCANDIC FRIENDS





har också en tydlig ambition att det ska bidra till en mer känslomässig lojalitet hos kunderna.

Ett syfte med Scandic Friends är så klart att skapa en lojalitet hos kunderna som gör att de fortsätter bo hos Scandic och att de också agerar som ambassadörer för bolaget. Programmet gör det också möjligt att arbeta mer datadrivet eftersom man genom en direkt dialog får viktig kunskap om kundernas önskemål och preferenser när de bor på Scandic.

DIGITALISERING DRIVER KUNDNYTTA OCH EFFEKTIVITET

Scandic behöver hela tiden utveckla sitt erbjudande. Kunderna eftersträvar en smidig interaktion med Scandic, från bokningstillfället 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. En sådan förändring förbättrar kundens upplevelse samtidigt som det också kan leda till en kostnadsbesparing för Scandic vilket i sin tur skapar utrymme att lägga arbetstimmar på personlig service. Generellt kommer en allt större del av kontakten mellan gästen

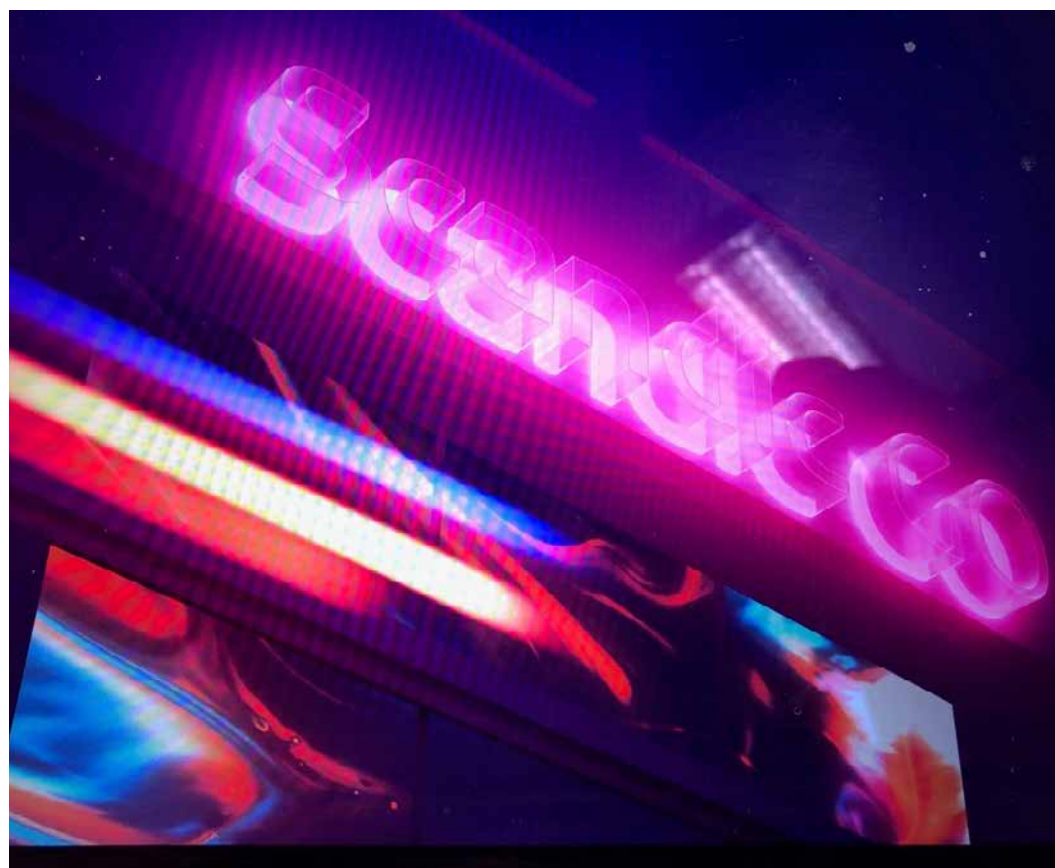
och Scandic att ske digitalt, i allt från val av rum när man bokar till att man kan använda sin mobiltelefon som nyckel till hotellrummet.

Digitalisering i sig är inget självändamål, utan det är viktigt att de lösningar som prioriteras verkligen är värdeskapande. Utöver en förbättrad kundupplevelse investerar Scandic kontinuerligt i att förbättra möjligheterna att ta in och analysera data om våra kunder för att kunna skapa en så bra upplevelse som möjligt och därigenom driva försäljning. Under året har Scandic arbetat med så kallad A/B tester, där man parallellt testat olika kampanjer och erbjudanden mot i de egna digitala kanalerna mot varandra för att på så sätt kunna optimera intäkterna.



SCANDIC GO

ATTRAKTIVA LÄGEN
TILL BRA PRIS



OPTIMERAD DISTRIBUTION

A photograph of a person's hands resting on a desk. On the desk is a silver laptop, a spiral-bound notebook with two pens, a glass of water, a coffee cup on a saucer, and a pair of glasses on a textured folder. The scene is lit with warm, low-angle light, creating long shadows.

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

STÄRKT INTERNATIONELL DISTRIBUTION

VIKTIGT ATT NÅ ALLA POTENTIELLA KUNDER

För Scandic är det viktigt att kunna nå ut till så många potentiella kunder som möjligt. I takt med att internationella besökare blir en allt större andel av marknaden blir 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. Även om Scandic strävar efter att ha en hög egen distribution, behöver en ökad OTA-andel inte vara dåligt för Scandic så länge dessa kunder kommer från utlandet. Däremot kommer Scandic alltid att eftersträva att nordiska kunder bokar via Scandics egen webb och app.

DIGITALA KANALER DOMINERAR

Hotellbokningar sker i allt högre utsträckning via de digitala kanalerna. Antalet bokningar som sker via den egna webben ökade med 12 procent under det senaste året och har dubblats sedan 2013. Det sker också, helt naturligt, en kontinuerlig ökning av bokningar via OTA och andra typer av digitala distributionspartners medan de analoga kanalerna som direktbokning minskar. Ett undantag till detta är

”SCANDIC HAR UNDER DE SENASTE ÅREN INVESTERAT I EN FÖRBÄTTRAD WEBB.”

mötesbokningar, som till viss del fortfarande sker i direktkontakt med hotellet för att kunna anpassa bokningarna efter individuella önskemål.

EN STARK EGEN DISTRIBUTION

Med en stark marknadsposition bland nordiska företagskunder kombinerat med ett ledande lojalitetsprogram har Scandic en stark egen distribution som 2019 motsvarade ungefär 60 procent av antalet sålda rum. Ungefär 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. 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.

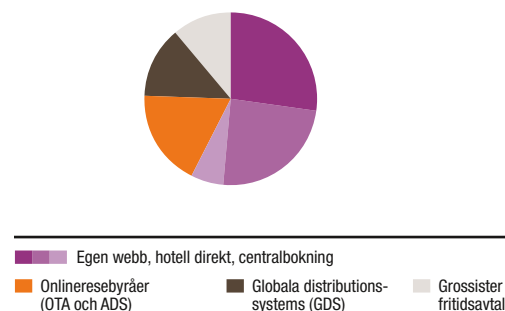
POSITIV EFFEKT FRÅN ÖKADE SATSNINGAR

Under det första halvåret 2019 beslutade Scandic att öka satsningarna på synlighet och kampanjer i digitala kanaler, och detta föll väl ut och bidrog till att Scandics RevPAR utveckling under perioden juli till september var bättre än för marknaden som helhet i samtliga nordiska länder. Till följd av förändrade resemönster sker en successiv förändring i säsongvariationerna där turistsäsongen under sommarmånaderna blir en allt viktigare period för Scandic.

DISTRIBUTIONSMIX 2017–2019

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

OMSÄTTNING FÖRDELAD PÅ DISTRIBUTIONSKANALER



ÖKNING I ANTALET
BOKNINGAR UNDER
ÅRET, VIA EGNA
WEBBEN

12%

A man with a beard and a woman in a black Scandic uniform are looking at a purple folder in a hotel lobby. The woman has a name tag that says "Scandic" and "Hedström".

EFFEKTIV OPERATIONELL MODELL

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

SKALFÖRDELAR

SKALFÖRDELAR MÖJLIGGÖR GOD LÖNSAMHET

Eftersom Scandic är den klart största hotelloperatören i Norden har man fördelen av en rad stordriftsfördelar vilket bidrar till att koncernen bedöms ha högst lönsamhet i sin bransch i Norden. Med en tydlig ansvarsfördelning mellan hotellen och de centrala funktionerna kan Scandic dra nytta av stordriftsfördelar inom ett antal viktiga områden så som IT, inköp, investeringar och administration. Scandics starka marknadsposition 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. Scandics starka ställning på marknaden är

så klart också värdefull gentemot fastighetsägarna som ju ser ett värde av att teckna avtal med den kedja som har det starkaste distributionskapaciteten och den mest effektiva hotelldriften.

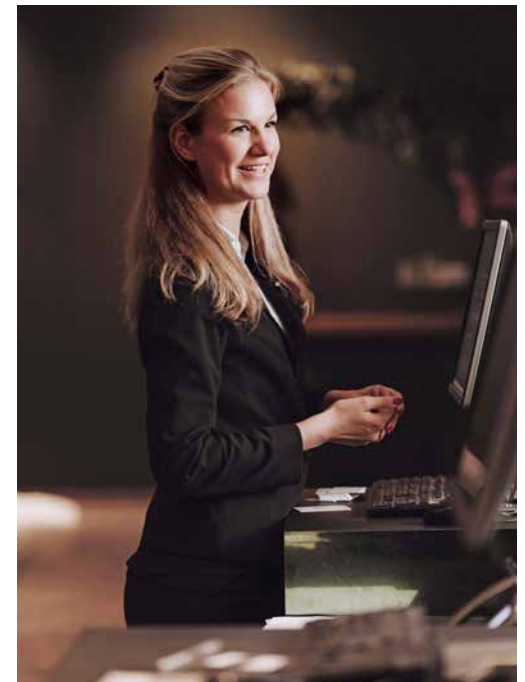
BEPRÖVAD MODELL FÖR INTEGRATION AV NYA HOTELL

Scandic har en beprövad modell för att snabbt integrera nya hotell för att kunna driva dem så effektivt som möjligt. Detta gäller både enskilda hotell och större företagsförvärv. 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 POTENTIAL

Det finns potential till att ytterligare förbättra effektiviteten i Scandic. Med hjälp av ökad digitalisering kan man ersätta en rad manuella processer som fortfarande finns ute på hotellen. Scandic håller också på att implementera ett nytt koncerngemensamt ERP-system för att förbättra styrningen ytterligare. Även inom distribution sker åtgärder för ökad samordning och effektivitet. Ett exempel är samordning av försäljningen av möten där ansvaret tidigare låg ute på de enskilda hotellen, men som ny slagits ihop till så kallade "destinations desks" på ett antal destinationer.



HÅLLBAR AFFÄR



Ett hållbart företagande är grundläggande för Scandic. Hållbarhetsaspekten finns med i alla beslutsprocesser och syftar till att stärka den egna affären, öka samhällsnyttan och minska de negativa miljökonsekvenserna.

VISION, MISSION OCH VÄRDERINGAR

VÅR VISION

Att vara ett nordiskt hotellföretag i världsklass

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

VÅR MISSION

Att skapa enastående hotellupplevelser för de många människorna

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

VÅR KULTUR OCH VÄRDERINGAR

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

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

VÅRA VÄRDERINGAR

BE CARING

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

BE A PRO

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

BE YOU

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

BE BOLD

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

ENGAGERADE OCH MOTIVERADE MEDARBETARE

STÄRKT FEEDBACK-KULTUR

2019 var det femte året för Scandics kulturplattform, Inspiring Nordic. Under de senaste åren har projektet bland annat bidragit till att utveckla vår service genom att medarbetarna känner befogenheter att ta beslut i mötet med gästen. Under året har fokus framförallt varit på att stärka feedback-kulturen i hela organisationen, vilket har identifierats som ett utvecklingsområde för Scandic. Att be om feedback och att boosta varandra ska vara en naturlig del av arbetet som bidrar till att nå våra mål och till ökad trivsel, och Scandic har eftersträvat mer samtal mellan medarbetare och ledare i hela organisationen. Detta har bland annat skett med hjälp av workshops ute på hotellen kombinerat med digitalt lärande.

LYCKAD INTEGRATION AV RESTEL

I slutet av 2017 genomförde Scandic förvärvet av Restel vilket innebar en fördubbling av den finska organisationen. Under 2019 har Scandic arbetat målmedvetet med integrationen av Restel bland annat genom att stärka medarbetarnas engagemang och stolthet. Det är glädjande att se tydliga positiva effekter från detta arbete i den årliga medarbetareundersökningen, Voice, för 2019.

EN BRANSCH MED HÖG PERSONALOMSÄTTNING

Hotellindustrin är en bransch med hög personalomsättning och många tillfälligt anställda. Det är därför värdefullt att dels ha en smidig introduktion samtidigt som medarbetarna också känner att de kan växa och utvecklas hos Scandic. Under hösten lanserades ett initiativ för roll-specifik "onboarding" som innebär att medarbetaren får träning och kunskap om Scandic innan anställningen börjar vilket bidrar till att man kommer igång med sitt arbete på ett smidigt sätt. Scandic behöver också säkerställa att man kontinuerligt kan hitta interna kandidater till framtida chefspositioner. Varje år genomförs ett talangprogram, Talent at Scandic, som bland annat omfattar ett antal projekt kopplade till Scandics strategi.

FORTSATT ÖKNING AV DIGITALT LÄRANDE

Scandic lanserade under 2017 ett digitalt verktyg för socialt lärande och internkommunikation, Fuse. Användandet av Fuse har successivt ökat sedan lanseringen och vid slutet av 2019 använde mer än hälften av medarbetarna Fuse för aktivt socialt lärande och internkommunikation. Det är tydligt att de medarbetare som regelbundet använder Fuse upplever en högre grad av bemyndigande och samarbete, och är mer benägna att rekommendera Scandic som arbetsgivare.

MEDARBETARE MED KOLLEKTIVAVTAL

89%

INTERNT REKRYTERADE HOTELLDIREKTÖRER

74%

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

LYCKAD INTEGRATION AV RESTEL

Under 2019 har Scandic arbetat målmedvetet med integrationen av Restel vilket stärkt medarbetarnas engagemang och stolthet.



ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

EN INKLUDERANDE KULTUR

Scandic strävar efter att ha en inkluderande kultur genom hela verksamheten och har tydliga mål kopplade till området. Kön fördelningen inom koncernen är 63 procent kvinnor och 37 procent män. Andelen kvinnliga hotelldirektörer uppgår till 53 procent. Det totala antalet medarbetare var i stort oförändrat under året och uppgick till nära 19 000 varav cirka 11 000 hade fast anställning.

Drygt hälften av de nya medarbetarna som anställdes 2019 är under 30 år. Sett till koncernens samtliga anställda är omkring 40 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. Scandics tillfälligt anställda utgör ett viktigt rekryteringsunderlag för verksamheten och många erbjuds fast anställning. Inom koncernen finns fler än 120 nationaliteter på hotellen. Scandic strävar efter att ha en rik kultur med stark kompetens- och språkbredd bland medarbetarna. Cirka 90 procent av Scandics anställda anser att företaget är inkluderande och att alla medarbetare, oavsett bakgrund bidrar och skapar värde.

”ATT KUNNA ERBJUDA EN TRIVSAM OCH HÄLSOSAM ARBETSPLATS ÄR EN KONKURRENSFAKTOR I SCANDICS REKRYTERINGSARBETE.”

EN MYCKET UPPSKATTAD ARBETSGIVARE

Varje år genomför Scandic en omfattande medarbetarundersökning som genererar ett Voice-index. Under 2019 var svarsfrekvensen 93 procent och index uppgick till 81 jämfört med 80 föregående åren. Scandics resultat motsvarar nivån Excellent bland företag som använder samma mätverktyg. Ökningen under året förklaras främst av en förbättring i Finland tack vare en lyckad integration av Restel-förvärvet.

Inom ramen för Voice-undersökningen finns speciella kategorier som mäter bland annat engagemang, lojalitet och upplevd arbetsmiljö. Fyra av fem anställda uppger att de är stolta över att arbeta på Scandic och berättar gärna

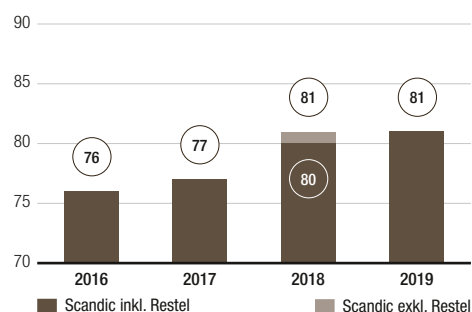
om det för andra. Lika stor andel har också en stark tro på företaget och dess framtida riktning. Vidare upplever ungefär lika många att de kan fatta egna beslut, oavsett befattning, vilket är viktigt i en snabbväxande industri, där kundfokus är av största vikt.

Att kunna erbjuda en trivsam och hälsosam arbetsplats är en konkurrensfaktor i Scandics rekryteringsarbete. Scandic strävar alltid efter att möjliggöra en bra balans för medarbetarna vad gäller arbete och fritid. Scandic följer nationella lagar och regler för att säkerställa en bra arbetsmiljö för medarbetarna. Ersättningen till medarbetarna utgår från lokal lönenivå och marknadspraxis. Ersättningsmodellen baseras på klara, givna kriterier som inte tar hänsyn till kön, härkomst, etnicitet eller ålder. Scandic sätter stort värde i att vara en dedikerad samhällsaktör. Företaget vill reflektera samhället hotellen verkar i och analyserar därför tillsättning av tjänster utifrån jämställdhets- och jämlikhetsperspektiv. För många roller sker utveckling genom Scandics interna utbildningsprogram¹⁾. För andra roller krävs externt rekryterade experter.

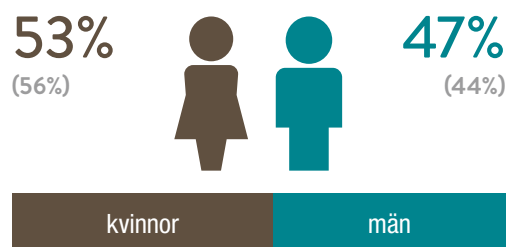
¹⁾ Scandic kvantifierar inte antalet interna utbildningstimmar (avvikelse från GRI 404-1).
Läs mer om digitalt lärande på sidan 46.



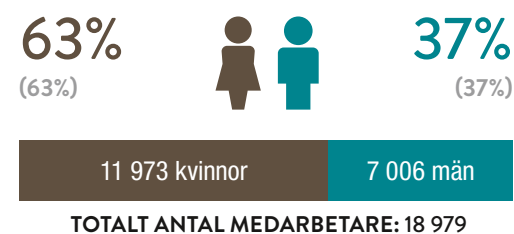
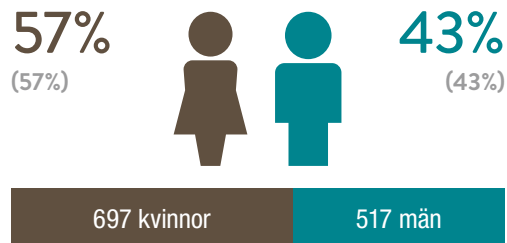
VOICE INDEX UTVECKLING



KÖNSFÖRDELNING HOTELLDIREKTÖRER



TOTALT ANTAL MEDARBETARE

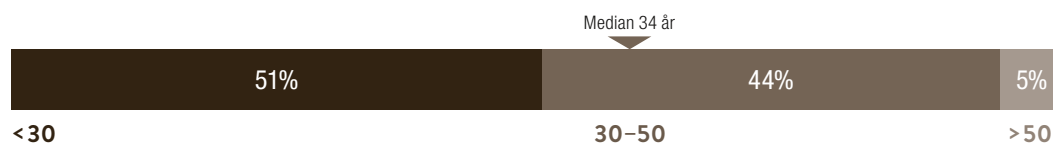
KÖNSFÖRDELNING NYANSTÄLLDA¹⁾ANTAL
NATIONALITETER

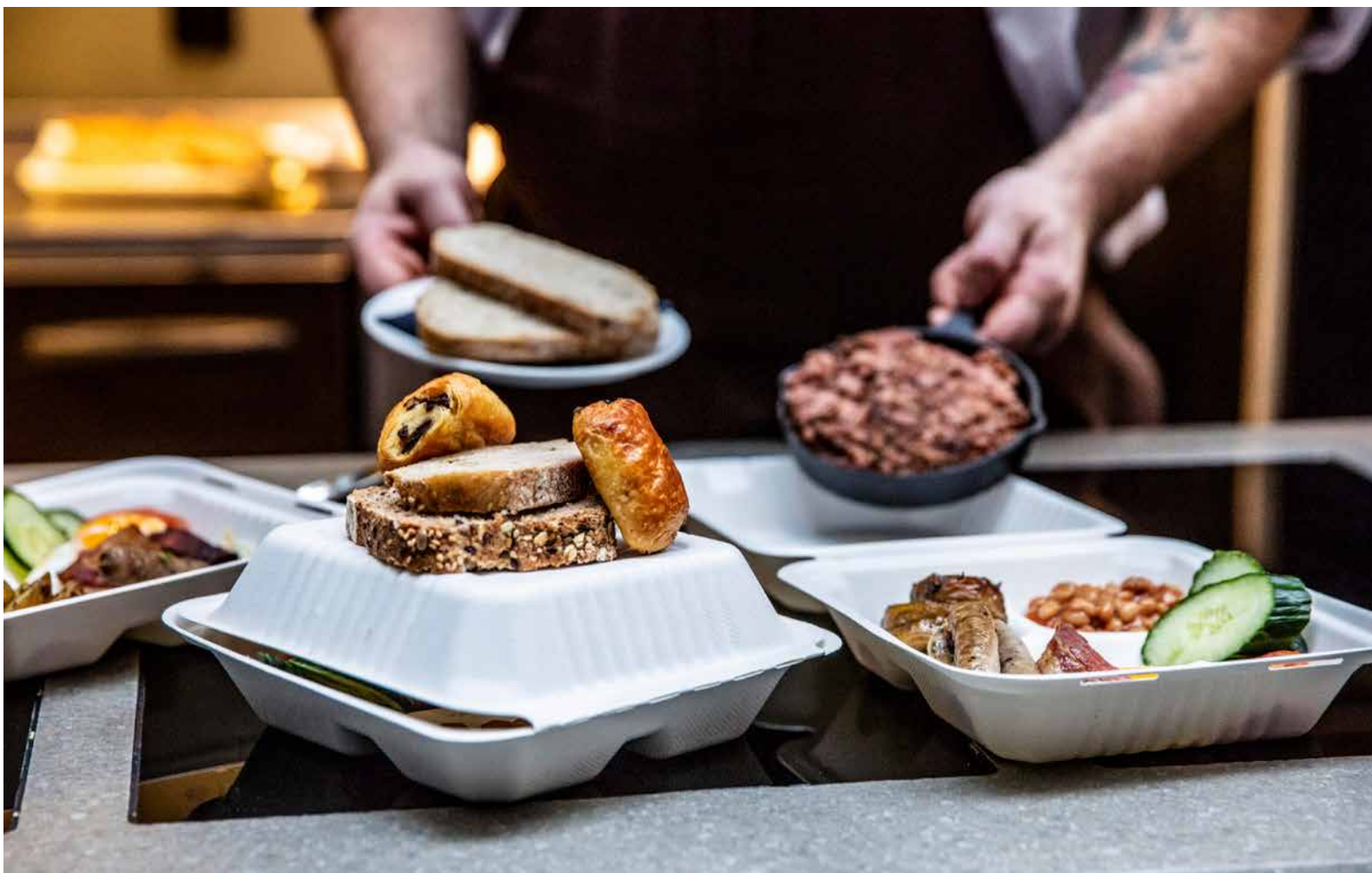
120+

ÅLDERSFÖRDELNING
NYANSTÄLLDA¹⁾

1 214

NYANSTÄLLDA ÅR 2019

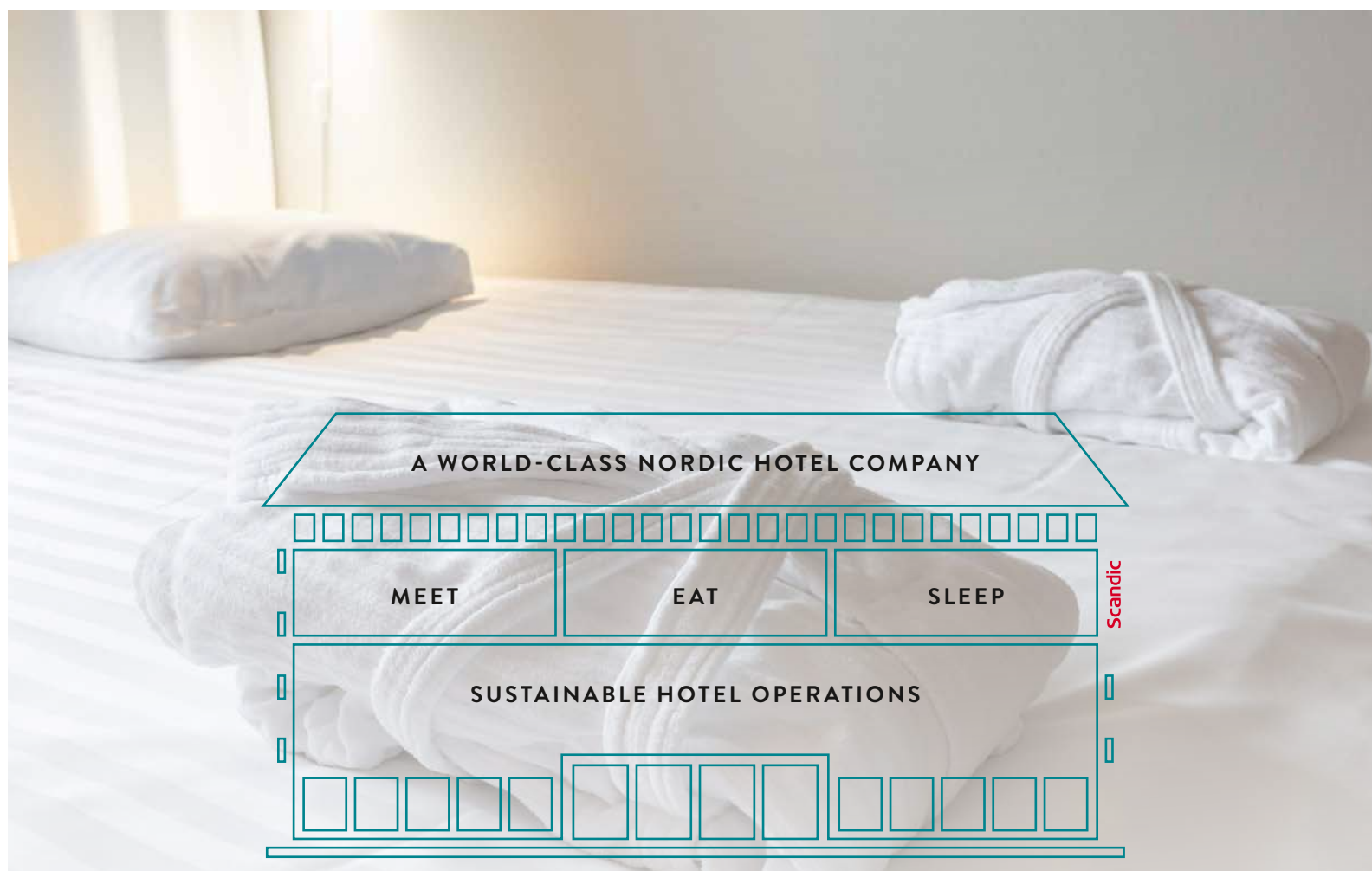
¹⁾ Avser fast anställda.



BRANSPIONJÄR REDO FÖR NÄSTA STEG

Scandic är en pionjär inom hållbarhetsarbetet i hotellbranschen och har sedan tidigt 90-tal tagit en lång rad initiativ som förbättrat arbetsmiljön för medarbetare, leverantörer och underleverantörer. Företaget har också gynnat lokalsamhällen, ökat tillgängligheten för hotellerbjudanden, energieffektiviserat hotell, minskat avfall och vattenförbrukning samt

ökat säkerheten för utsatta människor. Alla initiativ har genomförts mot bakgrund av att Scandic vet att miljömässiga och sociala förbättringar också skapar ekonomiskt värde. Under året har flera aktiviteter som stödjer denna övertygelse genomförts.



NY HÅLLBARHETSSTRATEGI VISAR VÄGEN FRAMÅT

I december 2019 kommunicerade Scandic sin nya hållbarhetsstrategi. Den bygger på Scandics uppdaterade väsentlighetsanalys och kompletterande intressentdialoger. Syftet är att staka ut riktningen för framtida hållbarhetsarbete. I den nya strategin kommer Scandic att ha tydligare mål som är tätt sammankopplade med de tre kärnområdena som utgör verksamheten. Scandic strävar efter att leda hållbarhetsutvecklingen inom dessa områden.

De tre grundpelarna står på en bottenplatta som handlar om att genomföra hållbar hotelldrift varje dag. Detta ska leda till Scandics vision om att leverera en nordisk hotellupplevelse i världsklass där Scandichotellen är de mest hållbara platserna för att mötas, äta och sova utanför hemmet.

UPPDATERING AV VÄSENTLIGHETSANALYS

Inom ramen för Scandics väsentlighetsanalys väljs alla intressentgrupper som bedöms påverka och påverkas av företags 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 2019 har arbetet med uppdatering och vidareutveckling av väsentlighetsanalysen fortsatt och fokus har framförallt legat på de externa intressenterna, bland annat genom deltagande i olika branschorganisation som International Tourism Partnership, ITP och Dansk Ehrverv.

Nedan finns en överblick över den modifierade väsentlighetsanalysen med de områden som identifierats utifrån de dialoger som förts. Utgångspunkten har varit att välja ut strate-

giskt viktiga områden där Scandic kan skapa bestående värde, och där möjligheterna att påverka bedöms vara högst. Till höger finns en tabell över intressenterna och respektive intressentgrupps viktigaste frågor, utifrån genomförda och pågående intressentdialoger. Scandic beskriver hur dessa frågor möts i hållbarhetsredovisningen (för definition se sidan 83).

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 policies (se sidan 68). 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 ligger bra till i förhållande till målen för 2020, styrningen av hållbarhetsfrågor är effektiv och att framsteg görs.

VÄSENTLIGHETSANALYS

Områden där Scandic driver förändring.

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

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

- Mångfald och inkludering (Scandic)
- Hälsa (Scandic)
- Avfall – minskning och återvinning (Scandic och dess kunder)
- Energi – uppvärmning/kyllning 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)
- Antikorrupktion (Scandic och dess leverantörer)
- Kundernas integritet (Scandic)

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

NÅGRA HÖJD PUNKTER 2019

155 000 PORTIONER MAT

Räddade från att slängas genom samarbeten med digitala aktörer.



Zero Waste Ale. Öl bryggd på överblivet frukostbröd. I samarbete med Spendrups.

73 HOTELLVOUCHERS

Skänkta av finska medarbetare via intresseorganisationer.

Samtliga länder har förbättrat sig, från redan höga nivåer, i Sustainable Brand Index, och Sverige är fortsatt nr 1 i branschen.



Nya leverantörskontrakt för handdukar och sängkläder kommer att minska koldioxidutsläppen med 25 procent per år.

8 HOTELL

Har blivit Svanencertifierade. Det är 20 år sedan det första Scandichotellet Svanencertifierades.



Allergirumsstandard införs på alla hotell.

17 MILJONER LITER VATTEN

Har sparats när nya tvättrutiner använts.



Utsedd till Danmarks mest inkluderande arbetsplats av Great Place To Work.

25 MEDARBETARE

Anställda via HELT MED i Norge, som hjälper människor med intellektuella funktionsnedsättningar in i arbetslivet.

SCANDICS 2020-MÅL

Scandic har under de senaste åren haft fyra huvudmål inom hållbarhet. Dessa mål valdes ut för att respektive område har stor betydelse för Scandics verksamhet. Under 2020 kommer Scandic att kommunicera nya mål inom ramen för den nya strategin som presenteras på sid 51. Nedan följer mål och resultat i relation till 2020-målen.

1

MÅNGFALD OCH INKLUDERING

Mål 2020

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

2

HÄLSA

Mål 2020

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

3

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	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 fossilfri elektricitet, %	99,6	97,0	97,8	100
Koldioxidutsläpp kg/intäkter, KSEK	1,62	2,45	1,97	<2,5
Koldioxidutsläpp kg/gästnatt	1,55	2,42	1,96	<2,3
Andel hotell som ett år efter öppning eller rebranding är miljöcertifierade, %	90	90	77	100
Vattenanvändning (m ³ /gästnatt)	0,18	0,19	0,18	<0,16
Andel miljömärkta kemikalier	82	81	87	>95
4				
Totalt kg avfall/gästnatt ¹⁾	0,76	0,64	0,61	<0,62
Återvinning avfall ¹⁾	79	89	97	>76

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

1

MÅNGFALD OCH INKLUDERING

Mångfald är mixen av människors olika bakgrunder och egenskaper och hur de får möjlighet att göra sitt bästa, medan inkludering är vad man gör med mixen för att skapa bästa resultat. Scandic är ett personaldrivet företag som vill ha så många gäster som möjligt, varför känslan av öppenhet och inkludering bör prägla verksamheten. Scandic är övertygade om att mångfald och inkludering skapar starkare arbetsgrupper, som i sin tur ger bättre service. Det här målet kopplar till tre av FN:s globala hållbarhetsmål: **5: Jämställdhet**, **8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt** samt **10: Reducerad ojämlikhet**.

Scandic har en relativt jämn könsfördelning och över 120 nationaliteter i organisationen. Företaget strävar efter att anställa människor som speglar samhället i stort. I och med att Scandic tillhandahåller många instegsjobb kan företaget vara med och driva integrationen av nyanlända i samhället. Scandic är övertygade om att såväl samhället som den egna organisationen mår bäst av bred mångfald och en inkluderande kultur. Utöver den dagliga verksamheten på de 260 hotellen genomförs stödjande initiativ och samarbeten som digital utbildning i yrkessvenska eller -danska för medarbetare. Scandic arbetar också med att tillgängliggöra hotellen och dess utbud för människor med funktions-

nedsättningar eller allergier. Under 2019 har Scandics tillgänglighetsarbete bland annat omfattat en allergistandard på samtliga hotell och en webbaserad utbildning i tillgänglighet. Dessa insatser låg till grund för att Scandic i slutet av året återigen nominerades i European Diversity Awards.

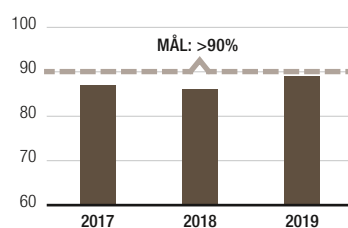
I den årliga medarbetarundersökningen mäter Scandic medarbetarnas upplevelse av om organisationen har hög mångfald eller inte. I 2019 års undersökning uppgav 89 procent av medarbetarna att Scandic har en god mångfald, vilket är nära målet om minst 90 procent. Svarsfrekvensen i senaste medarbetarundersökningen uppgick till 93 procent av de tillfrågade.



KPI – MÅL 2020

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

UTFALL





2

HÄLSA

Scandics mål för hälsa faller in under FN:s tredje globala mål **8. Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt** och är av stor vikt då Scandic anser att välmående medarbetare presterar bättre på jobbet.

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. 2019 uppgick index för den sammanvägningen till 68, vilket är nära/över målet om >65.

Scandics Uppförandekod inkluderar respekt för mänskliga rättigheter. Den fastslår att grundläggande mänskliga rättigheter och arbetsvillkor ska vara kända, respekterade och likvärdigt gälla alla anställda, oavsett anställningsform. I samband med val av leverantörer premieras de som uppfyller kriterier enligt UN Global Compact.

Under hösten besökte representanter från Scandic – tillsammans med sin kaffeleverantör – Peru för att med egna ögon se ett Fairtrade-kooperativ och träffa enskilda kaffeodlare. Fairtrade finns till för att säkerställa goda arbetsvillkor för odlarna. Scandic har köpt Fairtrade-märkt kaffe i flera år för att bidra till mer hållbar produktion och rättvisa arbetsförhållanden.

Under 2018 startades Scandic Health Club – en klubb för Scandics medarbetare – för att sprida tränings- och kostinspiration och samtliga hotell har numera en utsedd hälsoinspiratör.

Arbetet mot trafficking, droger och destruktiv konsumtion av alkohol har pågått länge. Under året har Scandic fortsatt att utbilda sina medarbetare i att hantera svåra situationer som kan uppstå på hotellen. I Stockholm har man gått samman med organisationen Krogar Mot Knark, som drivs av STAD, för att stödja medarbetare och hjälpa dem att upptäcka och hantera drog-påverkade gäster.



3

CO₂-UTSLÄPP

Scandics mål för lägre koldioxidutsläpp passar väl in under två av FN:s globala mål: **11. Hållbara städer och samhällen** och **13. Bekämpa klimatförändringar**.

Företaget har möjlighet att påverka utsläppen genom att öka medvetenheten bland medarbetare, gäster, samarbetspartners och fastighetsägare.

Scandics huvudmål är att minska koldioxidutsläppen i förhållande till intäkter till under 2,5 kg/KSEK, ett mål som nåddes under 2019. Samtliga utsläppsrelaterade mål nåddes eller var nära att nås. De finska hotell som förvärvades 2018 är fortsatt mindre energieffektiva än genomsnittet för hotellportföljen men Scandic jobbar tillsammans med fastighetsägarna för att öka energieffektiviteten och under 2019 har framsteg gjorts.

1999 Svanencertifierades det första Scandichotellet och nu är drygt hälften av hotellen certifierade av Svanen, eller Green Globe och EU Ecolabel i Tyskland respektive Polen. För certifiering krävs att hotellen når upp till organisationernas riktlinjer om kol-

dioxidutsläpp, vattenförbrukning, avfallshantering, energiförbrukning och kemikalieanvändning.

Under 2019 har Scandic valt att minska städningen av de rum som nyttjas flera nätter i rad av samma gäst, vilket minskade vattenförbrukningen med 17 miljoner liter enbart i Sverige under de tre första månaderna. I samband med renoveringar har flera hotell fått vattensnåla duschar.

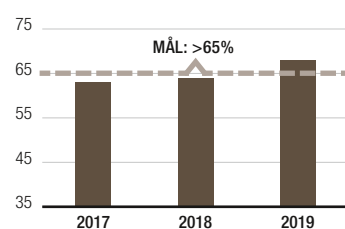
Under året har schemalagda hållbarhetsmöten på varje hotell implementerats. Syftet är att engagera personalen på varje hotell i initiativ till minskning av vattenförbrukning, avfall och koldioxidutsläpp. Scandic kommer att fortsätta med dessa möten då de både förbättrar resursanvändandet och ökar engagemanget bland medarbetarna.

Scandic har tillsammans med sina leverantörer gjort en omfattande översyn av alla kemikalier i de produkter som köps in. Översynen kommer under 2020 att slutföras och sammanställas för att säkerställa en så hållbar kemikalieanvändning som möjligt.

KPI – MÅL 2020

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

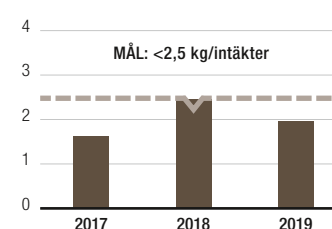
UTFALL



KPI – MÅL 2020

10 procent minskning i koldioxidutsläpp/intäkter.

UTFALL





4

AVFALLSHANTERING

Scandics arbete med att minska mängden avfall och öka andelen av avfallet som går till återvinning stödjer två av FN:s globala mål: **6. Rent vatten och sanitet för alla** och **12. Hållbar konsumtion och produktion**. Scandic driver restauranger som serverar frukost, lunch och middag. Utöver restaurangerna har Scandic mängder av förbrukningsvaror inom logidelen av verksamheten. Scandic har således stor möjlighet att göra skillnad genom god avfallshantering.

Under året har Scandic testat ett matavfallsverktyg på några pilothotell. Systemet är baserat på artificiell intelligens (AI) och syftar till att öka medvetenheten och ändra beteende bland medarbetare och gäster. AI-systemet består av en våg kopplad till en datorskärm. Den kan identifiera vilken råvara som slängts, vilket pris den råvaran har samt huruvida svinnet kommer från gästens tallrik eller från produktionen. Utöver testet med AI-system arbetar Scandic kontinuerligt med att se över hur måltiderna serveras, hur stora bufféerna behöver vara

och hur mängden plast i duschprodukterna kan fortsätta att minska. Flera initiativ kopplade till avfallshantering och minskad resursförbrukning initieras av medarbetare på hotellen. Ett sådant är projektet "Turn off the Taps" där hotellmedarbetarna på tre hotell i Oslo inspirerade gästerna till att förbruka mindre vatten. Scandic Norge är dessutom medgrundare av organisationen Kutt Matsvinn 2020 som syftar till att driva hela branschen mot att minska matsvinnet med 20 procent till 2020 och 50 procent till 2030. Dessa mål är i linje med FN:s globala mål **12.3. Halvera matsvinnet i världen**.

Under 2018 började Scandic samarbeta med digitala återförsäljare av överbliven mat. Dessa samarbeten har utvecklats under året och har resulterat i att 155 000 portioner sålts vidare istället för att slängas och CO₂-utsläppen minskade med 280 kg.

AVFALL

Scandic arbetar aktivt med att minska avfallet och öka återvinningen. 2019 gick 96,7 procent av Scandics avfall till återvinning, vilket är en ökning med 8 procentenheter jämfört med 2018. Hushållsavfall, som är en stor del av det totala avfallet, är exkluderad i denna redovisning på grund av svårigheter att få tillförlitlig information från främst kommuner i Sverige.

Total vikt per bortskaffningsmetod, ton	2018		2019	
	Farligt avfall	Ikke farligt avfall	Farligt avfall	Ikke farligt avfall
Återanvändning	0	0	0	0
Återvinning	15,82	10 249,93	14,02	11 301,21
Energiåtervinning	23,08	1 025,62	29,79	274,40
Förbränning	28,16	0,00	38,60	0,00
Deponi	3,67	234,15	5,06	41,13
Totalt	70,7	11 509,7	87,5	11 616,7

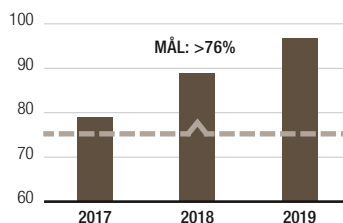
Inrapporterad data från nyligen övertagna Restel-hotell är bristfällig.

Total vikt per avfallstyp, ton	2018	2019
Papper	2 396,4	2 539,7
Glas	2 067,4	2 255,3
Metall	161,9	199,9
Plast	304,9	331,0
Övrigt avfall	6 579,1	5 975,3

KPI – MÅL 2020

10 procent ökning av återvinning av avfall.

UTFALL



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

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

FN:S GLOBALA MÅL



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



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



Minska ojämlikheten inom och mellan länder.

SÅ BIDRAR SCANDIC TILL FN:S MÅL

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

Lika villkor samt uppföljning av arbetsmiljön. Uppförandekod för leverantörer. Erbjuder arbetspraktik för människor utanför arbetsmarknaden, som exempelvis Helt Med i Norge. Läs mer om det projektet på sid 52.

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

FN:S GLOBALA MÅL



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



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



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



Vidta omedelbara åtgärder för att bekämpa klimatförändringarna och dess konsekvenser.



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. Ställer även miljökrav på samtliga leverantörer. Digitala matsamarbeten har under 2019 bidragit till att över 155 000 portioner räddats.

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

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

97,8 procent av den el Scandic köper kommer från förnybara källor. Kylsystemen över koncernen är till allra största del av hydrokaraktär. Under 2019 har Scandic minskat koldioxidutsläppen för jämförbara enheter.

Nära samarbeten med leverantörer för gemensamt hitta bättre och mera hållbara lösningar. Delta i och driva samhällsdebatten, till exempel genom partnerskap i Kutt Matsvinn 2020 i Norge.

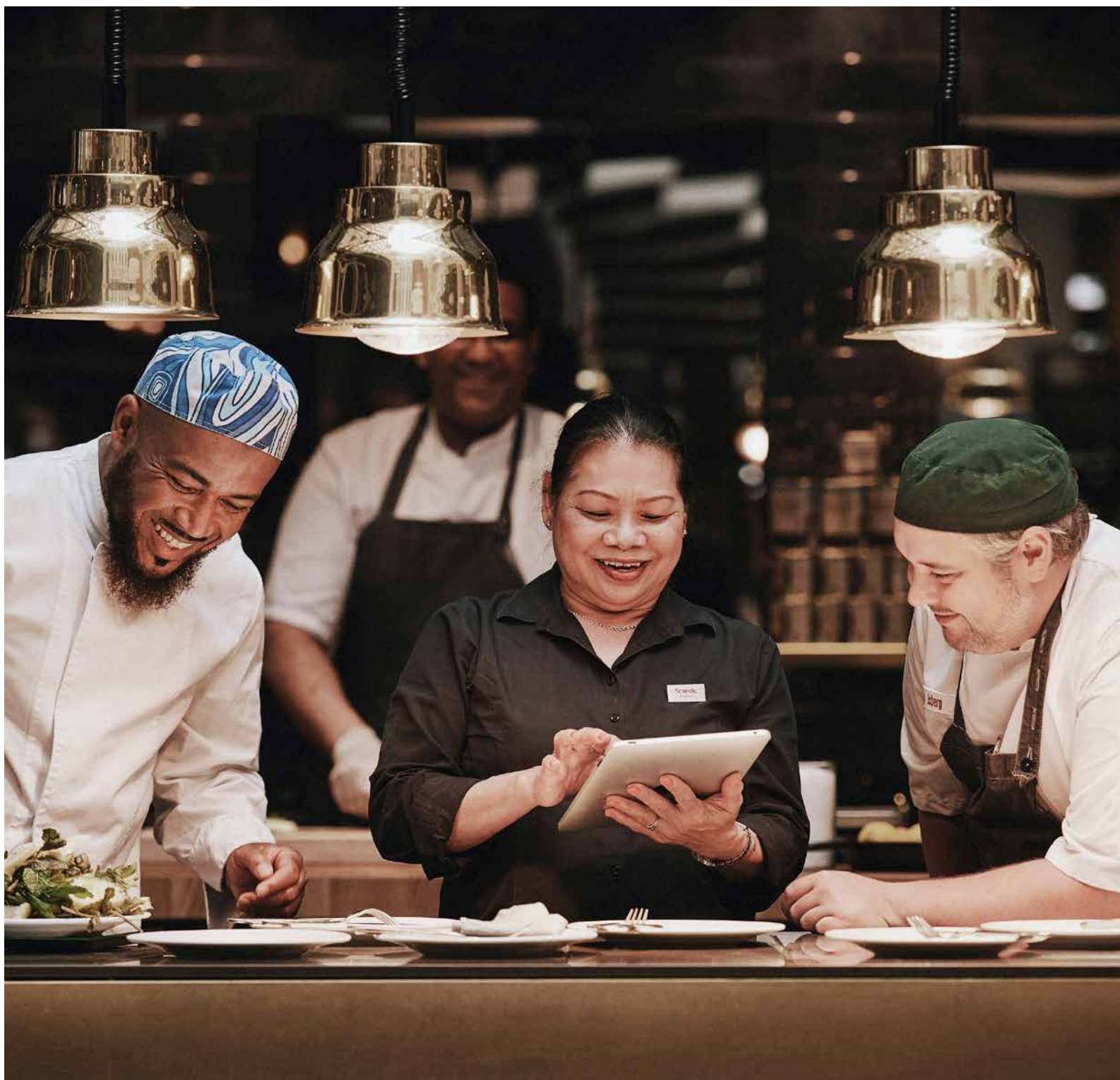
HÅLLBARHETSARBETE BYGGER PÅ SAMARBETE

Scandics hållbarhetsarbete bygger i stor utsträckning 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 ingen allmän 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
The Finnish Paralympic Committee	Uppmuntrar unga idrottsutövare och bidrar till forskning inom handikappidrotten.	Finland	Scandic är sponsor
Food Bank Charity	Projekt för att minska matsvinn.	Polen	Scandic är partner
GOT – Gdansk Tourism Organisation	Nätverk inom turism och hotell med fokus på erfarenhetsutbyte och utbildning. Även möjlighet att delta i projekt inom välgårenhet.	Polen	Scandic är medlem
Budnieraner hilfe e.V.	Målsättningen för föreningen är att stödja socialt eller fysiskt utsatta barn och unga vuxna.	Tyskland	Scandic stödjer organisationen

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





ANSVARSTAGANDE SAMHÄLLSAKTÖR

SÄKERHET

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 genomfört drygt 600 olika krisövningar kopplat till extraordinära händelser som exempelvis terrorattentat eller lockdowns. Scandics centrala krisorganisation håller i övningarna och följer upp resultaten från dessa. Samtliga hotell har också möjlighet att dygnet runt snabbt få krisstöd via Scandics Crisis Call Center – en larmcentral med utbildad säkerhetspersonal som är tillgänglig dygnet runt. Krisstödet kan bland annat innebära kontakt med psykologer och krisstödare oavsett tid på dygnet. Samtliga hotell genomför dessutom årligen första hjälpen-kurser som är inriktade på att hantera hjärtstartare för att kunna hjälpa till vid hjärtstopp.

”SCANDIC ARBETAR KONTINUERLIGT MED SÄKERHETSFRÅGOR.”

Alla de olika aktiviteterna som avser säkerhet samlas sedan i ett digitalt verktyg som på ett enkelt sätt möjliggör uppföljning, analys och fortsatt utveckling av säkerhetsarbetet.

ANTIKORRUPTION

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

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

investorare, kunder, anställda och allmänheten är mycket viktiga faktorer för företagsutveckling.

Scandic åtar sig att följa normer för god affärssed och har som avsikt att agera på ett hållbart sätt baserat på internationellt accepterade principer för antikorrupcion. Scandic följer all relevant nationell lagstiftning. Scandic har undertecknat FN:s Global Compact och uppfyller dess principer. Den princip som är aktuell för antikorrupcionspolicyen är: Princip 10: Företag ska motarbeta alla former av korrupcion, inklusive utpressning och mutor. Dokumentet behandlar efterlevnad och ansvar, konsekvenser vid överträdelser, 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.



KLIMATPÅVERKAN

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

För Scandic är det av högsta relevans att bidra till minskade koldioxidutsläpp, av såväl fysiska som finansiella skäl. 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. Dessa åtgärder stödjer FN:s globala mål **11: Hållbara städer och samhällen** och mål **13: Bekämpa klimatiförändringarna**.

Scandic mäter sin miljöpåverkan genom att följa upp energiförbrukning, koldioxidutsläpp och avfallsmängder. Som en del av den nya hållbarhetsstrategin kommer Scandic under 2020 att kommunicera nya klimatrelaterade mål.

”SCANDIC HAR MÖJLIGHET ATT PÅVERKA SINA VERKSAMHETSRELATERADE UTSLÄPP GENOM SAMARBETE MED FASTIGHETSÄGARNA.”

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. Under 2019 har Scandics totala utsläpp för jämförbara enheter minskat.

Behovet att ta hänsyn även till indirekta utsläpp, Scope 3, ökar. Detta kräver för Scandics del ett tätare samarbete med leverantörer och andra partners samt fortsatt arbete att visa gästerna hur de kan göra mera hållbara val.



2

INDIREKTA UTSLÄPP

I Scope 2 – indirekta utsläpp av koldioxid – ingår utsläppen från den elektricitet, fjärrvärme och fjärrkyla som Scandic förbrukar.

Dessa utsläpp minskade under 2019, främst till följd av att fjärrvärmeanvändningen överlag minskade och att många finska hotell övergick till att använda förnybar elektricitet. Under året har dessutom mindre varmvatten förbrukats vilket gjorde att mindre energi behövdes för uppvärmning av vatten. Många av hotellen har under 2019 gjort genomlysningar av förbrukningen för att förbättra energieffektiviteten.

Scandic anger och analyserar utsläppen utifrån marknadsbaserade beräkningar då värdena beror på leverantörernas val av material. Beräkningarna görs utifrån leverantörernas rapporteringar.

	2018	2019
Energikonsumtion, MWh		
Elektricitet	362 670,7	359 421,3
Fjärrvärme	299 452,2	287 128,6
Fjärrkyla	23 648,1	20 233,0
	685 771,0	666 782,9
CO₂ utsläpp, ton		
Elektricitet	7 125,6	911,5
Fjärrvärme	33 488,1	33 419,4
Fjärrkyla	682,1	617,9
	41 295,8	34 948,8

1

DIREKTA UTSLÄPP

I Scope 1 – direkta utsläpp av koldioxid – ingår utsläpp från den gas och olja som Scandic använder i verksamheten.

De direkta utsläppen av koldioxid har minskat under året. Scandic har övergått till biobränsle i högre utsträckning. 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. Scandic använder GHG (Green House Gas)-protokollet för att räkna ut koldioxidutsläppen.

	2018	2019
Energiförbrukning, MWh		
Propangas	1 702,1	1 476,1
Natur- och Stadsgas	5 590,2	6 402,1
Biogas	871,8	808,0
Värmeolja	67,8	404,2
	8 231,9	9 090,4
CO₂-utsläpp, ton		
Propangas	398,9	336,2
Natur- och Stadsgas	1 117,4	1 296,7
Biogas	421,9	54,6
Värmeolja	17,9	110,3
	1 956,2	1 797,7

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. I Scope 3 ingår också utsläppen som skett vid framställning och frakt av produkter som Scandic köper in. Exempelvis mat till restaurangerna och handdukar och sängkläder till rummen. Sängkläder och handdukar som sedan tvättas av en extern part. Gästernas resor till och från hotellen ingår också i Scope 3.

Under året minskade utsläppen som är hänförliga till flygresor med 16 procent. Tåg-resor, mätt som antalet kilometer ökade med 28 procent som en följd av att Scandic uppmuntrar medarbetarna till att välja tåget vid inrikesresor.

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 att göra hållbara val. Ett arbete pågår med att se över hur man framöver ska kunna genomföra tillförlitliga beräkningar av dessa utsläpp.

	2018	2019
Flyg		
Totalt antal km	6 303 974	5 618 904
CO ₂ -utsläpp, ton	790,9	666,6
Tåg		
Totalt antal km	1 199 545	1 538 539
CO ₂ -utsläpp, ton	0,003	0,005

SCOPE

2

Indirekta
utsläpp

**SCOPE**

1

Direkta
utsläpp

**SCOPE**

3

Övriga
utsläpp



SAMARBETEN MED LEVERANTÖRER

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

HÅLLBARHETSSCREENING – EN SJÄLVKLAR DEL AV URVALSPROCESSEN

För att säkerställa att Scandic endast arbetar med leverantörer som delar företagets värderingar är hållbarhet en viktig utgångspunkt vid samarbeten. När det gäller miljökrav tas alltid hänsyn till försiktighetsprincipen. En speciell hållbarhetsscreening utförs av Scandics inköpsteam som ett första steg i urvalsprocessen. Den omfattar kriterier för miljö, antikorrupcion, mänskliga rättigheter och arbetsmiljö. Under året har samtliga leverantörer som genomgått och klarat urvalsprocessen åtagit sig att följa principerna i Scandics uppförandekod för leverantörer. Scandic genomför även löpande riskbedömning av hela leverantörsbasen. När det finns osäkerhet kring en leverantör genomförs en djupare utvärdering genom ett självutvärderingsformulär, som även kan följas av en revision på plats hos leverantören. Alla avvikelser, identifierade av Scandic eller tredje part, måste adresseras på det sätt som är beskrivet i en av Scandic godkänd åtgärdsplan. De angivna åtgärderna måste genomföras inom den överenskomna tidsramen för att en leverantör ska förbli kontrakterad.

SAMARBETEN

Scandic har en kontinuerlig dialog med sina leverantörer parallellt med granskningsprocesserna i syfte att stödja och utveckla leverantörernas hållbarhetsarbete. 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.

Under våren 2019 samlade Scandic cirka 200 leverantörer under en heldag i Stockholm. Målet med dagen var att berätta om sitt hållbarhetsarbete och dela erfarenheter och insikter med och mellan olika leverantörer. Scandic delade även ut ett pris till mattleverantören egetaepner för sitt miljömässiga tänk i alla led av produktionskedjan.

Under året har Scandic bland annat genomfört en ny tvättupphandling för att säkerställa att alla sängkläder och handdukar som används är certifierade av EU Ecolabel. Nya leverantörskontrakt för handdukar och sängkläder kommer minska koldioxidutsläppen med 25 procent vid full implementering. Påslakan och örngott i Sverige och Danmark kommer bestå av en ny sammansättning av bomull och polyester, med mer polyester i fibrernas kärna och bomull i fibrernas yttre. Detta beräknas minska vattenförbrukningen med cirka 25 procent då denna sammansättning ger produkten längre livslängd och det krävs väsentligt mindre mängd vatten att producera polyester än bomull. Scandic har dessutom bidragit till att tvätteri-partners blivit Svanencertifierade genom att uppmana till mer hållbara verksamheter.

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%

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

5,3

MILJARDER
SEK I INKÖPSVOLYM

1%

AV LEVERANTÖRERNA
STÅR FÖR 76%
AV INKÖPSVOLYMEN

UTMÄRKELSER 2019

Under året har Scandic fått ett antal utmärkelser för sitt hållbarhetsarbete. Bland annat utsågs Scandic av Sustainable Brand Index till branschens mest hållbara varumärke för nionde året i rad.

- **Sustainable Brand Index.** Scandic blev för nionde året i rad utsett till branschens mest hållbara varumärke i Sverige. I de andra nordiska länderna placerade sig Scandic på andra plats, vilket är förbättringar gentemot förra året i samtliga länder.
- **Great Place To Work.** Scandic Danmark fick för andra året i rad pris som landets mest inkluderande arbetsplats.
- **European Diversity Awards.** Scandic nominerades i kategorin Tillgänglighet för sitt arbete med den webbaserade tillgänglighetsutbildningen som sjösattes under året.
- **CDP.** Scandic har behållit sin rating, A–, och tillhör top-15 procent i branschen.



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-punkter 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 VISSELBLÅSAR-TJÄNST

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

UPPFÖRANDEKOD

Ägs av CEO.

Medlemmar i företagsledningen ansvarar för att implementera i sina organisationer.

ANTIKORRUPTION

Ägs av CFO.

Medlemmar i företagsledningen ansvarar för att implementera i sina organisationer.

MÅNGFALD & INKLUDERING

Ägs av SVP HR & Sustainability.

Medlemmar i företagsledningen ansvarar för att implementera i sina organisationer.

UPPFÖRANDEKOD FÖR LEVERANTÖRER

Ägs av CFO.

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

MILJÖ

Ägs av SVP HR & Sustainability.

Medlemmar i företagsledningen ansvarar för att implementera i sina organisationer.



MEDARBETARDATA

Fördelning per anställningsform

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

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

Nyanställda¹⁾

	2019		2018	
	Antal	Andel, %	Antal	Andel, %
Totalt antal / % av total	1 214	6,4	1 468	8,8
Varav Kvinnor	697	57,4	836	56,9
Män	517	42,6	632	43,1
Varav Ålder <30	616	50,7	819	55,8
Ålder 30–50	530	43,7	580	39,5
Ålder >50	68	5,6	69	4,7
Varav Sverige	419	34,5	456	31,1
Norge	388	32,0	375	25,5
Finland	122	10,0	174	11,9
Danmark	218	18,0	349	23,8
Övriga Europa	67	5,5	114	7,8

¹⁾ Enbart fastanställda.

Personalomsättning¹⁾

	2019		2018	
	Antal	Andel, %	Antal	Andel, %
Totalt antal / % av total	2 221	11,7	2 218	10,8
Varav Kvinnor	1 320	59,4	1 296	53,9
Män	901	40,6	922	46,1
Varav Ålder <30	866	39,0	979	44,4
Ålder 30–50	1 102	49,6	1 017	47,4
Ålder >50	253	11,4	222	8,2
Varav Sverige	743	33,5	800	39,1
Norge	445	20,0	431	24,6
Finland	451	20,3	428	7,1
Danmark	422	19,0	416	21,4
Övriga Europa	160	7,2	143	7,8

¹⁾ Enbart fastanställda.

Demografisk fördelning

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 antal	18 223		9		12		1 505		16 706	

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

ANDELEN
ANSTÄLLDA
SOM ÄR
UNDER 30 ÅR

41%



Antalet medarbetare var i stort oförändrat under året. Drygt hälften av medarbetarna har en fast anställning och drygt 40 procent av de anställda är under 30 år. För att möta säsongsvängningar 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. Scandics tillfälligt anställda utgör ett viktigt rekryteringsunderlag för verksamheten och många erbjuds fast anställning.

SCANDIC I SAMHÄLLET

MINST TRE AKTIVITETER PER ÅR

2001 startades projektet "Scandic i samhället", som innebär att varje hotell varje år gör minst tre aktiviteter eller insatser som på olika sätt bidrar till lokalsamhället på respektive ort. Att stödja det lokala samhället 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 hotell-medarbetarna och stötts av lokala samarbetspartners. Aktiviteterna i "Scandic i samhället" bidrar också till FN:s globala mål nummer **11: Hållbara städer och samhällen**, samt mål **17: Genomförande och globalt partnerskap**.

Under 2019 genomfördes inom ramen för "Scandic i samhället" mer än 500 olika aktiviteter som på olika sätt involverade fler än 4 400 medarbetare och över 45 000 gäster och medborgare. Bland aktiviteterna kan nämnas Strandyddedagen i Norge då över 40 000 volontärer hjälptes åt att rensa på stränderna och medarbetare från 27 Scandichotell bjöd alla volontärer på frukost. I Polen planterade medarbetare tillsammans med familjemedlemmar och gäster träd i ett område som härjats av naturkatastrofer och i Danmark hölls en kurs i teckenspråk på ett Scandichotell för att underlätta för medarbetare att kommunicera med hörselskadade.

GENERERAT OCH DISTRIBUTERAT DIREKT EKONOMISKT VÄRDE

Skapat ekonomiskt värde, MSEK	2016	2017	2018	2019
Intäkter	13 360	14 592	18 019	18 956
Fördelat ekonomiskt värde	12 478	13 882	17 343²⁾	18 234
Kostnader	7 959	8 920	11 405	10 932
Löner, sociala avgifter, pensioner och förmåner	4 211	4 738	5 620	5 869
Finansiella kostnader (utdelningar och räntor)	133	133	185	1 253
Skatter och avgifter	175	90	131	177
Samhällsinvesteringar ¹⁾	0,17	1,18	2,29	3,03
Bibehållet ekonomiskt värde	881,83	709,82	675,71	721,97

¹⁾ Samhällsinvesteringar, SEK	2016
Danmark	105 200
Polen	7 700
Tyskland	57 400

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

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 2019

Detta är Scandics femte årliga hållbarhetsredovisning. Redovisningen har upprättats i enlighet med GRI Standards, nivå Core. Hållbarhetsredovisningen har upprättats utifrån resultatet från väsentlighetsanalysen och hänsyn har tagits till GRIs redovisningsprinciper. Hållbarhetsredovisningen återfinns på sidorna 1–19 och 44–75 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 2019. Den förra rapporten publicerades den 12 april 2019. 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	78
102-2	Aktiviteter, varumärken, produkter och tjänster	17, 23, 37
102-3	Lokalisering av huvudkontor	78
102-4	Länder där organisationen är verksam	28, 78, 83
102-5	Ägarstruktur och juridisk form	78
102-6	Marknadsnärvaro	28, 83
102-7	Organisationens storlek	30–31, 49, 70, 78, 100–101
102-8	Information om anställda och andra arbetare	70–71 GC-princip 6
102-9	Leverantörskedjan	66
102-10	Väsentliga förändringar i organisationen och dess leverantörskedja	82, 88, 100–101
102-11	Försiktighetsprincipens tillämpning	66 GC-princip 7
102-12	Externa stadgor, principer och initiativ	5, 58–59
102-13	Medlemskap i organisationer	60
Strategi och analys		
102-14	Kommentar från senior beslutsfattare	3–5
Etik och integritet		
102-16	Värderingar, principer, standarder och normer gällande uppförande	44–45, 66, 68 GC-princip 10
Bolagsstyrning		
102-18	Struktur för styrning	88, 90–92

Upplysning	Sida	Kommentar
Intressentdialog		
102-40	Lista på intressentgrupper	52
102-41	Överenskommelse om kollektiva förhandlingar	46 GC-princip 3
102-42	Identifiering och urval av intressenter	52
102-43	Metod för samarbeten med intressenter	52
102-44	Viktiga frågor och angelägenheter som lyfts fram	52
Redovisningsmetod		
102-45	Enheter inkluderade i den konsoliderade finansiella redovisningen	78
102-46	Process för att fastställa redovisningens innehåll och frågornas omfattning	52, 73
102-47	Lista på väsentliga frågor	52
102-48	Förändringar i tidigare rapporterad information	72
102-49	Redovisningsförändringar	73
102-50	Redovisningsperiod	73
102-51	Datum för senaste redovisning	73 12 april 2019
102-52	Redovisningscykel	73
102-53	Kontaktperson för frågor om redovisningen	73
102-54	Uttalande om att redovisningen följer GRI Standards	73
102-55	GRI-index	73–75
102-56	Externt bestyrkande	73, 76
GRI 103: HÅLLBARHETSSTYRNING 2016		
103-1	Beskrivning av väsentliga frågor och dess avgränsningar	46, 48–49, 52, 56, 57, 63, 64–65, 66, 73
103-2	Hållbarhetsstyrning och dess komponenter	46, 48–49, 52, 56, 57, 63, 64–65, 66, 73
103-3	Utvärdering av hållbarhetssyrningen	46, 48–49, 52, 56, 57, 63, 64–65, 66, 73

SPECIFIKA UPPLYSNINGAR

Upplysning			Sida	Kommentarer/UNGC
GRI 200: EKONOMI				
GRI 201: Ekonomiskt resultat 2016	201-1	Genererat och distribuerat direkt ekonomiskt värde	72	
GRI 300: MILJÖ				
GRI 302: Energi 2016	302-1	Energianvändning inom den egna organisationen	56, 65	
GRI 305: Utsläpp 2016	305-1	Direkta utsläpp av växthusgaser (Scope 1)	65	GC-princip 7, 8
	305-2	Indirekta utsläpp av växthusgaser (Scope 2)	65	GC-princip 7, 8
	305-3	Övriga indirekta utsläpp av växthusgaser (Scope 3)	65	GC-princip 7, 8
	305-4	Utsläppsintensitet av växthusgaser	65	GC-princip 8
GRI 306: Rester och Avfall 2016	306-2	Typ av avfall och hanteringsmetod	57	GC-princip 8
GRI 308: Bedömning av leverantörer utifrån miljökriterier 2016	308-1	Nya leverantörer som granskats enligt miljökriterier	66	GC-princip 8
GRI 400: SOCIALT				
GRI 401: Anställning 2016	401-1	Nyanställningar och personalomsättning	46, 48–49, 70–71	GC-princip 6
GRI 403: Hälsa och säkerhet 2016	403-4	Arbetsmiljöområden (hälsa och säkerhet) som täcks i formella överenskommelser med fackföreningarna	46, 48, 56	
GRI 404: Träning och utbildning 2016	404-1	Genomsnittlig utbildning i timmar per år och anställd	48	GC-princip 6
GRI 405: Mångfald och lika möjligheter 2016	405-1	Mångfald i ledningar och bland medarbetare	70–71	
GRI 412: Bedömning av mänskliga rättigheter 2016	412-2	Utbildning av anställda i policyer och rutiner gällande mänskliga rättigheter	56, 68	GC-princip 1
GRI 414: Bedömning av leverantörer utifrån sociala kriterier 2016	414-1	Nya leverantörer som granskats enligt sociala kriterier	66	GC-princip 2

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 2019 på sidorna 1–19 och 44–75 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 12 maj 2020
PricewaterhouseCoopers AB

Sofia Götmar-Blomstedt
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

INNEHÅLL

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE	78
RISKER OCH RISKHANTERING	84
BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT	88
STYRELSENS RAPPORT OM INTERN KONTROLL	94
STYRELSE	96
KONCERNLEDNING	98

KONCERNENS RÄKNINGAR	100
MODERBOLAGETS RÄKNINGAR	104

NOTER

Not 1	Redovisningsprinciper	108
Not 2	Intäkter per avtalstyp	110
Not 3	Redovisning per segment	111
Not 4	Ersättning till revisorer	112
Not 5	Leasingavtal	113
Not 6	Anställda, personalkostnader och ersättning till styrelsen	114
Not 7	Jämförelsestörande poster	116
Not 8	Finansiella intäkter	116
Not 9	Finansiella kostnader	117
Not 10	Inkomstskatt	117
Not 11	Resultat per aktie	117
Not 12	Immateriella anläggningstillgångar	118
Not 13	Materiella anläggningstillgångar	120
Not 14	Andelar i intresseföretag	121
Not 15	Finansiella placeringar	121
Not 16	Varulager	121
Not 17	Kundfordringar	121

Not 18	Tillgångar som innehas för försäljning	122
Not 19	Förutbetalda kostnader	122
Not 20	Likvida medel	122
Not 21	Aktiekapital	122
Not 22A	Upplåning	123
Not 22B	Hantering av finansiella risker	123
Not 22C	Hantering av kapitalrisk	125
Not 23	Avsättning till pensioner och liknande förpliktelser	125
Not 24	Övriga avsättningar	126
Not 25	Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder	127
Not 26	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	129
Not 27	Justering för poster som ej ingår i kassaflödet	129
Not 28	Kassaflödesanalys	129
Not 29	Andelar i koncernbolag	130
Not 30	Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	130
Not 31	Finansiella tillgångar och skulder	131
Not 32	Transaktioner med närstående	133
Not 33	Vinstdisposition	133
Not 34	Händelser efter balansdagen	133

FASTSTÄLLELSE	134
----------------------	------------

REVISIONSBERÄTTELSE	136
----------------------------	------------

SCANDIC AKTIEN	140
-----------------------	------------

DEFINITIONER	142
---------------------	------------

INFORMATION TILL AKTIEÄGARNA	143
-------------------------------------	------------

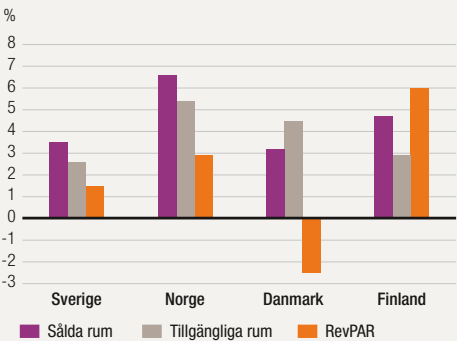
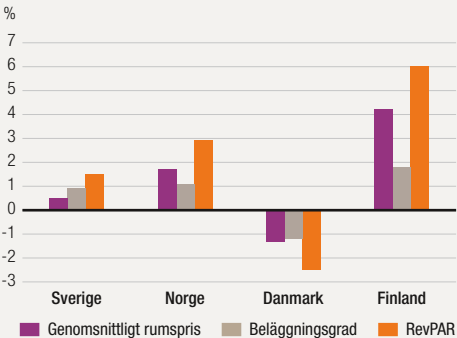
FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

VERKSAMHETEN

2019 i korthet

- Nettoomsättningen steg med 5,2 procent till 18 945 (18 007) MSEK och den organiska tillväxten uppgick till 3,9 procent. För jämförbara enheter steg omsättningen med 1,5 procent.
- Det fria kassaflödet förbättrades under året, och uppgick till 777 (263) MSEK. Ökningen förklaras bland annat av ett högre justerat EBITDA, förbättrad rörelsekapitalutveckling samt lägre investeringar.
- Justerat för effekter från leasing samt jämförelsestörande poster uppgick resultat per aktie till 7,49 (7,87) SEK.
- För 2019 beslöt styrelsen på ett extrainsatt styrelsemöte om att dra tillbaka det tidigare utdelningsförslaget till årsstämman.

HOTELLMARKNADENS UTVECKLING I NORDEN 2019¹⁾



¹⁾ Källa: Benchmarking Alliance.

Koncernens nyckeltal, MSEK	2019	2018	Förändring, %
Finansiella nyckeltal			
Nettoomsättning	18 945	18 007	5,2
Justerat EBITDA	2 046	1 957	4,5
Justerad EBITDA-marginal, %	10,8	10,9	
EBITDA	5 425	1 853	192,8
EBIT (Rörelseresultat)	2 144	983	118,1
Resultat före skatt	902	810	11,4
Årets resultat	725	678	6,9
Resultat per aktie, SEK	7,01	6,54	7,2
Resultat per aktie, SEK exklusive effekt leasing	9,15	6,80	34,6
Resultat per aktie, SEK exkl. effekt leasing & jämförelsestörande poster	7,49	7,87	-4,8
Hotellrelaterade nyckeltal			
RevPAR (Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum), SEK	707	683	3,5
ARR (Genomsnittligt pris), SEK	1 071	1 045	2,5
OCC (Belägningsgrad), %	66,0	65,3	
Antal rum vid årets utgång	52 755	51 693	2,1

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 2019.

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 52 755 rum (föregående år: 51 693) i drift fördelade på 268 (268) hotell, varav 244 (242) med hyresavtal.

Nordiska hotellmarknadens utveckling

Efterfrågan på hotellövernattningar växer på Scandics marknader. Vi bedömer att antalet sålda rum i Norden stigit med omkring 3–4 procent per år sedan 2010, och utvecklingen var under 2019 helt i linje med den trenden. Tillväxten är bland annat driven av ökad turism och fler internationella besökare, inte minst i storstäderna.

I Sverige ökade antalet sålda rum med 3,5 procent, och RevPAR steg med 1,5 procent med en viss ökning i både belägningsgrad och genomsnittligt rumspris. Stockholm visade en motsvarande trend med en ökning av sålda rum med 4,6 procent och en ökning av RevPAR med 1,4 procent.

I Norge ökade antalet sålda rum med 6,6 procent och RevPAR med 2,9 procent. I Oslo ökade antalet tillgängliga rum

med 13,8 procent, vilket bidrog till att RevPAR minskade med 4,2 procent trots att antal sålda rum ökade med 11,2 procent.

I Finland ökade antalet sålda rum med 4,7 procent och RevPAR steg med 6,0 procent framförallt drivet av högre priser. I Helsingfors ökade antalet sålda rum med 6,9 procent och RevPAR med 6,2 procent. Det finska EU-ordförandeskapet bedöms ha haft en positiv effekt på marknadsutvecklingen.

I Danmark ökade antalet sålda rum med 3,2 procent och RevPAR minskade med 2,5 procent. I Köpenhamn ökade antalet tillgängliga rum med 5,0 procent, vilket bidrog till att RevPAR minskade med 3,4 procent trots en god efterfrågan med en ökning av antalet sålda rum om 3,1 procent.

Säsongvariationer

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

Försäljning och justerat EBITDA

Nettoomsättningen ökade med 5,2 procent till 18 945 (18 007) MSEK. Valutaeffekter påverkade nettoomsättningen positivt med 1,3 procent. Organisk tillväxt, omsättningstillväxt

exklusive valutakurseffekter och förvärv, uppgick till 3,9 procent eller 699 MSEK.

Samtliga segment bidrog med positiv organisk tillväxt. Den organiska tillväxten var högst i Övriga Europa med 9,8 procent där främst öppningar i Köpenhamn av Scandic Købbyen och Scandic Falkoner förklarar ökningen.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) ökade med 2,2 procent i lokal valuta jämfört med föregående år. För jämförbara enheter ökade RevPAR med 1,3 procent. RevPAR för jämförbara enheter ökade i samtliga segment förutom Övriga Europa, där det ökade utbudet av hotellrum i Köpenhamn bidrog till en lägre RevPAR.

Restaurang- och konferensintäkterna ökade med 4,0 procent och andelen av nettoomsättningen minskade till 32,2 (32,6) procent.

Hyreskostnaderna, exklusive effekt av leasing, uppgick till 26,7 procent (26,5) av nettoomsättningen. De fasta och garanterade hyreskostnaderna utgjorde 66,5 (65,0) procent av de totala hyreskostnaderna. Ökningen förklaras av nyöppnade hotell som under en uppstartsperiod betalar hyra enligt garantinivå.

Resultatet för centrala funktioner minskade och uppgick till -408 (-349) MSEK. Minskningen förklaras i huvudsak av att föregående år påverkades positivt av marknadsvärdering av terminskontrakt på el med 43 MSEK. Ökade IT-kostnader har bidragit till resultatförsämringen.

Justerat EBITDA ökade till 2 046 (1 957) MSEK. Den justerade EBITDA-marginalen minskade något till 10,8 (10,9) procent. Valutaomräkningseffekter har påverkat justerat EBITDA positivt med 31 MSEK jämfört med föregående år. Ökningen av justerat EBITDA förklaras främst av nyöppnade hotell och förbättring av resultatet från de hotell som tillkom genom förvärvet av Restel.

Effekt av IFRS 16

Från och med 1 januari 2019 tillämpar koncernen IFRS 16 Leasing. Den nya 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 ökar väsentligt då redovi-

sade hyreskostnader minskar samtidigt som avskrivningar på nyttjanderättstillgångar och räntekostnader för leasingskulden ökar. Med aktuell portfölj av leasingavtal vid utgången av 2019 beräknas nettoresultat efter skatt för 2020 att påverkas negativt med cirka 180 (217) MSEK. Vid oförändrad portfölj av leasingavtal och i övrigt oförändrade antaganden beräknas den negativa resultateffekten att minska över tid för att från 2026 påverka nettoresultatet positivt. Anledningen till detta är att räntekostnader för leasingskulden minskar över tid då leasing-skulden amorteras löpande.

Definitionen av justerat EBITDA är oförändrad jämfört med föregående år och exkluderar effekt av leasing. 2018 inkluderar leasing enligt IAS 17 från nyttjanderättstillgångar avseende hyreskontrakt och motsvarande leasingskuld som tillkom genom förvärvet av Restel. För 2018 påverkade leasing EBITDA med 129 MSEK och nettoresultat efter skatt med -22 MSEK. Nedanstående tabell visar en avstämning från en resultaträkning exklusive effekt av leasing till rapporterad resultaträkning enligt IFRS.

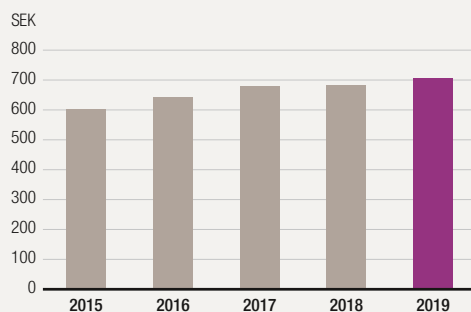
Sammanställning över effekt av IFRS 16

	2019		
	Exkl.effekt leasing	Effekt leasing	Rapporterat
Nettoomsättning	18 945	0	18 945
EBITDAR	7 107	0	7 107
Totala hyreskostnader	-5 061	3 291	-1 770
Justerat EBITDA	2 046		
Öppningskostnader	-81	0	-81
Jämförelsestörande poster	169	0	169
EBITDA	2 134	3 291	5 425
Avskrivningar	-859	-2 421	-3 281
EBIT (Rörelseresultat)	1 275	869	2 144
Finansiella poster netto	-99	-1 143	-1 242
EBT (Resultat före skatt)	1 176	-274	902
Inkomstskatt	-234	57	-177
Årets resultat	942	-217	725
Resultat per aktie, SEK	9,15	-2,11	7,01

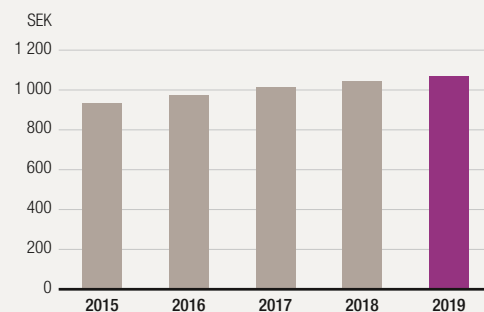
Resultat exklusive effekt av leasing

	2019	2018
Nettoomsättning	18 945	18 007
EBITDAR	7 107	6 721
Totala hyreskostnader	-5 061	-4 764
Justerat EBITDA	2 046	1 957
Öppningskostnader	-81	-92
Jämförelsestörande poster	169	-141
EBITDA	2 134	1 724
Avskrivningar	-859	-781
EBIT (Rörelseresultat)	1 275	943
Finansiella poster netto	-99	-105
EBT (Resultat före skatt)	1 176	838
Inkomstskatt	-234	-138
Årets resultat	942	700
Resultat per aktie, SEK	9,15	6,8

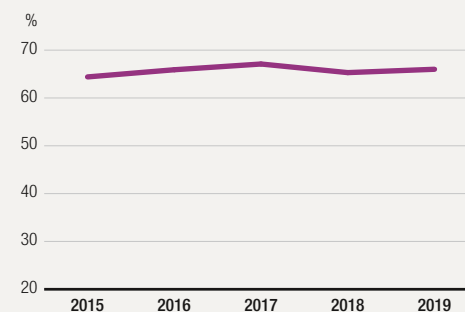
RevPAR, SCANDIC



GENOMSNIITTLIGT RUMSPRIS, SCANDIC



BELÄGGNINGSGRAD, SCANDIC



Totala hyreskostnader	2019	2018
Fasta och garanterade hyres-kostnader enligt resultaträkning	-74	-2 968
Fasta och garanterade hyres-kostnader återförd effekt av leasing	-3 291	-129
Totala fasta och garanterade hyreskostnader	-3 365	-3 097
Variabla hyreskostnader	-1 696	-1 667
Totala hyreskostnader	-5 061	-4 764
Fasta och garanterade hyres-kostnader av nettoomsättningen, %	17,8	17,2
Variabla hyreskostnader av nettoomsättningen, %	9,0	9,3
Totala hyreskostnader av nettoomsättningen, %	26,7	26,5

Redovisat resultat

EBITDA uppgick till 5 425 (1 853) MSEK och till 2 134 (1 724) MSEK exklusive effekt av leasing. I EBITDA ingick öppnings-kostnader för nya hotell med -81(-92) MSEK samt jämförelse-störande poster om 169 (-141) MSEK. Jämförelsestörande poster för 2019 bestod av rearesultat vid försäljning av Scandic Hasselbacken i Stockholm om 181 MSEK samt kostnader i samband med byte av vd och koncernchef om -12 MSEK. För 2018 uppgick jämförelsestörande poster till -141 MSEK och utgjordes av integrations- och transaktionskostnader hänförliga till förvärvet av Restel om 135 MSEK samt omstruk-tureringskostnader.

EBIT uppgick till 2 144 (983) MSEK och till 1 275 (943) MSEK exklusive effekt av leasing. Avskrivningarna uppgick till -3 281 (-870) MSEK. Ökningen förklaras i huvudsak av effekt av leasing. Exklusive effekt av leasing uppgick avskrivningarna till -859 (-781) MSEK. I avskrivningar ingår nedskrivning av inven-tarier med 14 MSEK avseende fyra norska hotell.

Koncernens finansnetto uppgick till 1 242 (-173) MSEK och till -99 (-105) MSEK exklusive effekt av leasing. Ränte-kostnaderna, exklusive effekter av leasing, uppgick till -101 (-113) MSEK.

Resultat före skatt uppgick till 902 (810) MSEK och till 1 176 (838) MSEK exklusive effekt av leasing.

Redovisad skatt uppgick till -177 (-132) MSEK. Föregående års skattekostnad påverkades positivt med 40 MSEK på grund av beslut om sänkt bolagsskatt i Sverige.

Nettoresultatet ökade till 725 (678) MSEK och till 942 (700) MSEK exklusive leasing.

Resultatet per aktie efter utspädning uppgick till 7,01(6,54) SEK per aktie och till 9,15 (6,80) SEK exklusive finansiell leasing. Efter justering för jämförelsestörande poster uppgick vinst per aktie till 7,49 (7,87) SEK.

Tillväxt i RevPAR och nettoomsättning jämfört med 2018

Jan–dec 2019	RevPAR, SEK	RevPAR, %	Netto-omsåttn. MSEK	Netto-omsåttn. %
Valutaeffekter	9	1,3	239	1,3
Organisk tillväxt	15	2,1	699	3,9
- Nya hotell	4	0,6	626	3,5
- Nya/Lämnade hotell	2	0,2	-195	-1,1
- LFL	9	1,3	268	1,5
Rapporterad tillväxt	24	3,4	938	5,2

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

Flerårsöversikt

MSEK	2019	2018	2017	2016	2015
Finansiella nyckeltal – resultaträkning					
Nettoomsättning	18 945	18 007	14 582	13 082	12 192
Omsättningstillväxt, %	5,2	23,5	11,5	7,3	12,6
Omsättningstillväxt, LFL %	1,5	1,2	4,7	6,6	7,3
Justerat EBITDA	2 046	1 957	1 573	1 513	1 246
Justerad EBITDA-marginal, %	10,8	10,9	10,8	11,6	10,2
EBIT (Rörelseresultat)	2 144	983	925	925	613
Rörelsemarginal (EBIT), %	11,3	5,5	6,3	7,1	5,0
Årets resultat hänförligt till moderbolaget	721	674	707	879	117
Årets resultat, exklusive effekt leasing	942	700	711	882	120
Finansiella nyckeltal – Finansiell ställning					
Balansomslutning	43 509	17 737	16 964	14 144	12 900
Eget kapital	6 601	7 806	7 356	7 103	6 205
Rörelsekapital	-1 972	-1 575	-1 501	-1 161	-1 132
Räntebärande nettoskuld	3 497	3 837	3 629	2 709	3 355
Räntebärande nettoskuld/justerat EBITDA	1,7	2,0	2,3	1,8	2,7
Kassaflöde från den löpande verksamheten	5 067	1 723	1 544	1 609	1 186
Fritt kassaflöde	782	263	-629	789	180
Nyckeltal per aktie					
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	103 036 484	103 075 976	103 003 004	102 457 837	81 826 211
Resultat per aktie, SEK,	7,01	6,54	6,86	8,58	1,43
Resultat per aktie, SEK exklusive effekt leasing	9,15	6,80	6,86	8,58	1,43
Resultat/aktie, SEK exklusive effekt leasing & jämförelsestörande poster	7,49	7,87	7,04	6,85	2,70
Eget kapital/aktie, SEK	64,1	75,4	71,4	69,3	75,8
Hotellrelaterade nyckeltal					
RevPAR (Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum), SEK	707	683	680	643	601
ARR (Genomsnittligt pris), SEK	1 071	1 045	1 012	976	934
OCC (Belägningsgrad), %	66,0	65,3	67,1	65,9	64,4
Antal rum vid årets utgång	52 755	51 693	42 659	41 572	40 920

Finansiella mål

Scandic antog i början av 2016 följande finansiella mål:

- Årlig genomsnittlig nettoomsättningstillväxt om minst 5 procent sett över en hel konjunkturcykel, exklusive even-tuella förvärv och samgåenden.
- En genomsnittlig justerad EBITDA-marginal om minst 11 procent sett över en hel konjunkturcykel.
- En nettoskuld i relation till justerat EBITDA om 2–3x.
- Enligt Scandics utdelningspolicy är målet att utdelningen ska uppgå till minst 50 procent av årets resultat. För 2019 beslöt styrelsen på ett extrainsatt styrelsemöte att dra tillbaka det tidigare utdelningsförslaget och att inte lämna någon utdelning.

SEGMENT

Sverige

MSEK	2019	2018	Förändring, %
Nettoomsättning	6 291	6 275	0,3
Omsättningstillväxt, %	0,3	5,0	
Organisk tillväxt, %	0,3	5,0	
Omsättningstillväxt LFL, %	1,6	0,6	
Justerat EBITDA	910	910	0,0
Justerad EBITDA-marginal, %	14,5	14,5	
RevPAR, SEK	727	719	1,1
ARR, SEK	1 052	1 054	-0,1
OCC, %	69,0	68,2	

Nettoomsättningen ökade med 0,3 procent till 6 291 (6 275) MSEK. För jämförbara enheter rapporterades en ökad nettoomsättning med 1,6 procent.

Scandic Hasselbacken i Stockholm såldes den 1 mars 2019, vilket påverkade nettoomsättning negativt med 82 MSEK jämfört med föregående år.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) ökade med 1,1 procent jämfört med föregående år. För jämförbara enheter ökade RevPAR med 1,4 procent.

Justerat EBITDA uppgick till 910 MSEK och var oförändrat med föregående år (910). Trots oförändrade priser har kostnadsinitiativ fullt ut kompenserat för underliggande kostnadsökningar. Den justerade EBITDA-marginalen, 14,5 procent, var oförändrad jämfört med föregående år (14,5).

Norge

MSEK	2019	2018	Förändring, %
Nettoomsättning	5 343	5 116	4,5
Omsättningstillväxt, %	4,5	11,6	
Organisk tillväxt, %	3,9	8,1	
Omsättningstillväxt LFL, %	0,3	0,9	
Justerat EBITDA	539	502	7,4
Justerad EBITDA-marginal, %	10,1	9,8	
RevPAR, SEK	654	646	1,2
ARR, SEK	1 062	1 044	1,7
OCC, %	61,6	61,9	

Nettoomsättningen ökade med 4,5 procent till 5 343 (5 116) MSEK. För jämförbara enheter ökade nettoomsättningen med 0,3 procent.

Förändringar i hotellportföljen bidrog netto med 186 MSEK. Störst bidrag hade Hotel Norge by Scandic i Bergen som öppnades 1 juli 2018 samt Scandic Alexandra i Molde som öppnades 1 januari 2019.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) ökade med 0,6 procent i lokal valuta jämfört med föregående år. För jämförbara enheter ökade RevPAR med 0,4 procent. Samtliga distrikt förutom Oslo och Öst uppvisade en ökning av RevPAR.

Justerat EBITDA ökade till 539 (502) MSEK, främst till följd av bidrag från nyöppnade hotell. Ett ökat utbud av hotellrum i Oslo har påverkat lönsamheten negativt, vilket kompenserats av en positiv utveckling i västra och norra Norge samt förbättrad kostnadseffektivitet.

Den justerade EBITDA-marginalen ökade till 10,1 procent (9,8).

Finland

MSEK	2019	2018	Förändring, %
Nettoomsättning	4 547	4 168	9,1
Omsättningstillväxt, %	9,1	117,7	
Organisk tillväxt, %	5,9	-1,1	
Omsättningstillväxt LFL, %	4,3	4,1	
Justerat EBITDA	707	590	19,8
Justerad EBITDA-marginal, %	15,5	14,2	
RevPAR, SEK	676	612	10,5
ARR, SEK	1 079	1 001	7,8
OCC, %	62,7	61,1	

Nettoomsättningen ökade med 9,1 procent till 4 547 (4 168) MSEK. För jämförbara enheter ökade nettoomsättningen med 4,3 procent.

Nya/lämnade hotell bidrog netto med 64 MSEK. Hotel Marski by Scandic i Helsingfors som öppnade efter en totalrenovering den 3 juni 2019 har haft störst positivt bidrag.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) ökade med 7,2 procent i lokal valuta jämfört med föregående år. För jämförbara enheter ökade RevPAR med 4,9 procent. RevPAR för hotell som ingick i förvärvet av Restel har fortsatt att utvecklas bättre än genomsnittet för de finska hotellen. Ordförandeskapet i EU (1 juli-31 december) har haft en positiv effekt på RevPAR, särskilt i Helsingforsregionen.

Justerat EBITDA ökade till 707 (590) MSEK. En ökad RevPAR och kostnadssynergier som en följd av integrationen av Restel har bidragit till det förbättrade resultatet.

Den justerade EBITDA-marginalen ökade till 15,5 (14,2) procent.

Övriga Europa

MSEK	2019	2018	Förändring, %
Nettoomsättning	2 764	2 448	12,9
Omsättningstillväxt, %	12,9	16,4	
Organisk tillväxt, %	9,8	10,0	
Omsättningstillväxt LFL, %	-0,9	0,6	
Justerat EBITDA	298	304	-2,0
Justerad EBITDA-marginal, %	10,8	12,4	
RevPAR, SEK	831	811	2,4
ARR, SEK	1 124	1 100	2,2
OCC, %	73,9	73,7	

Nettoomsättningen ökade med 12,9 procent till 2 764 (2 448) MSEK. För jämförbara enheter minskade nettoomsättningen med 0,9 procent.

Nya hotell bidrog med 263 MSEK. Framförallt var det Scandic Frankfurt Museumsufer samt Scandic Købbyen och Scandic Falkoner i Köpenhamn som bidrog till ökningen.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) minskade med 0,7 procent i lokal valuta jämfört med föregående år. För jämförbara enheter minskade RevPAR med 2,5 procent. RevPAR ökade i Tyskland och Polen, medan Danmark rapporterade en lägre RevPAR till följd av ökad kapacitet i Köpenhamn.

Justerat EBITDA minskade till 298 (304) MSEK. Resultatet ökade i Tyskland och Polen, medan det minskade i Danmark. Samtliga nya hotell har bidragit positivt till justerat EBITDA, medan den ökade kapaciteten i Köpenhamn har haft en negativ effekt. Den justerade EBITDA-marginalen minskade till 10,8 (12,4) procent.

Centrala funktioner

Justerat EBITDA för centrala funktioner uppgick till -408 (-349) MSEK för 2019. Föregående år påverkades positivt av marknadsvärdering av terminskontrakt med 43 MSEK.

Kassaflöde och finansiell ställning

Rörelsens kassaflöde exklusive finansiell leasing uppgick till 1 705 (1 517) MSEK för 2019. Kassaflödeseffekten från förändringen av rörelsekapitalet uppgick till 158 (45) MSEK. Förbättringen förklaras bland annat av lägre kundfordringar och högre förutbetalda intäkter samt högre rörelseskulder.

Betald skatt uppgick till -343 (-174) MSEK varav cirka 180 MSEK avser beslut om eftertaxering i Finland för åren 2012–2017. Scandic och dess skatterådgivare är av uppfattningen att bolaget har agerat i enlighet med tillämplig lagstiftning och anser därmed att beslutet är felaktigt. Bolaget har överklagat beslutet samt begärt att beskattningsbeslutet avslås i sin helhet. Bolaget redovisar därför inte någon kostnad för de påförda skatterna. Scandics bedömning är att den totala exponeringen för åren 2007–2017 uppgår till cirka 403 MSEK inklusive ränta som redovisas som eventalförpliktelse. Hela beloppet är betalt.

Nettoinvesteringarna uppgick till -1 155 (-1 216) MSEK. Av dessa avser -717 (-708) MSEK hotellrenoveringar och -71 (-93) MSEK IT. Investeringar i nya hotell och utökad rumskapacitet har gjorts till ett belopp motsvarande -367 (-415) MSEK. Under året har Scandic erhållit slutlig köpeskilling avseende försäljning av Scandic Hasselbacken om 232 MSEK.

Sammantaget förbättrades det fria kassaflödet till 782 (263) MSEK, vilket huvudsakligen förklaras av ett högre resultat, förbättrad rörelsekapitalutveckling samt lägre investeringar.

Rörelsekapital	31 dec 2019	31 dec 2018
Omsättningstillgångar, exklusive Likvida medel	1 294	1 321
Kortfristiga skulder	-3 266	-2 896
Rörelsekapital	-1 972	-1 575

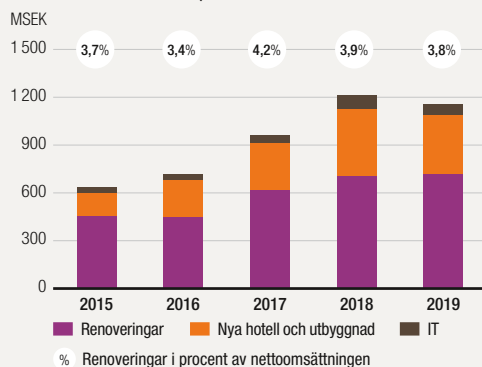
Operativt kassaflöde MSEK	2019	2018
Justerat EBITDA	2 046	1 957
Öppningskostnader	-81	-92
Jämförelsestörande poster	169	-141
Poster som inte ingår i kassaflödet	-173	-1
Betald skatt	-343	-174
Förändring rörelsekapital	158	45
Betald ränta, kreditinstitut	-71	-77
Rörelsens kassaflöde	1 705	1 517
Investeringar i hotellrenoveringar	-717	-708
Investeringar i IT	-71	-93
Fritt kassaflöde före investeringar i expansion	917	716
Förvärv/försäljning av rörelse	232	-38
Investeringar i ny kapacitet	-367	-415
Fritt kassaflöde	782	263
Övriga poster i finansieringsverksamheten	-20	-47
Kostnadsförda transaktionskostnader	-8	-11
Valutaeffekter i räntebärande nettoskuld	-55	-61
Utdelning	-360	-352
Förändring räntebärande nettoskuld	339	-208

Balansomslutningen uppgick per 31 december 2019 till 43 509 MSEK jämfört med 17 737 MSEK per den 31 december 2018. Vid införandet av IFRS 16 per 1 januari 2019 har koncernens balansomslutning ökat med cirka 24 miljarder SEK.

Den räntebärande nettoskuden, exklusive leasingskulder minskade under året med 339 MSEK till 3 497 MSEK. Minskningen förklaras av ett ökat fritt kassaflöde, utdelning samt valutaeffekter.

Nettoskuden per 31 december 2019 motsvarade 1,7 gånger justerat EBITDA för de senaste 12 månaderna (2,0 per 31 december 2018).

INVESTERINGAR, 5 ÅR



Räntebärande nettoskuld	31 dec 2019	31 dec 2018
Skulder till kreditinstitut	3 036	2 940
Skulder, företagscertifikat	487	1 000
Likvida medel	-26	-103
Räntebärande nettoskuld	3 497	3 837

Totalt avtalat kreditutrymme uppgår till 5 500 MSEK. Lån från kreditinstitut uppgick till 3 036 MSEK, företagscertifikat till 487 MSEK och likvida medel till 26 MSEK vid årets slut.

Per den 31 december 2019 uppgick genomsnittligt antal aktier och röster efter utspädning till 103 036 484. Det egna kapitalet uppgick till 6 601 MSEK jämfört med 7 806 MSEK per den 31 december 2018 och har påverkats negativt av införande av IFRS 16 med 1 466 MSEK.

Förvärv och avyttringar

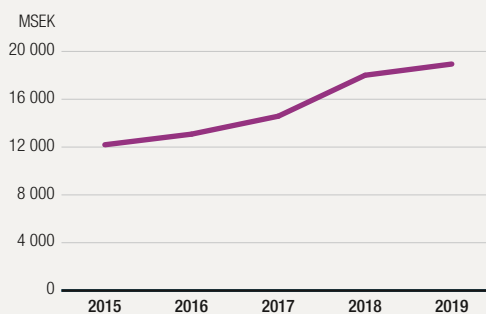
Den 7 februari 2019 tecknade Scandic ett avtal om försäljning av Scandic Hasselbacken i Stockholm. Försäljningspriset uppgick till 232 MSEK på skuldfri basis och affären innebar en reavinst för Scandic på 181 MSEK. De nya ägarna tog över driften av hotellet, som har 113 rum, den 1 mars 2019.

Den 25 april 2019 tecknade Scandic ett avtal om försäljning av hotellverksamheten i Scandic Lahti. Driften av hotellet, som har 139 rum, övergick till köparen den 1 augusti 2019. Bakgrunden till försäljningen är att den finska konkurrensmyndighetens godkännande av Scandics förvärv av Restel skedde med förbehållet att Scandic avyttrar ett hotell i Björneborg, ett i Kuopio och ett i Lahtis. Scandic tillkännagav under 2018 avyttring av Cumulus Pori och Cumulus Kuopio Station. I och med försäljningen av Scandic Lahti har Scandic fullföljt sitt åtagande gentemot den finska konkurrensmyndigheten. Försäljningspriset uppgick till 1 MSEK med endast marginellt reasultat.

Portföljutveckling

Vid årets utgång hade Scandic totalt 52 755 rum i drift fördelade på 268 hotell, varav 244 med hyresavtal. Antalet hotell i drift netto var oförändrat vid utgången av 2019 jämfört med utgången av 2018, medan antalet rum ökade med 1 062. Nya hotell i drift under året: Scandic Falkoner, Danmark (334 rum), Scandic Alexandra, Norge (165 rum), Scandic Vestfjord, Norge (63 rum) samt Scandic Royal, Norge (215 rum). Dessutom återöppnades Scandic Marski, Finland (296 rum), Holiday Inn Expo, Finland (245 rum) och Scandic Torget, Norge (173 rum).

NETTOOMSÄTTNING



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 2 december 2015. Enligt bolagets aktiebok, som förs av Euroclear Sweden AB, hade Scandic vid årsslutet 2019 14 862 aktieägare. Samtliga aktier har lika rösträtt och lika stor andel av tillgångar och vinst samt berättigar till lika stor utdelning. Av det totala aktiekapitalet var Stena Sessan AB största ägare med 17,4 procent av röster och kapital. Rolf Lundström, genom Novobis AB och privat innehav var näst största ägare med 16,3 procent av röster och kapital. Scandic har ingått ett aktieswapavtal med tredje part för att säkra leveransen av aktier som kan komma att tilldelas enligt långsiktiga incitamentsprogram, LTIP. Vid full tilldelning av matchningsaktier och prestationsaktier kommer det sammanlagda antalet aktier som tilldelas enligt LTIP att uppgå till 614 867, vilket motsvarar cirka 0,6 procent av Scandics aktiekapital och röster.

Risker och riskhantering

Beskrivning av Scandics väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer återfinns i avsnittet Risker och riskhantering på sidorna 84–87.

Medarbetare

Medelantalet anställda i koncernen uppgick till 11 666 per 31 december 2019 jämfört med 11 560 per 31 december 2018. Scandic jobbar aktivt för att vara en jämställd arbetsgivare samt för att tillgodose en bra och säker arbetsmiljö, vilket bland annat regleras i koncernens uppförandekod. Den årliga medarbetarundersökningen visade under året återigen på goda resultat med förbättringar inom bland annat ledarskap och förståelse av mål och strategi för bolaget.

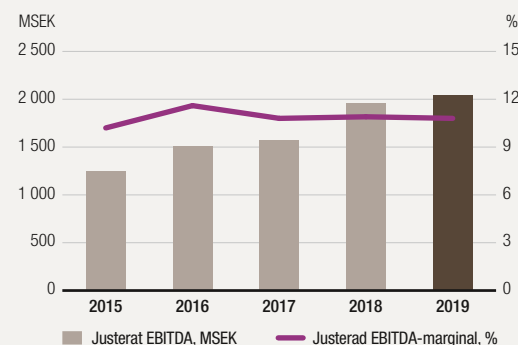
Hållbarhetsrapport

Scandic har upprättat en hållbarhetsrapport i enlighet med årsredovisningslagen som avlämnas av styrelsen. Hållbarhetsrapporten återfinns på sidorna 1–19 och 44–75. 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

JUSTERAT EBITDA OCH MARGINAL



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

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 2019 valdes åtta ledamöter och utsågs en arbetstagarrepresentant. Fyra av de åtta ledamöterna är utländska medborgare.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättningar och övriga anställningsvillkor för VD och övriga ledande befattningshavare fastställdes på årsstämman den 7 maj 2019. Se Bolagsstyrningsrapporten sidan 88 för mer information.

Långsiktigt incitamentsprogram

Scandic har ett aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram. Den förväntade finansiella exponeringen mot aktier som kan komma att tilldelas enligt LTIP och leveransen av aktier till deltagarna i LTIP har säkrats genom att Scandic på marknads-mässiga villkor ingått ett aktieswapavtal med tredje part. Se vidare not 6 samt Bolagsstyrningsrapporten på sidan 88 för mer information.

Händelser efter balansdagen

Den 18 februari 2020 lanserades Scandic GO, ett nytt varumärke i det växande ekonomisegmentet som stärker Scandics tillväxtpotential. Under första kvartalet har Coronaviruset (COVID-19) lett till kraftig försämring av affärsläget för Scandic Hotels Group AB. Med anledning av detta varslades den 12 mars 2020 omkring 2 000 medarbetare i Sverige om uppsägning, vilket motsvarar ungefär hälften av de fast anställda i den svenska verksamheten. Scandic meddelade även att kraftfulla neddragningar kommer att krävas för övriga marknader. Det kraftigt försämrade affärsläget är en indikation på att ett nedskrivningsbehov av immateriella tillgångar kan föreligga. Ett arbete med att pröva

nedskrivningsbehovet har påbörjats, men inte avslutats vid avlämnandet av årsredovisningen. Vid ett extrainsatt styrelsemöte den 16 mars 2020 beslutade styrelsen för Scandic Hotels Group AB att dra tillbaka det tidigare utdelningsförslaget till årsstämman om 3,70 SEK per aktie, till följd av det kraftigt försämrade affärsläget. 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. Scandic analyserar domen och tillsvidare kvarstår tidigare bedömning. Scandics styrelse har den 29 april 2020 beslutat om en nyemission av aktier med företrädesrätt för befintliga aktieägare om cirka 1,75 miljarder SEK före transaktionskostnader. Företrädesemissionen förutsätter godkännande från en extra bolagsstämma som kommer hållas den 28 maj 2020. Därutöver har Scandic per samma datum avtalat om ingående av en ny kreditfacilitet om 1,15 miljarder SEK.

Utsikter

Som en direkt följd av Corona-pandemin har Scandic drabbats av ett omfattande intäktsbortfall med kraftigt negativa konsekvenser för resultat och kassaflöde. Därför inledde Scandic redan i mitten på mars en process för att säkerställa att koncernen har tillräcklig likviditet såväl under Pandemi-utbrottet som för perioden fram till dess att efterfrågan når en nivå där positivt kassaflöde kan förväntas. Beräkningarna baseras på bedömningen att affärsläget kommer att vara mycket svagt med en förväntad belägningsgrad om 7–11 procent fram till och med det andra kvartalet 2020 och därefter en successiv återhämtning under andra halvåret. För 2021 bedöms RevPAR hamna mellan 15–25 procent under 2019 års nivå. Detta tillsammans med genomförda åtgärder för att sänka kostnader och kassaflödesförstärkande åtgärder har resulterat i ett bedömt behov av likviditetsförstärkning inklusive erforderlig säkerhetsmarginal och operationellt likviditetsbehov på totalt 2,9 miljarder SEK fram till och med utgången av 2021. Behovet förväntas vara som störst under första halvåret 2021 som en konsekvens av säsongsmässig ökning av rörelsekapitalet och betalning av uppskjutna skatter och avgifter. I slutet av april presenterades en lösning på likviditetsbehovet då styrelsen fattade beslut om en företrädesemission på

1,75 miljarder SEK och samtidigt ingick en överenskommelse med de existerande lånebanker om en ytterligare kreditfacilitet på 1,15 miljarder SEK. Kreditfaciliteten är, utöver sedvanliga villkor, villkorad av att företrädesemissionen är fullt garanterad. Företrädesemissionen har starkt stöd från nuvarande aktieägare där Stena Sessan, AMF och Formica Capital ingått teckningsåtaganden för 41,6 procent av aktierna. Utöver detta har AMF gjort ett teckningsåtagande på 500 miljoner SEK eller 28,6 procent av rösterna under förutsättning att ägandet inte överstiger 29,9 procent efter att emissionen är genomförd. Utöver detta har Swedbank Robur uttryckt sin avsikt att teckna sin andel på 5,7 procent. Beträffande resterande del av emissionen har DnB och Goldman Sachs bekräftat att man kommer att ingå en emissionsgaranti vid tidpunkten då emissionen inleds. Även om det fortsatt råder hög osäkerhet om varaktigheten av Corona-pandemin och dess påverkan på Scandics affärer är det högst sannolikt att ovan beskrivna åtgärder i kombination med fortsatt gott affärsmanskap beträffande styrning av intäkter, kostnader och kassaflöde är tillräckliga för att säkerställa likviditeten och fortlevnaden för innevarande och nästkommande år.

Moderbolag

Moderbolaget Scandic Hotels Group ABs verksamhet omfattar managementtjänster till övriga koncernen. Intäkterna för perioden uppgick till 57 MSEK (34). Rörelseresultatet uppgick till 0 MSEK (1). Finansnettot för perioden uppgick till 6 (143) MSEK. Moderbolagets resultat före skatt uppgick till 486 (-1) MSEK.

Vinstdisposition

Enligt den av styrelsen antagna utdelningspolicyn den 14 september 2015 har Scandic som mål att dela ut minst 50 procent av årets resultat från och med räkenskapsåret 2016. Beslut rörande utdelningsförslag fattas med beaktande av bolagets framtida vinster, finansiella ställning, kapitalbehov och de makroekonomiska förutsättningarna. Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

	SEK
Överförs i ny räkning	6 335 159 221
Summa	6 335 159 221

Styrelsen föreslår att ingen utdelning kommer att ske utan alla vinstmedel överförs i ny räkning. I övrigt hänvisas till efterföljande finansiella rapporter samt noter.

ANTAL HOTELL OCH RUM I DRIFT SAMT UNDER UTVECKLING												
31 dec 2019	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	16 687	1	145	5	647			84	17 479	4	1 248
Norge	71	14 155			15	1 985	1	135	87	16 275	3	1 122
Danmark	26	4 745	1	210					27	4 955	4	1 574
Finland	63	12 261			1	67			64	12 328	2	1 199
Övriga Europa	6	1 718							6	1 718	2	739
Totalt	244	49 566	2	355	21	2 699	1	135	268	52 755	15	5 882

RISKER OCH RISKHANTERING

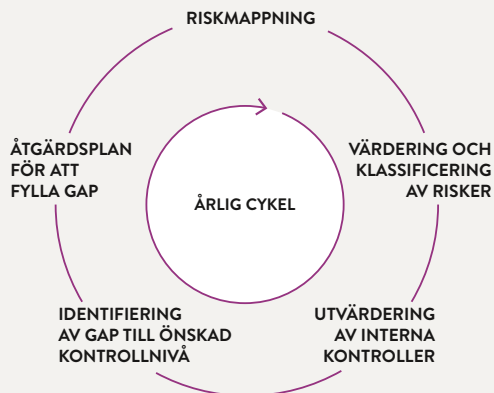
All affärsverksamhet är förenad med risker. Scandic har utvecklade processer för att hantera olika typer av risker.

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 för cirka 30 procent. Scandic är inte beroende av en specifik bransch eller ett fåtal kunder.

I bolagsstyrningsrapporten på sidorna 88–95 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 åtgärds-

planer. 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.

Affärsrisk

Baserat på helårssiffror för 2019 bedöms en ökning eller minskning av beläggningsgraden för rum och en volymförändring inom restaurang- och konferensverksamheten om en procent påverka justerat EBITDA med cirka 150 MSEK och justerad EBITDA-marginal med 0,6 procentenheter på årsbasis. Bedömningen gäller volymförändringar inom ett mindre intervall (+/- 2 procent) och förutsätter att omsättningsförändringen inte innebär att hyresavtal passerar gränsen för när fast minimihyra utgår och att det inte sker någon förändring av fasta kostnader.

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.

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

Riskhantering

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

Scandics affärsmodell är baserad på hyresavtal där cirka 84 procent 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 uppgår fasta och garanterade hyror till drygt 66 procent 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 säsongsmässiga och konjunkturmässiga fluktuationer.

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

En stor del av distributionen, drygt 60 procent, sker genom Scandics egna kanaler och en hög andel intäkter kommer från medlemmar i Scandics lojalitetsprogram vilket bidrar till stabilitet i intäkter. Scandic investerar kontinuerligt i egna digitala distributionskanaler. För att öka inflödet av internationellt 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 2 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 cirka 84 procent 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 uppgår till drygt 66 procent 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 förmåga till fortsatt god intäktsgenerering.

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

VARUMÄRKE OCH ANSEENDE

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

Riskhantering

Scandic är det ledande hotellvarumärket i Norden och varumärket är en av koncernens mest värdefulla tillgångar. Lojalitetsprogrammet, Scandic Friends genererade omkring 35 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 varje år en medarbetarundersökning som har en hög svarsfrekvens samt höga poäng avseende arbetstillfredsställelse. De insikter som erhålls genom denna undersökning är ett viktigt verktyg för löpande förbättringar inom hela organisationen.

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

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.

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.

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 den årliga medarbetarundersökningen. Scandic har utöver detta ett anonymiserat visseblåsanssystem som gör det möjligt för medarbetare eller externa parter att rapportera grova avvikelser/händelser anonymt.

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.

HÅLLBARHET forts.

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, 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

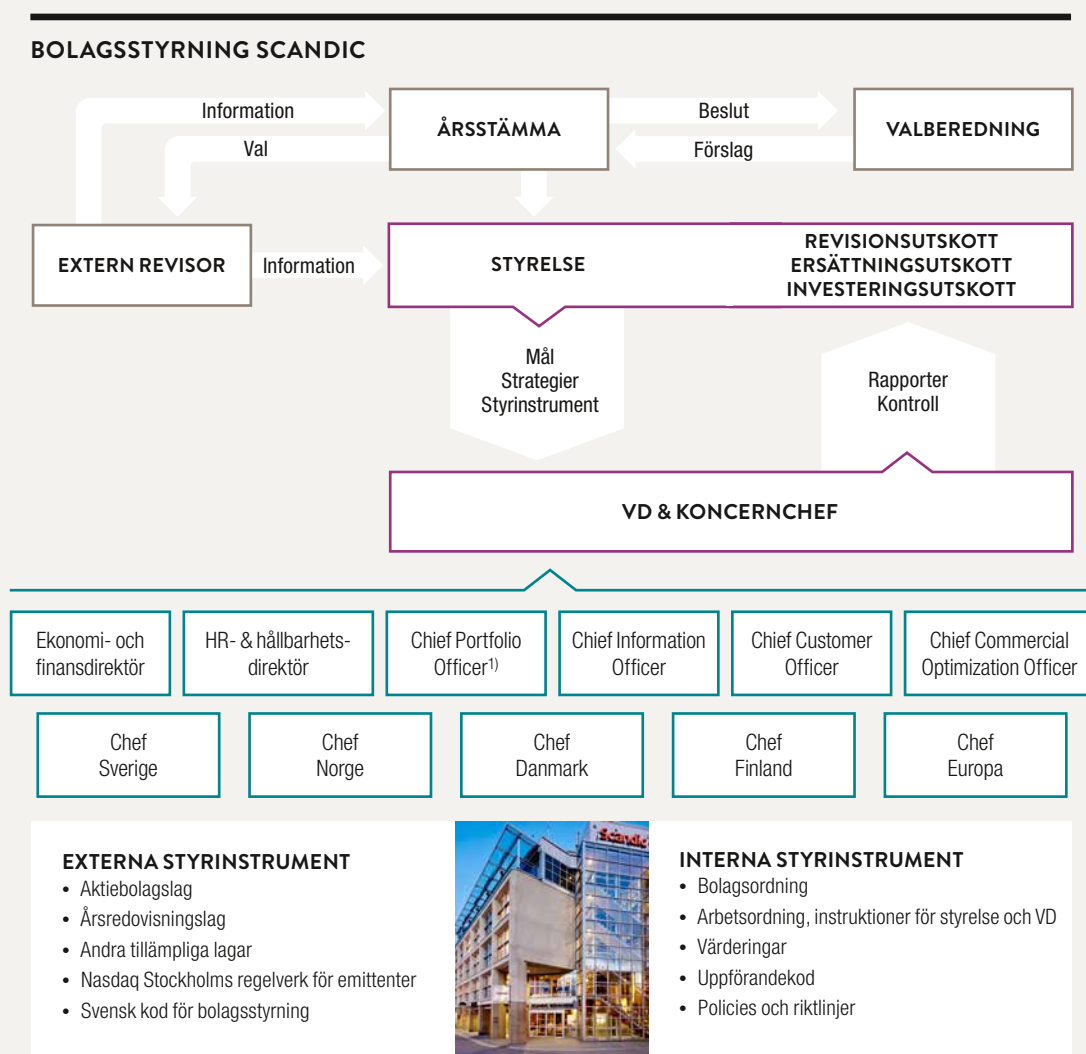
Koncernen utsätts genom sin verksamhet för olika finansiella risker: valutarisk, ränterisk, kreditrisk och likviditetsrisk. Koncernens övergripande finanspolicy fokuserar på oförutsägbarheten på de finansiella marknaderna och eftersträvar att minimera potentiella ogynnsamma effekter på koncernens resultat 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 22b & 22c 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 2019.



¹⁾ Den första januari 2020 inrättades positionen Chief Portfolio Officer, som ersatte affärsutvecklingschefen i koncernledningen.

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

Ansaret 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 styrintstrumenten 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 styrintstrumenten hör bland annat: bolagsordning, arbetsordning för styrelsen, instruktioner för styrelseutskotten och verkställande direktören, uppförandekod, attest och delegationsordning, finanspolicy, informationspolicy och insiderpolicy

VIKTIGA HÄNDELSE 2019

Den 17 januari 2019 meddelade Scandic att man ersätter Even Frydenberg som VD och koncernchef med Jens Mathiesen. Søren Faerber tog därefter över rollen som landschef för Scandic Danmark efter Jens Mathiesen. Under året lämnade HR- och hållbarhetsdirektören Lena Björner Scandic och ersattes av Bitte Ferngren. På årsstämman 2019 valdes Susanne Mørch Koch och Riitta Savonlahti till nya styrelseledamöter. Årsstämman

beslutade i enlighet med styrelsens förslag att anta ett långsiktigt incitamentsprogram riktat till högst 80 befattningshavare och nyckelpersoner inom Scandickoncernen.

AKTIE OCH AKTIEÄGARE

Scandics aktie är noterad på Nasdaq Stockholms lista för Mid Cap-bolag sedan 2 december 2015. Aktiekapitalet i Scandic uppgick vid årsslutet 2019 till 25,7 MSEK fördelat på 102 985 075 aktier, samtliga med lika rösträtt och lika stor andel av tillgångar och vinst samt berättigande till lika stor utdelning. Av det totala aktiekapitalet ägdes 66,1 procent av svenska investerare och 33,9 procent av utländska investerare. De tio största aktieägarna representerade 65,8 procent av aktiekapitalet och rösterna i bolaget. Vid årsskiftet var Stena Sessan största ägare med 17,4 procent av rösterna och kapitalet. Rolf Lundströms ägande, via Novobis och privat, uppgick vid årsskiftet till 16,3 procent av rösterna och kapitalet.

AKTIEÄGARINFLYTANDE GENOM BOLAGSSTÄMMA

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

ÅRSSTÄMMA 2019

Vid årsstämman den 7 maj 2019 i Stockholm fattades bland annat beslut om:

- Fastställande av resultat och balansräkningar för 2018

- Beslut, i enlighet med styrelsens förslag, om utdelning om 3,50 SEK per aktie uppdelat på två utbetalnings-tillfällen om vardera 1,75 SEK per utbetalning och aktie för räkenskapsåret 2018 och att resterande fritt eget kapital ska överföras i ny räkning.
- Ansvarsfrihet för styrelse och verkställande direktör.
- Omval av Per G. Braathen, Grant Hearn, Fredrik Wirdenius, Ingall Berglund, Martin Svalstedt och Christoffer Lundström. Till nya styrelseledamöter valdes Susanne Mørch Koch och Riitta Savonlahti. Omval av Per G. Braathen som styrelsens ordförande.
- Omval av PricewaterhouseCoopers som revisor med Sofia Götmarm-Blomstedt som huvudansvarig revisor för perioden till slutet av årsstämman 2020.
- Arvode till styrelsen och revisor.
- Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare i enlighet med styrelsens förslag.
- Antagande av långsiktigt incitamentsprogram och om säkringsåtgärder i anledning därav, i enlighet med styrelsens förslag.

ÅRSSTÄMMA 2020

Scandics årsstämma 2020 hålls den 15 juni 2020 i Stockholm. För mer information om årsstämman, se sidan 143.

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 Koden som mångfaldighetspolicy avseende sammansättning av styrelsen. Förslagen motiveras mot bakgrund av att styrelsen ska ha en ändamålsenlig sammansättning utifrån bolagets behov, präglad av mångsidighet och bredd. Kodens krav på jämn könsfördelning eftersträvas liksom mångfald avseende främst ålder, nationalitet och kompetens.

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 årsstämma.

Valberedning inför årsstämman 2020

Valberedningen inför årsstämman 2020 består av fyra ledamöter och förutom styrelsens ordförande ingår representanter från de tre största aktieägarna per 31 augusti 2019. Kristina Patek från Stena Sessan AB har lett valberedningens arbete. Valberedningens sammansättning presenterades i ett pressmeddelande den 4 oktober 2019.

Valberedning	Representerar	% av röstetal per 31/12 2019
Per G. Braathen		
Kristina Patek	Stena Sessan AB	17,4
Joel Lindeman	Novobis AB	16,3
Dick Bergqvist	AMF Försäkring och Fonder	11,2

I nomineringsarbetet inför årsstämman 2020 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. 2020 års valberedning har haft tre protokollförda möten samt löpande kontakt däremellan. Som underlag för arbetet har valberedningen tagit del av styrelseordförandens redogörelse för styrelsens arbete och den styrelseutvärdering som genomförts med hjälp av en extern rådgivare.

Valberedningens förslag presenteras vid årsstämman 2020 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 arbetstagarorganisationer rätt att utse två ordinarie styrelseledamöter och två suppleanter. Styrelseledamöterna väljs årligen på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma.

Styrelsens sammansättning 2019

Vid årsstämman 2019 valdes åtta ledamöter och utsågs en arbetstagarrepresentant. Fyra av de åtta ledamöterna är utländska medborgare. Verkställande direktören och koncernens ekonomi- och finansdirektör deltar vid styrelsemöten liksom styrelsens sekreterare. Andra tjänstemän i koncernen deltar vid behov i styrelsens sammanträden såsom föredragande av särskilda frågor.

Oberoende

Ingen av de bolagsstämmovalda styrelseledamöterna är anställd inom Scandic-koncernen och samtliga bedöms vara oberoende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna. Sex av de åtta styrelseledamöterna, som är oberoende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna, är även oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Scandic uppfyller därmed reglerna i 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, årsboksutslut och årsredovisning samt att anta instruktioner och riktlinjer. Styrelsen ska följa bolagets ekonomiska utveckling, säkerställa kvaliteten på den finansiella rapporteringen och internkontrollen samt



JAN 1	FEB 2	MAR	APR 3	MAJ 4 5	JUN 6
JUL 7	AUG	SEP 8	OKT 9	NOV	DEC 10

1

VD-skifte

2

Delårsrapport Q4, investeringsbeslut, styrelseutvärdering, resultat medarbetarundersökning

3

Godkännande av handlingar för årsstämman, investeringsbeslut, beslut om ersättning till vissa ledande befattningshavare

4

Delårsrapport Q1, investeringsbeslut, genomgång av pipeline för beslutade investeringar, ersättning till ledningen, successionsplan för ledningen, genomgång av IT-relaterade frågor och investeringar

5

Konstituerande styrelsemöte, godkännande av arbetsordning, vd-instruktion och instruktioner till utskotten, uppföljning styrelseutvärdering och vd-utvärdering

6

Strategigenomgång, genomgång av tillväxtmöjligheter, investeringsbeslut, riskanalys

7

Delårsrapport Q2

8

Godkännande av policies, investeringsbeslut, översyn finansiella mål, genomgång av kommersiella initiativ inom bl.a. distribution, genomgång av tyska verksamheten

9

Delårsrapport Q3, investeringsbeslut, uppföljning Restelförvärvet, genomgång av svenska verksamheten, genomgång av investerarens syn på bolaget

10

Investeringsbeslut, budget 2020, genomgång av norska verksamheten, ersättning till verkställande direktör

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 fortlopande 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 nio ordinarie styrelsemöten och ett extrainsatt. Styrelsen har under året bland annat

behandlat frågor som rör utvärdering av koncernledningen och VD-bytet, investeringsbeslut, policies, ersättning till ledande befattningshavare och marknadsanalys. Dessutom har styrelsen behandlat kommersiella initiativ, utveckling av Scandics strategi samt framtagandet av det nya varumärket Scandic GO.

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 befattnings-

havare som rapporterar till verkställande direktören. Ersättningsutskottet ska också övervaka och utvärdera utfallen av program för rörlig ersättning och bolagets efterlevnad av de av bolagsstämman beslutade riktlinjerna för ersättning.

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

Ersättningsutskottet består av Riitta Savonlahti (ordförande), Per G. Braathen och Grant Hearn

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

Revisionsutskottet

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

Revisionsutskottet ska även genomföra en utvärdering av revisionen och rapportera om den till valberedningen. De ska också lämna 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 förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna, minst en medlem ska vara oberoende i förhållande till bolaget, bolagets ledande befattningshavare och bolagets större aktieägare samt ha revisions- eller redovisningserfarenhet.

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

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

Styrelsens sammansättning, oberoende, närvaro, utskott samt ersättning

Namn	Befattning	Invald år	Oberoende av bolaget och ledande befattningshavarna	Oberoende av större aktieägare	Närvaro antal möten ¹⁾	Utskott, Närvaro antal möten	Ersättning 2019
Per G Braathen	Ordförande	2007	Ja	Ja	10 (10)	6 (6) Investeringsutskott, 6 (6) Ersättningsutskott	850 000
Ingall Berglund	Ledamot	2016	Ja	Ja	9 (10)	6 (6) Revisionsutskott	496 667
Grant Hearn	Ledamot	2014	Ja	Ja	10 (10)	6 (6) Investeringsutskott, 6 (6) Ersättningsutskott	463 334
Lottie Knutsson ¹⁾	Ledamot som avgick	2016	Ja	Ja	3 (10)		113 333
Christoffer Lundström	Ledamot	2016	Ja	Nej	10 (10)	6 (6) Revisionsutskott	403 334
Eva Moen Adolfsson ¹⁾	Ledamot som avgick	2014	Ja	Ja	2 (10)	4 (6) Ersättningsutskott	146 666
Susanne Mørch Koch ¹⁾	Ledamot	2019	Ja	Ja	5 (10)		273 333
Riitta Savonlahti ¹⁾	Ledamot	2019	Ja	Ja	6 (10)	2 (6) Ersättningsutskottet	300 000
Martin Svalstedt	Ledamot	2017	Ja	Nej	9 (10)	5 (6) Investeringsutskott, 5 (6) Revisionsutskott	436 667
Fredrik Wirdenius	Ledamot	2015	Ja	Ja	9 (10)	5 (6) Investeringsutskott, 2 (6) Revisionsutskott	396 667
Marianne Sundelius	Arbetsstagarrepresentant	2017	Nej	Ja	10 (10)		40 000
Totalt							3 920 000

¹⁾ Totalt antal möten under året. Lottie Knutsson och Eva Moen Adolfsson lämnade styrelsen vid årsstämman 7 maj 2019. Samtidigt tillträdde Susanne Mørch Koch och Riitta Savonlahti styrelsen.

På revisionsutskottets möten har följande behandlats:

- Delårsrapporter – genomgång inför styrelsens godkännande.
- Status gällande intern kontroll och riskanalys samt utvärdering av struktur och effektivitet i den interna kontrollen.
- Revisorernas rapportering avseende granskning av årsbokslut, delårsrapport för tredje kvartalet, "Early-warning" och intern kontroll.
- Revisionsplan och revisionsarvoden samt utvärdering av revisorernas arbete och oberoende.
- Internrevision – utvärdering av behov av funktion för rekommendation till styrelsen.
- IT-säkerhetspolicy – genomgång inför styrelsens godkännande.
- Status gällande utestående tvister och legala ärenden, vilket är en stående punkt på samtliga möten.
- Effekt av ändrade redovisningsprinciper avseende finansiell leasing, IFRS 16.
- Status på projektet att införa ett koncerngemensamt ekonomisystem (ERP).

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, Martin Svalstedt och Fredrik Wirdeus. Utskottet har under 2019 haft sju 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 2019 gjordes 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 7 maj 2019 omvaldes revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers, med Sofia Götmar-Blomstedt som huvudansvarig revisor, som revisor för tiden fram till slutet av ordinarie årsstämma 2020. Sofia Götmar-Blomstedt är auktoriserad revisor och medlem i FAR. Under 2019 har revisorn vid ett tillfälle redogjort för sina iakttagelser för styrelsen, där ingen från ledningen var närvarande. Revisorn har därutöver deltagit vid sex möten med revisionsutskottet.

Revisionsutskottet utvärderar årligen revisorernas arbete och oberoende.

Revisorn uppbär arvode för sitt arbete i enlighet med beslut av årsstämman. Information om arvode till revisorerna finns i not 4 på sidan 112.

KONCERNLEDNING

Scandic har en koncernledning med gedigen erfarenhet från hotellbranschen och konsumentnära verksamheter från olika marknader. Koncernledningen består av verkställande direktör och elva ledande befattningshavare: Ekonomi- och finansdirektör (CFO), HR- och hållbarhetsdirektör (SVP HR & Sustainability), affärsutvecklingschef (VP Business Development), Chief Customer Officer, Chief Commercial Optimization Officer, Chief Information Officer samt koncernens fem landschefer. Fem nationaliteter är representerade i koncernledningen som består av tio män och två kvinnor. Under året har en ny medlem tillkommit i koncernledningen. Under 2019 beslutades om en organisationsförändring i syfte att stärka fokus på utveckling av hotellportföljen. Svein Arild Steen-Mevold, som är landschef i Norge har utsetts till Chief Portfolio Officer med övergripande ansvar för utveckling av hotellportföljen vilket bland annat omfattar hyresavtal, relation med fastighets-

ägarna, designkoncept, samt projektledning för renoverings- och nyinvesteringar. Den nya organisationen började gälla från den första januari 2020. Se sidan 98–99 för mer detaljerad information om koncernledningen.

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

För att utvinna stordriftsfördelar samt säkerställa ett konsekvent kunderbjudande har Scandic samlat ett antal stödjande funktioner centralt, bland annat: ekonomi & finans, HR, inköp, IT, marknadsföring, produktutveckling, revenue management och restaurang & konferens. Ansvariga för dessa olika koncernfunktioner ansvarar även för framtagande av koncerngemensamma policies, riktlinjer och arbetssätt samt för att följa upp och säkerställa att koncernens verksamhet bedrivs i enlighet med fastställda policies och 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 belysning 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 inte någon form av diskriminering får förekomma.

Vid tillsättning av styrelsemedlemmar strävar valberedningen efter mångfald avseende främst kön, ålder, nationalitet och kompetens. Styrelsen har ett gemensamt ansvar för hållbarhet. I koncernledningen är arbetet med hållbarhet

delegerat till respektive funktionschef; ekonomi- och finansdirektören ansvarar för antikorrupcion och leverantörsledskontroll, HR och hållbarhetsdirektören ansvarar för rapportering och ESG-information, arbetsrätt, mångfald och jämställdhet och för övergripande ansvar för hållbarhet inom Scandic.

VIKTIGA HÄNDELSE R SOM AVHANDLATS AV VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH KONCERNLEDNING UNDER 2019

Under året har koncernledningen arbetat med att säkerställa genomförandet av bolagets strategiska inriktning och ett högt affärstempo. Stort fokus har lagts på investeringsverksamheten gällande såväl nyetableringar som i den befintliga verksamheten.

Riktlinjer för ersättning till verkställande direktören och ledande befattningshavare

På bolagsstämman den 7 maj 2019 fattades beslut om riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare, inklusive verkställande direktören. Dessa riktlinjer är endast tillämpliga på nya avtal ingångna mellan bolaget och respektive ledande befattningshavare, varför det finns avtal ingångna före riktlinjerna togs, som delvis inte är i enlighet med riktlinjerna. Scandics ledande befattningshavare består av bolagets koncernledning. Efter beslut på årsstämman den 7 maj 2019 gäller följande riktlinjer:

Scandic ska erbjuda villkor som sammantaget är marknadsmässiga och som ger bolaget möjlighet att rekrytera och behålla de chefer som behövs för att bolaget ska nå sina mål på kort och lång sikt. Ersättningen till ledande befattningshavare ska kunna bestå av fast lön, rörlig lön, pension och övriga förmåner. Den fasta lönen för den verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare ska vara marknadsmässig och avspejla de krav och det ansvar som arbetet medför samt individuell prestation. Den fasta lönen för den verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare revideras en gång per år. Den rörliga lönen för den verkställande direktören och ledningen ska baseras på bolagets uppfyllelse av i förväg uppställda kriterier. Rörlig lön ska maximalt kunna uppgå till 60 pro-



VIKTIGA ÄRENDE N UNDER 2019

Under 2019 präglades koncernledningens arbete av framtagandet av ett antal åtgärder som syftar till att stärka Scandics lönsamhet, kassaflöde och marknadsposition.

- 1 Portföljövernsyn – översyn av hotellportföljen för att hantera de hotell som inte bidrar finansiellt
- 2 Restaurang och konferens – stärkt fokus på att förbättra lönsamheten för restaurang- och konferensverksamheten

- 3 Kapitaleffektivitet – Införande av ett mer koordinerat arbetssätt för att effektivisera investeringsverksamheten
- 4 Distribution – Förstärkt satsning på internationell försäljning och distribution
- 5 Digitalisering – Ökning av digitaliseringsgraden i syfte att driva kostnadseffektivitet och för att förbättra kundupplevelsen

cent av den fasta årslönen för den verkställande direktören respektive 35–50 procent av den fasta årslönen för övriga i ledningen. Långsiktiga incitamentsprogram kan erbjudas som ett komplement till det ovannämnda för att skapa ett långsiktigt engagemang.

Pensionsförmånerna för den verkställande direktören och de övriga ledande befattningshavarna ska i första hand utgöras av premiebaserade pensionsplaner, men kan även vara förmånsbestämda enligt kollektivavtal. Fast lön under uppsägningstid och avgångsvederlag, inklusive ersättning för eventuell konkurrensbegränsning, ska sammantaget inte överstiga ett belopp motsvarande den fasta lönen för 18 månader. Det totala avgångsvederlaget ska för samtliga personer i ledningsgruppen vara begränsat till gällande månadslön för de återstående månaderna fram till 65 års ålder. Övriga ersättningar kan bestå av andra sedvanliga och marknadsmässiga förmåner, såsom exempelvis sjuk-

vårdsförsäkring, vilka inte ska utgöra en väsentlig del av den totala ersättningen. Därutöver kan ytterligare ersättning utgå vid extraordinära omständigheter, förutsatt att sådana arrangemang har till syfte att rekrytera eller behålla ledande befattningshavare och att de avtalas enbart i enskilda fall. Sådana extraordinära arrangemang kan till exempel inkludera en kontant engångsutbetalning eller ett förmånspaket i form av flyttstöd, deklarationshjälp och liknande.

Styrelsen har rätt att frånga ovanstående riktlinjer om styrelsen bedömer att det i ett enskilt fall finns särskilda skäl som motiverar det. För mer information se not 06 på sidorna 114–116.

Styrelsen beslutade i april 2019 att godkänna engångsersättningar till tre medlemmar i koncernledningen varpå den rörliga ersättningen för dem uppgick till 59 procent, 62 procent respektive 62 procent av den fasta lönen 2019. Riktlinjerna angav att rörlig lön maximalt ska kunna uppgå

till 60 procent av den fasta årslönen för den verkställande direktören respektive 35–50 procent av den fasta årslönen för övriga i ledningen. Enligt anställningskontrakten ska den rörliga lönen för dessa tre medlemmar uppgå till maximalt 50 procent av den fasta lönen. Styrelsen bedömde att en sådan avvikelse var motiverad på grund av att övrig rörlig ersättning för 2019 fastställts i enlighet med leverans mot på förhand fastställda krav. Ytterligare information om ersättningar till ledande befattningshavare finns i not 06 på sidorna 114–116.

Ersättningar

För information om ersättningar till verkställande direktör och ledande befattningshavare se not 06 på sidorna 114–116.

Långsiktigt incitamentsprogram

Scandic har årligen ett prestationsbaserat långsiktigt incitamentsprogram. Det senaste beslutades på årsstämman 7 maj 2019 och finns beskrivet i not 06 på sidorna 114–116. Programmet som lanserades i december 2016 löpte ut på under det andra kvartalet 2018. Målen och uppfyllandegraden av prestationsvillkoren för prestationsaktier finns beskrivet i delårsrapporten för det andra kvartalet 2019. Utfall och tilldelning finns beskrivet i not 06 på sidorna 114–116. En redogörelse för villkoren i programmen finns i not 06, sidorna 114–116.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare inför årsstämman 2020

Styrelsen har föreslagit årsstämman 2020 att besluta anta riktlinjer som är anpassade till kraven i EUs nya regler om aktieägares rättigheter. Styrelsen har därvid för avsikt att i riktlinjerna inkludera ett generellt tak för rörlig kontant ersättning, en "claw back" klausul och krav på innehav av aktier i Scandic för bolagsledningen.

STYRELSENS RAPPORT OM INTERN KONTROLL

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

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

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

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

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

Det sätt på vilket styrelsen övervakar och säkerställer kvaliteten i den interna kontrollen är dokumenterat i den antagna arbetsordningen för styrelsen och i instruktionerna för revisionsutskottet. En del av revisionsutskottets uppgift

är att utvärdera bolagets struktur och riktlinjer för intern kontroll.

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

Kontrollaktiviteter

Den interna kontrollen bygger på bolagets etablerade beslutsvägar och delegations- och attestordning, så som de är dokumenterade i styrande policies och riktlinjer.

Kontrollaktiviteter kan vara IT-baserade eller manuella. De ska så långt som möjligt vara en integrerad del av definierade och dokumenterade processer och rutiner.

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

Information och kommunikation

Scandics styrande dokument i form av policies, riktlinjer och manualer, till den del det avser den finansiella rapporteringen, kommuniceras framförallt via månatliga möten där samtliga ekonomichefer deltar samt via koncernens ekonomihandbok. Ekonomihandboken publiceras på intranätet och uppdateras löpande utifrån förändringar i externa krav och förändringar i Scandics verksamhet.

För kommunikation med interna och externa parter finns en kommunikationspolicy som anger riktlinjer för hur denna kommunikation bör ske. Syftet med policyn är att säkerställa att alla informationsskyldigheter efterlevs på ett korrekt och fullständigt sätt. Den interna kommunikationen syftar till att varje medarbetare ska förstå Scandics värderingar och affärsverksamhet. För att nå syftet med informerade medarbetare sker ett aktivt internt arbete, där informationen löpande kommuniceras via koncernens intranät.

Uppföljning

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

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

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

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

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

Internrevision

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

Åtgärder under 2019

Scandic arbetar kontinuerligt med riskmittering för att möta en förändrad omvärld. Scandic har under 2019 fortsatt att fördjupa riskanalysen för att på så sätt få en bättre förståelse för den ekonomiska rapporteringen och analysen. IT-säkerhetsfrågor, samt marknads- och omvärldsanalys har ägnats stort utrymme i utskotts- och styrelsearbetet. Självutvärdering beträffande den interna kontrollen har regelbundet behandlats i revisionsutskottet. Styrelsen har också behandlat frågor som rör modernisering och harmonisering av koncernens ekonomisystem.

STYRELSE



PER G. BRAATHEN

Styrelseordförande sedan 2018.
Ledamot sedan 2007.

Medlem i ersättningsutskottet.
Medlem i investeringsutskottet.

Född: 1960.
Norsk medborgare.

Utbildning:

MBA från Schiller University London,
Storbritannien.

Övriga nuvarande uppdrag:

Styrelseordförande och VD i Braganza AB.
Styrelseledamot i Braathens Regional
Airlines (BRA), Escape Travel AS, BRA-
Bank ASA, Wayday Travel AS and Parques
Reunidos S.A. Ordförande i Bramora Ltd.
Industriell rådgivare 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: 771 781
(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.
Svensk medborgare

Utbildning:

Högre ekonomisk specialkurs,
Frans Schartau.

Övriga nuvarande uppdrag:

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

Tidigare uppdrag:

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

Antal aktier i Scandic: 5 000

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

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



GRANT HEARN

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

Född: 1958.
Brittisk medborgare.

Utbildning:

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

Övriga nuvarande uppdrag:

Styrelseordförande i UK Hospitality.

Tidigare uppdrag:

Styrelseordförande i The Hotel Collection.
Styrelseordförande i 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: 3 000

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

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



CHRISTOFFER LUNDSTRÖM

Ledamot sedan 2016.
Medlem i revisionsutskottet.

Född: 1973.
Svensk medborgare.

Utbildning:

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

Övriga nuvarande uppdrag:

Ägare och VD och styrelseledamot för invest-
mentbolaget RCL Holding AB. Styrelseleda-
mot i Collector AB, Feelgood Svenska AB och
Netent AB. Därtill flertalet styrelseuppdrag,
huvudsakligen inom RCL Holding koncernen.

Antal aktier i Scandic: 230 000

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

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



SUSANNE MØRCH KOCH

Ledamot sedan 2019.
Medlem i revisionsutskottet.

Född: 1973.
Dansk medborgare.

Utbildning:

Master of Science in International Business
Administration and Modern Languages från
Copenhagen Business School.

Övriga nuvarande uppdrag: VD för Danske
Spil A/S sedan 2017 och styrelseledamot för
Coop Danmark A/S sedan 2016.

Tidigare uppdrag:

Flertalet chefspositioner inom DSB-koncer-
nen mellan 2002–2006 samt 2008–2017,
varav 2013–2017 som Chief Commercial
Officer och medlem i koncernens lednings-
grupp, Chief Commercial Officer på Arriva
Skandinavien 2006–2007, och Head of
Business Development, Marketing and Com-
munication, på KPMG Danmark 2007–2008.

Antal aktier i Scandic: –

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

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

**RIITTA SAVONLAHTI**

Ledamot sedan 2019. Ordförande i ersättningsutskottet.

Född: 1964.

Finsk medborgare.

Utbildning: Master of Science in Economics, University of Vaasa, Finland

Övriga nuvarande uppdrag: Executive Vice President, Human Resources, och medlem i koncernledningen för UPM-Kymmene Corporation, medlem i det finska pensionsförsäkringsbolaget Ilmarinen Supervisory Board, i arbetsmarknadsutskottet i Finlands Skogsindustrieförening (FFIF) och i arbets-, utbildnings- och kompetensutskott på Finlands handelskammare.

Tidigare uppdrag:

Styrelseledamot i Posti Group Oyj under 2008–2015 och i Management Institute of Finland MIF under 2012–2014, HR-chef på Elcoteq Network Corporation 2001–2004 och Raisio Group 2000–2001.

Antal aktier i Scandic: –

Oberoende i förhållande till större aktieägare: Ja

Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen: Ja

**MARTIN SVALSTEDT**

Ledamot sedan 2017.

Medlem i revisionsutskottet.

Medlem i Investeringsutskottet.

Född: 1963.

Svensk medborgare.

Utbildning:

Civilekonomexamen, Karlstads Universitet.

Övriga nuvarande uppdrag:

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

Tidigare uppdrag:

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

Antal aktier i Scandic: 80 000

Oberoende i förhållande till större aktieägare: Nej (Stena)

Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen: Ja

**FREDRIK WIRDENIUS**

Ledamot sedan 2015.

Medlem i revisionsutskottet.

Medlem i Investeringsutskottet.

Född: 1961.

Svensk medborgare.

Utbildning:

Civilingenjörsexamen från Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.

Övriga nuvarande uppdrag:

Styrelseledamot i RICS Sverige.

Tidigare uppdrag:

VD i Vasakronan AB. Styrelseledamot i Vasakronan AB.

Antal aktier i Scandic: 3 134

Oberoende i förhållande till större aktieägare: Ja

Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen: Ja

**MARIANNE SUNDELIUS**

Ledamot sedan 2017.

Arbetslagarrepresentant.

Född: 1967.

Svensk medborgare.

Utbildning:

Gymnasium, Konsument Ekonomisk, Högskolekurser i Ledarskap, Psykologi.

Övriga nuvarande uppdrag: –**Tidigare uppdrag:**

Arbetslagarrepresentant Bolagsstyrelse Sara Hotels AB, Arbetslagarrepresentant Reso Hotels AB.

Antal aktier i Scandic: –

Oberoende i förhållande till större aktieägare: Ja

Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen: Nej (arbetslagarrepresentant)

KONCERNLEDNING



JENS MATHIESEN
Vd & Koncernchef

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

Dansk medborgare.

Utbildning: Shipping Broker, Trans-ocean Shipping, Danmark.

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

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Dansk Erhverv.

Antal aktier i Scandic: 80 070



NIKLAS ANGERGÅRD
Chief Customer Officer

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

Svensk medborgare.

Utbildning: MBA från Handels-högskolan i Stockholm.

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

Övriga uppdrag: –

Antal aktier i Scandic: 2 700



SØREN FAERBER
Chef Danmark

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

Dansk medborgare.

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

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

Övriga uppdrag: –

Antal aktier i Scandic: 8 331



PETER JANGBRATT
Chef Sverige

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

Svensk medborgare.

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: 19 072



JAN JOHANSSON
Ekonomi- och finansdirektör

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

Svensk medborgare.

Utbildning: Civilekonomexamen, Uppsala universitet, Sverige.

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

Övriga uppdrag: –

Antal aktier i Scandic: 13 872



AKI KÄYHKÖ
Chef Finland

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

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: Vice ordförande i Finnish Hospitality Industry Association. Ordförande Ski Sport Finland, Suppleant Pension Insurance Company Elo.

Antal aktier i Scandic: 16 192



JAN LUNDBORG
Chief Commercial Optimization Officer

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

Utbildning: Kandidatexamen i företagsekonomi, Uppsala universitet, Sverige.

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

Övriga uppdrag: –

Antal aktier i Scandic: 9 577



MICHEL SCHUTZBACH
Chef Europa

Född: 1961. Anställd inom koncernen sedan 2009. Medlem i Scandics koncernledning sedan 2016.
Tysk och schweizisk medborgare.

Utbildning: Diplomutbildning från Hotels & Management School, Glion, Schweiz.

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

Övriga uppdrag: –

Antal aktier i Scandic: 20 993



SVEIN ARILD STEEN-MEVOLD
Chief Portfolio Officer

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

Utbildning: Kandidatexamen Service Management, Norska hotellhögskolan.

Tidigare erfarenhet: Flertal ledande befattningar inom Scandic, Hotelldirektör Radisson SAS, Chef Scandic Norge 2010–2019 samt vice VD Clarion Collection, Nordic Choice.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Scandic Hotels AS, Forum for Reiseliv, 3v3 Norge AS, NHO. Ordförande i Scandic Gardermoen AS.

Antal aktier i Scandic: 12 540



ASLE PRESTEGARD
Tillförordnad Chef Norge

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

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: 5 000

RESULTATRÄKNING

KONCERNEN

MSEK	Noter	2019	2018
INTÄKTER	2, 3		
Logiintäkter		12 416	11 721
Restaurang- och konferensintäkter		6 095	5 862
Franchise- och managementavgifter		30	29
Övriga hotellrelaterade intäkter		404	395
Nettoomsättning		18 945	18 007
Övriga intäkter		0	0
SUMMA INTÄKTER		18 945	18 007
RÖRELSENS KOSTNADER			
Råmaterial och förbrukningsmaterial		-1 634	-1 605
Övriga externa kostnader	4, 5	-4 335	-4 062
Personalkostnader	6	-5 869	-5 620
Fasta och garanterade hyreskostnader	5	-74	-2 968
Variabla hyreskostnader	5	-1 696	-1 667
Öppningskostnader		-81	-92
Jämförelsestörande poster	7	169	-141
EBITDA		5 425	1 853
Av- och nedskrivningar	12, 13	-3 281	-870
SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER		-16 801	-17 025
EBIT (Rörelseresultat)		2 144	983
Finansiella poster			
Finansiella intäkter	8	11	12
Finansiella kostnader	9	-1 253	-185
Finansiella poster netto		-1 242	-173
EBT (Resultat före skatt)		902	810
Inkomstskatt	10	-177	-131
ÅRETS RESULTAT		725	678
Hänförligt till Moderbolagets aktieägare		722	674
Innehav utan bestämmande inflytande		3	4
Resultat per aktie före utspädning, hänförligt till Moderbolagets aktieägare (SEK per aktie)	11	7,01	6,54
Resultat per aktie efter utspädning, hänförligt till Moderbolagets aktieägare (SEK per aktie)	11	7,01	6,54

RAPPORT

ÖVER TOTALRESULTAT

KONCERNEN

MSEK	Noter	2019	2018
Årets resultat		725	678
Övrigt totalresultat			
<i>Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen</i>			
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter		104	171
Värdeförändring under året av säkringar av elkontrakt, netto efter skatt		-35	5
<i>Poster som inte kommer att återföras till resultaträkningen</i>			
Omvärdering nettopensionsförpliktelse		-159	-40
Summa övrigt totalresultat, netto efter skatt		-90	136
ÅRETS TOTALRESULTAT		635	814

BALANSRÄKNING

KONCERNEN

	Noter	2019-12-31	2018-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Goodwill	12	6 641	6 560
Varumärken	12	3 147	3 156
Övriga immateriella anläggningstillgångar	12	153	184
Byggnader och mark	13	26 759	1 676
Inventarier, installationer och utrustning	13	4 865	4 359
Andelar i intresseföretag	14	22	22
Finansiella placeringar	15	7	9
Övriga långfristiga fordringar		460	261
Uppskjutna skattefordringar	25	127	41
Summa anläggningstillgångar		42 181	16 267
Omsättningstillgångar			
Varulager	16	133	133
Kundfordringar	17	649	689
Derivatinstrument		8	46
Övriga kortfristiga fordringar		84	76
Tillgångar som innehas för försäljning	18	-	2
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	19	429	422
Likvida medel	20	26	103
Summa omsättningstillgångar		1 328	1 470
SUMMA TILLGÅNGAR		43 509	17 737

	Noter	2019-12-31	2018-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital	21	26	26
Övrigt tillskjutet kapital		7 865	7 865
Omräkningsreserv		148	85
Balanserade vinstmedel		-1 481	-208
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		6 557	7 767
Innehav utan bestämmande inflytande		43	38
Summa eget kapital		6 601	7 805
Långfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut	22	3 036	2 940
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	23	872	627
Övriga avsättningar	24	149	138
Övriga skulder		49	58
Leasing	22	26 661	1 543
Uppskjutna skatteskulder	25	272	666
Summa långfristiga skulder		31 039	5 972
Kortfristiga skulder			
Förskott från kunder		226	206
Leverantörsskulder		767	791
Skulder för företagscertifikat	22	487	1 000
Aktuella skatteskulder		174	30
Kortfristig del av leasing	22	2 116	63
Skulder som innehas för försäljning	18	-	1
Övriga skulder		365	330
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	26	1 735	1 538
Summa kortfristiga skulder		5 869	3 959
Summa skulder		36 909	9 931
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		43 509	17 737

KASSAFLÖDESANALYS

KONCERNEN

MSEK	Noter	2019	2018
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		2 144	983
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet, m.m.	27	3 108	869
Betald skatt		-343	-174
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital		4 909	1 678
Förändringar i rörelsekapital			
Varulager		3	-2
Kundfordringar		51	-50
Övriga kortfristiga fordringar		-120	39
Leverantörsskulder		-17	28
Övriga kortfristiga skulder		241	30
Kassaflöde från den löpande verksamheten		5 067	1 723
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	13	-1 155	-1 216
Avyttring av rörelse		232	16
Förvärv av dotterbolag		-	-54
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-923	-1 254
Kassaflöde efter investeringsverksamheten		4 144	469
Finansieringsverksamheten			
Utdelning aktieswapavtal		-14	-41
Upptagna lån, kreditinstitut	22	626	878
Amorteringar, kreditinstitut	22	-574	-1 755
Amorteringar, leasing	22	-2 147	-61
Emission företagscertifikat	22	-513	1 000
Finansieringskostnader	22	-6	-6
Betalda räntor, kreditinstitut		-71	-77
Betalda räntor, leasing		-1 143	-68
Utdelning		-361	-352
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-4 203	-482
ÅRETS KASSAFLÖDE		-59	-13
Likvida medel vid årets början		103	140
Valutakursdifferens i likvida medel		-18	-24
Årets kassaflöde		-59	-13
Likvida medel vid årets slut		26	103

FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

KONCERNEN

MSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare				Summa	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräkningsreserv	Balanserad vinst			
INGÅENDE BALANS 2018-01-01	26	7 865	-86	-482	7 323	33	7 356
Årets resultat	-	-	-	674	674	4	678
Övrigt totalresultat							
<i>Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen</i>							
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	166	-	166	5	171
Värdeförändring under året av säkringar av utländska nettoinvesteringar, netto efter skatt	-	-	5	-	5	-	5
<i>Poster som inte kommer att återföras till resultaträkningen</i>							
Aktuariella vinster och förluster under året, netto efter skatt	-	-	-	-40	-40	-	-40
Summa övrigt totalresultat	0	0	171	-40	131	5	136
Årets totalresultat	0	0	171	634	805	9	814
Transaktioner med aktieägare							
Utdelning	-	-	-	-347	-347	-4	-351
Aktierelaterade ersättningar	-	-	-	7	7	-	7
Aktieswapavtal för återköp av egna aktier	-	-	-	-20	-20	-	-20
Summa transaktioner med aktieägare	0	0	0	-360	-360	-4	-364
UTGÅENDE BALANS 2018-12-31	26	7 865	85	-208	7 768	38	7 805
Effekt ändring redovisningsprincip	-	-	-	-1 466	-1 466	-	-1 466
INGÅENDE BALANS 2019-01-01	26	7 865	85	-1 674	6 302	38	6 340
Årets resultat	-	-	-	722	722	3	725
Övrigt totalresultat							
<i>Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen</i>							
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	98	-	98	6	104
Värdeförändring under året av säkringar av elkontrakt, netto efter skatt	-	-	-35	-	-35	-	-35
<i>Poster som inte kommer att återföras till resultaträkningen</i>							
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

RESULTATRÄKNING

MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2019	2018
Nettoomsättning		57	34
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	4	-16	-2
Personalkostnader	6	-41	-31
Summa rörelsens kostnader		-57	-33
Rörelseresultat		0	1
Finansiella poster			
Ränteintäkter och liknande intäkter	8	155	247
Räntekostnader och liknande kostnader	9	-149	-104
Finansiella poster netto		6	142
Bokslutsdispositioner		613	-144
Resultat före skatt		619	-1
Inkomstskatt	10	-133	0
ÅRETS RESULTAT		486	-1

RAPPORT

ÖVER TOTALRESULTAT

MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2019	2018
Årets resultat		486	-1
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		486	-1

BALANSRÄKNING

MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2019-12-31	2018-12-31
TILLGÅNGAR			
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernbolag	29	5 039	5 039
Fordringar på koncernbolag	32	4 397	5 377
Övriga fordringar		23	27
Summa anläggningstillgångar		9 459	10 443
Omsättningstillgångar			
Fordringar på koncernbolag	32	618	3
Övriga kortfristiga fordringar		0	0
Förutbetalda kostnader		0	0
Kassa och bank	20	0	1
Summa omsättningstillgångar		618	4
SUMMA TILLGÅNGAR		10 077	10 447

MSEK	Noter	2019-12-31	2018-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital	21	26	26
Summa bundet eget kapital		26	26
Fria reserver		5 849	6 220
Årets resultat		486	-1
Summa fritt eget kapital		6 335	6 219
Summa eget kapital		6 361	6 245
Skulder			
Långfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut	22	3 036	2 940
Övriga skulder		23	27
Summa långfristiga skulder		3 059	2 967
Kortfristiga skulder			
Skulder för företagscertifikat	22	487	1 000
Skulder till koncernbolag	32	0	144
Övriga skulder		143	73
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	26	28	18
Summa kortfristiga skulder		657	1 234
Summa skulder		3 716	4 201
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		10 077	10 447

KASSAFLÖDESANALYS

MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2019	2018
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		0	1
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet, m.m.	27	-	-
Betald skatt		-68	-
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital		-68	1
Förändringar i rörelsekapital			
Övriga kortfristiga fordringar		0	1
Övriga kortfristiga skulder		11	-29
Kassaflöde från den löpande verksamheten		-57	-27
Investeringsverksamheten			
Lämnat aktieägartillskott till dotterbolag		-	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		0	0
Kassaflöde efter investeringsverksamheten		-57	-27
Finansieringsverksamheten			
Upptagna lån, kreditinstitut	22	626	879
Amorteringar, kreditinstitut	22	-574	-1 755
Emission företagscertifikat	22	-513	1 000
Utdelning		-357	-347
Finansieringskostnader	22	-6	-6
Betalda räntor, kreditinstitut		-72	-77
Utlåning till/från dotterbolag		970	359
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		74	52
ÅRETS KASSAFLÖDE		17	25
Likvida medel vid årets början		1	0
Valutakursdifferens i likvida medel		-18	-24
Årets kassaflöde		17	25
Likvida medel vid årets slut		0	1

FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

MODERBOLAGET

MSEK	Bundet eget kapital	Fritt eget kapital		Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserade vinstmedel	
INGÅENDE BALANS 2018-01-01	26	1 534	5 112	6 672
Årets resultat	-	-	-1	-1
Övrigt totalresultat	-	-	-	0
Årets totalresultat	0	0	-1	-1
Transaktioner med aktieägare:				
Lämnad utdelning	-	-	-347	-347
Aktierelaterade ersättningar	-	-	7	7
Aktieswapavtal för återköp av egna aktier	-	-	-20	-20
Summa transaktioner med aktieägare	0	0	-360	-360
UTGÅENDE BALANS 2018-12-31	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

NOTER

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

NOT 01 Redovisningsprinciper

Grund för rapportens upprättande

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

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

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

Koncernredovisningen

Koncernredovisningen omfattar de bolag inklusive filialer där koncernen har ett innehav som motsvarar minst hälften av rösterna, dessa konsolideras i sin helhet. Dotterföretag är företag över vilka koncernen har ett bestämmande inflytande. Koncernen kontrollerar ett företag när den exponeras för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt innehav i företaget och har möjlighet att påverka avkastningen genom sitt inflytande i företaget. I ej helägda dotterbolag redovisas innehav utan bestämmande inflytande som utomstående aktieägares andel i dotterföretagets eget kapital. 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 koncernräkenskaperna till anskaffningsvärde justerat med koncernens andel av förändringen i intresseföretagets nettotillgångar minskat med eventuella nedskrivningar för den enskilda investeringen.

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

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

Omräkning av utländsk valuta

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

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

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

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 2019	Jan–dec 2018
SEK = EUR		
Resultaträkning (genomsnittskurs)	10,5892	10,2567
Balansräkning (vid periodens slut)	10,4336	10,2753
SEK = NOK		
Resultaträkning (genomsnittskurs)	1,0747	1,0687
Balansräkning (vid periodens slut)	1,0579	1,0245
SEK = DKK		
Resultaträkning (genomsnittskurs)	1,4183	1,3762
Balansräkning (vid periodens slut)	1,3968	1,3760

Nya och omarbetade internationella redovisningsstandarder (IFRS)

Ändrade redovisningsprinciper för koncernen

IFRS 16 Leasing

IFRS 16, Leasing ersätter per 1 januari 2019 IAS 17 Leasingavtal, och innebär att nästan samtliga av koncernens leasingkontrakt redovisas i balansräkningen, då ingen åtskillnad längre görs mellan operationella och finansiella leasingavtal. Enligt den nya standarden ska en nyttjanderättstillgång (rättigheten att använda en leasad tillgång) och ett finansiellt åtagande att betala leasingavgifter redovisas. Kontrakt med kort löptid, det vill säga mindre än 12 månader, och kontrakt av mindre värde, under 50 000 SEK, undantas.

Scandic har valt att tillämpa den förenklade metoden med retroaktiv beräkning av nyttjanderätts-tillgångar, vilket innebär att den del av avskrivningar som hänförs till tiden mellan kontraktens startdatum och standardens ikraftträdande har påverkat balanserat resultat i ingående balans per 1 januari 2019, utan att jämförelsetal har räknats om. Den tillämpade metoden innebär att återstående hyresbetalningar per 1 januari 2019 är diskonterade till nuvärde och redovisade som leasing-skuld. Effekterna av införandet av IFRS 16 berör Scandic endast på koncernnivå och ej i juridisk person vilket innebär att införandet av IFRS 16 inte påverkar moderbolagets utdelningsförmåga.

Effekten per 1 januari 2019 ökade nyttjanderättstillgångarna inom byggnader och mark med 24,8 miljarder SEK, respektive 109 MSEK inom inventarier, installationer och utrustning. I tillägg ökade skulder för leasing med 26,6 miljarder SEK och eget kapital minskade med 1,4 miljarder SEK inklusive effekt av uppskjuten skatt om 394 MSEK.

Brygga mellan operationell och finansiell leasing enligt IFRS 16, MSEK

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

Den vägda genomsnittliga marginella låneräntan för diskontering uppgick till 4,0 procent per 1 januari 2019.

Tidigare under 2019 har Scandic i publika rapporter använt begreppet finansiell leasing avseende leasing enligt IFRS 16. I koncernens årsredovisning för 2019 används istället, i enlighet med IFRS 16, begreppet leasing.

För redovisningsprinciper avseende leasing se även not 5 Leasing, not 13 Materiella anläggningstillgångar och not 22B Hantering av finansiella risker.

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 som operationella eller finansiella leasingavtal i enlighet med BFAR 2012:1. Moderbolaget tillämpar därmed inte IFRS 16.

NOT 02

Intäkter per avtalstyp

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

2018, MSEK	Sverige	Norge	Finland	Övriga Europa	Centrala funktioner	Koncernen
Hyresavtal	6 264	5 060	4 168	2 441	-	17 933
Managementavtal	5	-	-	7	-	12
Franchise- och partneravtal	6	11	0	-	-	17
Ägda	-	45	-	-	-	45
Summa	6 275	5 116	4 168	2 448	0	18 007
Övrigt	-	-	-	-	34	34
Koncernelimineringar	-	-	-	-	-34	-34
Koncernen	6 275	5 116	4 168	2 448	0	18 007

§ 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. Koncernen har inga kontrakterade prestationsåtaganden som överstiger 12 månader. Nedan följer en beskrivning av hur koncernens intäkter är sammansatta:

Hyresavtal – Intäkter från hotellverksamhet, inklusive alla intäkter från övernattnings, konferenser, mat och dryck eller andra tjänster. Intäkter redovisas när varan eller tjänsten är konsumerad, det vill säga när utcheckning sker eller när fakturering av tjänsterna sker.

Managementavgifter – 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 24.

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 vilka gruppen driver verksamhet består av:

Sverige – svensk hotellverksamhet som bedrivs under Scandics varumärke.

Norge – norsk hotellverksamhet som bedrivs under Scandics varumärke.

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

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

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

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

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

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

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

Tillgångar och investeringar per segment	Sverige		Norge		Finland		Övriga Europa		Centrala funktioner		Koncernen	
MSEK	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Anläggningstillgångar	10 862	5 761	11 913	3 766	13 923	5 584	5 394	982	89	174	42 181	16 267
Investeringar i anläggningstillgångar	303	341	291	317	244	255	242	226	75	92	1 155	1 216

För definitioner av nyckeltal se sidan 142.

§ Redovisningsprincip

Segmentsrapportering

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

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

Intäkter och anläggningstillgångar per geografisk marknad	Intäkter från externa kunder		Anläggningstillgångar	
	2019	2018	2019-12-31	2018-12-31
MSEK				
Sverige	6 291	6 275	10 862	5 761
Danmark	1 979	1 736	3 883	873
Finland	4 547	4 168	13 923	5 584
Norge	5 343	5 116	11 913	3 766
Polen	89	79	17	17
Tyskland	696	633	1 494	92
Koncerngemensamma tillgångar	-	-	89	174
Summa för koncernen	18 945	18 007	42 181	16 267

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	
	2019	2018	2019	2018
Revisionsuppdrag				
PwC	5	5	-	-
Övriga	0	0	-	-
Övriga lagstadgade uppdrag				
PwC	0	0	-	-
Övriga	-	-	-	-
Skatterådgivning				
PwC	1	1	-	-
Övriga	-	1	-	-
Arvoden övriga tjänster				
PwC	1	3	-	-
Övriga	-	-	-	-
Summa	7	10	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 arvoden för revisionsuppdrag avser 2 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 0 MSEK PwC Sverige.

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

Leasing enligt IAS 17 avseende 2018

Leasingavgifter enligt operationella leasingavtal, MSEK	2018		Summa
	Lokalhyreskontrakt	Övriga leasingkontrakt	
Under året betalda leasingavgifter	4 764	427	5 191
– varav minimileaseavgifter	3 097	66	3 163
– varav variabla avgifter	1 667	361	2 028
Framtida leasingåtaganden som förfaller			
– inom 1 år	2 974	71	3 045
– mellan 1 och 5 år	11 584	150	11 734
– senare än 5 år	18 311	3	18 314
Summa framtida leasingåtaganden	32 870	223	33 093

Leasing enligt IFRS 16 fr.o.m. 2019-01-01

Leasingbelopp redovisade i resultaträkningen

MSEK	2019
Avskrivningar på nyttjanderätter	-2 422
Räntekostnader för leasingskulder	-1 144
Kostnader hänförliga till korttidsleasingavtal	-7
Kostnader hänförliga till leasingavtal av lågt värde	-34
Variabla leasingkostnader som inte ingår i leasingskulden	-1 696
Det totala kassaflödet för leasingavtal uppgick för 2019 till 3 291 MSEK	

§ Redovisningsprincip

Leasing enligt IAS 17 2018

Per 31 december 2018 var merparten av koncernens hyresavtal klassificerade som operationella leasingavtal. I dessa hyresavtal för hotell stod Scandic, under 2018, endast för de risker som hörde samman med driften av hotellet. Kostnaden för operationella leasingavtal redovisades linjärt, såvida inte en annan systematisk metod bättre återspeglade hur den ekonomiska resurserna från de hyrda tillgångarna förbrukas.

I samband med förvärvet av Restel Hotellit Oy identifierades tio av hyreskontrakten för förvärvade hotell som finansiell leasing. Per 31 dec 2018 fanns det nio kontrakt kvar. Leasingavgifterna bestod då av dels minimileaseavgifter och dels variabla avgifter. Leaseavtalen hade vid förvärvet en kvarvarande löptid på upp till 30 år och avskrivningar som gjordes 2018 beräknades på samma löptid. Redovisning för dessa har skett i enlighet med IAS 17 för 2018.

Leasing enligt IFRS 16 fr.o.m. 2019-01-01

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. 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. Leasingskulderna 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 där hyresperioden ännu inte påbörjats. Dessa kontrakt speglas inte i leasingskulden eftersom tillgången ännu inte är tillgänglig för Scandic. Vid utgången av 2019 uppgick dessa åtaganden till cirka 13 miljarder SEK i framtida odiskonterade leasingbetalningar.

Tillgångarna med nyttjanderätt värderas till anskaffningsvärde och inkluderar det belopp leasingkulden 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.

Koncernen är exponerad för eventuella framtida öknigar 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. 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 50 000 SEK, 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 13, där upplysningar avseende avskrivning och redovisade belopp för nyttjanderätter framgår samt not 22b avseende löptidsanalys för leasingskuld.

! Viktiga uppskattningar och antaganden för redovisningsändamål

Som beskrivet ovan avser Scandics leasingåtaganden i allt väsentligt de lokaler där Scandics hotellverksamhet bedrivs. Lokalhyreskontrakten har en löptid på 15–35 år och är generellt inte uppsägningbara under löptiden. Den genomsnittliga återstående kontraktstiden vid utgången av 2019 uppgick till cirka 13 år. Leasingvillkoren, indexklausuler och förekomst av villkor att förlänga avtalen, varierar. Optioner till förlängning av avtalen, enligt marknadsmässiga villkor, finns ofta redan reglerat i hyresavtalen. I merparten av alla avtal så förlängs de när de är på väg att löpa ut, efter förhandling med leasegivarna.

NOT 06 Anställda, personalkostnader och ersättning till styrelsen

Personalkostnader MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Löner och andra ersättningar	4 713	4 468	24	21
Sociala kostnader exklusive pensionskostnader	780	675	8	3
Pensionskostnader	376	476	9	7
Summa personalkostnader	5 869	5 620	41	31

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

För koncernens nuvarande VD gäller en 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	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.

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

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

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.

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

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

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 88.

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 (1) MSEK.

Långsiktigt incitamentsprogram

Sedan börsnoteringen 2015 har årligen årsstämman beslutat om lansering av ett aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram (LTIP). Programmet som lanserades 2016 (LTIP 2016) löpte ut dagen för Scandics offentliggörandet av delårsrapporten för det första kvartalet 2019. Tilldelningen i programmet uppgick till 120 132 aktier och den totala kostnaden uppgick till 9 MSEK.

LTIP möjliggör för deltagarna att erhålla matchningsaktier och prestationsaktier, under förutsättning att de gör egna investering i aktier eller allokera redan innehavda aktier till programmet. För varje sådan sparaktie kan deltagarna i LTIP 2017, 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 prestationskrav relaterade till EBITDA, kassaflöde och RGI (Revenue Generation Index=RevPAR i förhållande till konkurrentgruppens RevPAR) för räkenskapsåren 2017–2019 (LTIP 2017). För LTIP 2018 och LTIP 2019 är prestationsvillkoren relaterade till EBITDA och kassaflöde.

Matchningsaktier och prestationsaktier kommer att tilldelas efter utgången av en intjänandeperiod, som löper till och med dagen för offentliggörandet av Scandics delårsrapport för det första kvartalet 2020 respektive första kvartalet 2021 och 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 2017, LTIP 2018 samt LTIP 2019 och leveransen av aktier till deltagarna säkras genom att Scandic på marknadsmässiga villkor ingått ett aktieswapavtal med tredje part.

Sammanställning över tilldelade rättigheter i planerna:

	2019	2018	2017	2016
Per 1 januari	579 546	615 602	516 610	286 945
Tilldelade under året	252 214	236 626	188 510	295 047
Inlösta under året	-120 132	-246 820	-	-
Förverkade under året	-96 761	-25 862	-89 518	-65 382
Per 31 december	614 867	579 546	615 602	516 610
– varav inlösningsbara per 31 december	-	-	-	-

Rättigheterna har lösenpris noll kronor.

Tilldelningstidpunkt	Förfallotidpunkt	Antal rättigheter			
		2019-12-31	2018-12-31	2017-12-31	2016-12-31
2 december 2015	8 maj 2018	-	-	251 952	251 952
10 juni 2016	14 maj 2019	-	170 162	183 890	264 658
25 september 2017	5 maj 2020	162 689	176 685	179 760	-
31 maj 2018	april/ maj 2021 ¹⁾	203 443	232 699	-	-
14 juni 2019	april/ maj 2022 ¹⁾	248 735	-	-	-
Summa		614 867	579 546	615 602	516 610

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

Beräkning av verkligt värde

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

Följande beräkningsunderlag har använts.

	LTIP 2019	LTIP 2018	LTIP 2017	LTIP 2016
Aktiekurs på tilldelningsdagen, SEK	80,55	85,95	109,75	62
Löptid	2,90 år	2,91 år	2,62 år	2,92 år
Avdrag för förväntade utdelningar	4%	4%	3%	4%
Riskfri ränta	ej applicerbart	ej applicerbart	ej applicerbart	ej applicerbart
Förväntad volatilitet	ej applicerbart	ej applicerbart	ej applicerbart	ej applicerbart
Verkligt värde, SEK, 2019-12-31	197	151	93	ej applicerbart
Verkligt värde, SEK, 2018-12-31	ej applicerbart	102	190	121

Da 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 2019		LTIP 2018		LTIP 2017		LTIP 2016 ¹⁾	
	Koncern	Moderbolag	Koncern	Moderbolag	Koncern	Moderbolag	Koncern	Moderbolag
Förväntad kostnad för hela programmet	15	3	8	2	6	2	7	0
Maximal kostnad för hela programmet	35	7	31	8	30	10	18	0
Kostnad under 2019	3	1	3	1	2	1	1	0
Kostnad under 2018	-	-	2	0	4	1	2	0
Kostnad under 2017	-	-	-	-	1	0	2	0
Kostnad under 2016	-	-	-	-	-	-	2	1

¹⁾ Förväntad kostnad för LTIP 2016 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 3 procent för LTIP 2017 respektive 4 procent för LTIP 2018 och LTIP 2019, (ii) en bedömd årlig personalomsättning om 10 procent, (iii) en genomsnittlig uppfyllande av varje prestationskrav om 50–100 procent och (iv) maximalt 614 867 matchningsaktier och prestationsaktier som kan tilldelas. Den totala bedömda kostnaden för alla programmen uppgår därmed till 29 MSEK inklusive sociala avgifter. Beräkningen baseras även på antagandet om en årlig ökning av aktiepriset med 10 procent under programmets löptid.

Med antagande om att taket för programmet nås, att maximalt antal matchnings- och prestationsaktier tilldelas samt att alla deltagare kvarstår i programmet under hela intjänande perioden skulle den maximala kostnaden för alla tre programmen uppgå till 96 MSEK, inklusive sociala avgifter.

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

Medelantal anställda per land	2019		2018	
	Medelantal anställda	varav män	Medelantal anställda	varav män
Moderbolaget				
Sverige	11	4	10	4
Dotterbolag				
Sverige	4 951	1 750	5 027	1 809
Danmark	1 312	538	1 180	484
Finland	1 671	501	1 722	483
Norge	3 281	1 348	3 158	1 292
Polen	96	27	105	36
Tyskland	344	193	358	169
Summa för koncernen	11 666	4 361	11 560	4 277

Könsfördelning inom styrelse och koncernledning på balansdagen	2019		2018	
	Totalt	Varav män	Totalt	Varav män
Styrelsen	9	5	8	5
Koncernledningen	11	9	11	9
Summa för koncernen	20	14	19	14

§ Redovisningsprincip

Ersättningar vid uppsägning

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

Aktierelaterade ersättningar

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

Pensioner

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

Aktieswapavtal för återköp av egna aktier

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

NOT 07 Jämförelsestörande poster

Jämförelsestörande poster MSEK	Koncernen	
	31 Dec 2019	31 Dec 2018
Transaktionskostnader	-	-2
Integrationskostnader	-	-133
Omstruktureringskostnader	-11	-6
Försäljning av rörelse	180	-
Summa	169	-141

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

NOT 08 Finansiella intäkter

Uppdelning på intäktsslag MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Ränteintäkter	2	3	-	2
Ränteintäkter från koncernbolag	-	-	155	152
Omvärdering räntederivatinstrument	7	5	-	-
Resultat från intresseföretag	2	1	-	-
Valutakursvinster, netto	-	3	-	93
Summa	11	12	155	247

NOT 09 Finansiella kostnader

Uppdelning på kostnadsslag MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Räntekostnader, bank	-74	-86	-74	-84
Räntekostnader, pensionsskuld	-15	-14	-	-
Räntekostnader, koncernbolag	-	-	-13	-3
Räntekostnader, leasing	-1 144	-68	-	-
Omvärdering finansiella anläggningstillgångar	-2	-	-	-
Valutakursförluster, netto	-4	0	-48	-
Under året kostnadsförd del av transaktionskostnader ¹⁾	-14	-17	-14	-17
Summa	-1 253	-185	-149	-104

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

§ Redovisningsprincip

Finansiella intäkter och kostnader

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

NOT 10 Inkomstskatt

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Skattekostnad				
Aktuell skattekostnad	-159	-78	-133	0
Justering tidigare års skatt	-51	-29	-	-
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	-31	-34	-	-
Uppskjuten skatt avseende obeskattade reserver	7	-7	-	-
Uppskjuten skatt avseende underskottsavdrag	-1	-23	-	-
Uppskjuten skatt avseende IFRS 16	57	-	-	-
Intäkt på grund av ändrad skattesats	1	40	-	0
Summa skatteintäkt/kostnad	-177	-131	-133	0
Sambandet mellan årets skattekostnad och redovisat resultat före skatt, MSEK				
Skatt enligt gällande skattesats, 21,4 % (22,0 %)	-193	-178	-133	0
Justering av skattekostnad från tidigare år	-50	-29	-	-
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	-41	-47	-1	0
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	75	43	-	-
Justering för avvikande skattesatser	-1	-1	-	-
Skatteeffekt ej kvittningsbara förluster	-	0	-	-
Underskottsavdrag från tidigare år för vilka uppskjuten skattefordran ej redovisats	31	41	1	-
Underskottsavdrag från tidigare år för vilka uppskjuten skattefordran har redovisats	-	0	-	-
Effekt avseende ändrad skattesats för uppskjuten skatt	1	40	-	-
Summa skatteintäkt/kostnad	-177	-131	-133	0

Den gällande skattesatsen, 21,4 procent (22,0 procent), har beräknats med utgångspunkt från den skattesats som gäller för moderbolaget.

I Sverige har skattesatsen sänkts från 22 procent för 2018 till 21,4 procent för 2019 och kommer sänkas ytterligare till 20,6 procent från och med 1 januari 2021.

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

Uppskjuten skatt har redovisats i Övrigt totalresultat avseende aktuariella förluster om -33 (9) MSEK och säkringsredovisning om 10 (-1) MSEK.

NOT 11 Resultat per aktie

Före utspädning Koncernen	2019	2018
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, MSEK	722	674
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	103 006 267	102 990 062
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	7,01	6,54

Efter utspädning Koncernen	2019	2018
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, MSEK	722	674
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	103 006 267	102 990 062
Utspädningseffekt avseende aktiesparplaner	30 217	85 914
Genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning	103 036 484	103 075 976
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	7,01	6,54

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

NOT 12 Immateriella anläggningstillgångar

Koncernens, MSEK	2019			2018		
	Anskaffningsvärde	Akkumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde	Anskaffningsvärde	Akkumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde
Goodwill						
Ingående balans	6 571	-11	6 560	6 303	-	6 303
Ökning genom rörelseförvärv	-	-	0	17	-	17
Avyttring av koncernbolag	-30	-	-30	-	-	0
Omklassificering	38	-	38	69	-	69
Valutakursdifferenser	101	-28	73	182	-11	171
Utgående balans	6 680	-39	6 641	6 571	-11	6 560
Varumärken						
Ingående balans	3 236	-80	3 156	3 210	-57	3 153
Årets avskrivning	-	-32	-32	-	-22	-22
Valutakursdifferenser	24	-1	23	26	-1	25
Utgående balans	3 260	-113	3 147	3 236	-80	3 156
Övriga immateriella anläggningstillgångar						
Ingående balans	423	-240	183	422	-209	213
Omklassificeringar	-	-	0	-9	9	0
Inköp	1	-	1	3	-	3
Årets avskrivning	-	-36	-36	-	-38	-38
Valutakursdifferenser	8	-3	5	7	-2	5
Utgående balans	432	-279	153	423	-240	184
Totalt immateriella anläggningstillgångar						
Ingående balans	10 230	-331	9 899	9 935	-266	9 669
Ökning genom rörelseförvärv	-	-	0	17	-	17
Avyttring av koncernbolag	-30	-	-30	-	-	0
Omklassificering	38	-	38	60	9	69
Inköp	1	-	1	3	-	3
Årets avskrivning	-	-68	-68	-	-60	-60
Valutakursdifferenser	133	-32	101	215	-14	201
Utgående balans	10 372	-431	9 941	10 230	-331	9 899

Goodwill och varumärken, MSEK	Goodwill		Varumärken		Summa	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31 ¹⁾	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Sverige	1 836	1 866	2 312	2 312	4 148	4 178
Norge	1 756	1 692	579	576	2 335	2 268
Finland	2 881	2 837	30	45	2 911	2 882
Övriga Europa	168	165	226	223	394	388
Summa goodwill och varumärken	6 641	6 560	3 147	3 156	9 788	9 716

¹⁾ Varumärket Scandic Hotels som har en obestämbar nyttjandeperiod har ett restvärde per 2019-12-31 på 2 029 (3 061) MSEK. Detta är i sin helhet redovisat i Sverige.

Prövning nedskrivningsbehov

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

Återvinningsbart belopp för kassagenererande enheter fastställs baserat på beräkningar av nyttjandevärden. Dessa beräkningar utgår från uppskattade framtida kassaflöden före skatt baserade på en 5-årsperiod. Kassaflödet för 2020 är baserat på budget fastställd av bolagets styrelse och för 2021 till 2022 på bolagets långtidsprognos och för de därpå följande två åren på en bedömd marknadsstillväxt och bedömda kostnadsökningar. För åren 2020 till 2022 bedöms intäktstillväxten uppgå till 3–15 procent, inkluderat öppning av nya hotell. Intäktsprognoserna baseras på branschdata avseende marknadsutveckling samt historiska erfarenheter avseende utveckling av nya och nyrenoverade hotell. Kostnadsprognoserna baseras på branschdata avseende inflation och löneutveckling och historiska erfarenheter.

Efter 2022 har marknadsstillväxten bedömts uppgå till 2 (2) procent per år under perioden 2023 till 2024. Vid beräkning av nyttjandevärde har en diskonteringsränta före skatt och en uthållig tillväxttakt använts enligt nedanstående uppställning. Kassaflöden efter femårsperioden extrapoleras med en tillväxttakt om 2 procent per år.

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

Vid en diskonteringsränta före skatt om 12,3 procent för Sverige, 11,2 procent för Norge, 12,7 procent för Finland samt 13,5 procent för Övriga Europa föreligger ett nedskrivningsbehov vid bibehållen EBITDA-marginal.

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

Redovisningsprincip

Immateriella tillgångar

Goodwill

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

Goodwill fördelas på kassagenererande enheter vid prövning av eventuell 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 prövas årligen med avseende på eventuellt nedskrivningsbehov. Varumärket i de förvärvade bolagen i Scandiconcernen har funnits på marknaden sedan 1984 och utgör idag grunden för koncernens verksamhet. Varumärket används på samtliga de marknader där bolagen är etablerade.

Varumärket Rica Hotels, som förvärvades i april 2014, och Cumulus, som förvärvades i december 2017, har en bestämd nyttjandeperiod om åtta år. Under 2018 har avskrivningstiden gällande varumärket Cumulus omprövats och justerats till fyra år, vilket innebär att avskrivningstiden som återstår per 2019-12-31 är två 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. Avskrivningar sker linjärt över den bedömda nyttjandeperioden.

Viktiga uppskattningar och antaganden för redovisningsändamål

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

NOT 13 Materiella anläggningstillgångar

Koncernen, MSEK	2019			2018		
	Anskaffningsvärde	Akkumulerade av- och nedskrivningar	Redovisat restvärde	Anskaffningsvärde	Akkumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde
Byggnader och mark ¹⁾						
Ingående balans	1 788	-112	1 676	1 785	-22	1 764
Avgår finansiell leasing enligt IAS 17 per 190101 ²⁾	-1 677	89	-1 588	-	-	0
Försäljningar/utrangeringar	-	-	0	-70	-	-70
Årets avskrivning	-	-2	-2	-	-91	-91
Valutakursdifferenser	4	1	5	73	1	74
Utgående balans	114	-25	89	1 788	-112	1 676
Inventarier, installationer och utrustning						
Ingående balans	10 054	-5 695	4 359	9 371	-5 536	3 835
Inköp	1 155	-	1 155	1 216	-	1 216
Försäljningar/utrangeringar	-342	309	-34	-729	720	-9
Årets avskrivning	-	-774	-774	-	-709	-709
Årets nedskrivning	-	-14	-14	-	-10	-10
Omklassificeringar	-	-	0	-	-69	-69
Valutakursdifferenser	135	-73	62	196	-90	105
Utgående balans	11 001	-6 247	4 754	10 054	-5 695	4 359
Totalt materiella anläggningstillgångar						
Ingående balans	11 842	-5 806	6 035	11 156	-5 557	5 599
Avgår finansiell leasing enligt IAS 17 per 190101 ²⁾	-1 677	89	-1 588	-	-	0
Inköp	1 155	-	1 155	1 216	-	1 216
Försäljningar/utrangeringar	-342	309	-34	-799	720	-79
Årets avskrivning	-	-776	-776	-	-800	-800
Årets nedskrivning	-	-14	-14	-	-10	-10
Omklassificeringar	-	-	0	-	-69	-69
Valutakursdifferenser	138	-72	66	269	-89	179
Utgående balans	11 115	-6 271	4 844	11 842	-5 806	6 035

¹⁾ Av byggnader och mark avser 89 (87) MSEK av det redovisade restvärdet den ägda fastigheten Gardermoen i Oslo, Norge.
²⁾ Avgående värde avser finansiella leasingavtal enligt IAS 17 från 2018. Från och med 2019-01-01 är dessa inkluderade i tabellen för nyttjanderätter nedan.

I inventarier, installationer och utrustning ingår pågående nyanläggningar om 375 (275) MSEK.
I samband med förvärvet av Restel Hotellit Oy identifierades tio av hyreskontrakten för förvärvade hotell som finansiell lease. Leaseavgifterna bestod av dels minimileaseavgifter 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 har skett i enlighet med IAS 17 för 2018 och IFRS 16 för 2019. I posten byggnader och mark ovan för 2018 så ingår leasingobjekt som koncernen har enligt finansiella leasingavtal med följande belopp för anskaffningsvärde 1 677 MSEK, ackumulerade av- och nedskrivningar -89 MSEK samt redovisat restvärde 1 588 MSEK. Kvarvarande avtal ingår 2019 enligt IFRS 16 i tabellen nedan:

Nyttjanderätter

Koncernen, MSEK	Anskaffningsvärde	Akkumulerade avskrivningar	Redovisat värde
Byggnader			
Per 1 januari 2019	36 473	-11 673	24 800
Justeringar av tillkommande nyttjanderätter	3 921	-	3 921
Årets avskrivningar	-	-2 393	-2 393
Valutakursdifferenser	426	-85	341
Utgående balans	40 820	-14 150	26 670
Inventarier, installationer och utrustning			
Per 1 januari 2019	193	-84	109
Justeringar av tillkommande nyttjanderätter	27	-	27
Årets avskrivningar	-	-29	-29
Valutakursdifferenser	6	-2	4
Utgående balans	226	-115	111

§ Redovisningsprincip

Materiella anläggningstillgångar

Byggnader och mark innefattar huvudsakligen hotellbyggnader. Byggnader och mark redovisas till koncernens anskaffningsvärde, baserat på extern värdering som gjorts i samband med förvärv av verksamheterna, minskat med avskrivningar av byggnader som gjorts därefter.
Byggnader är föremål för komponentavskrivning, där olika delar av byggnaden skrivs av baserat på olika nyttjandeperioder. Avskrivningstider på byggnader är mellan 25 och 50 år. Mark är inte föremål för avskrivning.
Inventarier, installationer och utrustning redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för av- och nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Tillgångarna skrivs av linjärt över den beräknade nyttjandeperioden som varierar beroende på tillgångarnas beskaffenhet. Tillgångarna består av en mängd olika typer av inventarier, installationer och utrustning 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.
För redovisningsprinciper nyttjanderätter se not 5.

! Viktiga uppskattningar och antaganden

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

NOT 14 Andelar i intresseföretag

Koncernen, MSEK	Andel 2019-12-31	Andel 2018-12-31	Redovisat värde 2019-12-31	Redovisat värde 2018-12-31
Gress-Gruppen AS	33%	33%	11	11
Aulangon Kylpylä Oy	25%	25%	9	9
Rukan Kokouskeskus Oy	33%	33%	2	2
Totalt			22	22

Förändring under året, MSEK	2019	2018
Akkumulerade anskaffningsvärden, ingående balans	22	21
Ökning genom förvärv	-	-
Resultatandel / Utdelning under året	-	-
Avyttring	-	-
Valutakursdifferenser	-	1
Akkumulerade anskaffningsvärden, utgående balans	22	22

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

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

§ Redovisningsprincip

Investeringar i intresseföretag

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

Resultatandelen utgör företagets andel av årets resultat (efter skatt) från dessa intresseföretag och redovisas direkt i resultaträkningen. Transaktioner och mellanhavanden med intresseföretag är immateriellt för 2019 och 2018.

NOT 15 Finansiella placeringar

Koncernens förändring under året, MSEK	2019-12-31	2018-12-31
Akkumulerade anskaffningsvärden, ingående balans	9	9
Förvärv	0	0
Avyttring	0	-
Nedskrivningar	-2	-
Valutakursdifferenser	0	0
Akkumulerade anskaffningsvärden, utgående balans	7	9

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

NOT 16 Varulager

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

§ Redovisningsprincip

Varulager

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

NOT 17 Kundfordringar

Kundfordringar, bruttovärden, MSEK	2019-12-31	2018-12-31
Totala kundfordringar	656	700
Avgår reserver för osäkra kundfordringar	-7	-11
Kundfordringar, redovisat värde	649	689

Förändring i reservering för osäkra kundfordringar	2019-12-31	2018-12-31
1 januari	-11	-12
Reservering för osäkra kundfordringar	-2	-5
Fordringar som skrivits bort under året som ej indrivningsbara	3	5
Återfört ej utnyttjat belopp	3	1
Valutakursdifferens	0	0
31 december	-7	-11

Åldersanalys, MSEK	2019-12-31	2018-12-31
Ej förfallna fordringar	425	419
Fordringar förfallna 1–30 dagar	193	205
Fordringar förfallna 31–60 dagar	25	32
Fordringar förfallna 61–90 dagar	5	13
Fordringar förfallna 91–120 dagar	6	20
Fordringar förfallna mer än 120 dagar	3	11
Kundfordringar, redovisat värde	656	700

§ Redovisningsprincip

Lånefordringar och kundfordringar

Koncernens lånefordringar och kundfordringarna redovisas i enlighet med IFRS 9 och faller inom kategorin finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde. 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 bokningstillfället 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 18 Tillgångar som innehas för försäljning

MSEK	2019-12-31	2018-12-31
Tillgångar klassificerade som innehav för försäljning		
Goodwill	-	0
Inventarier, installationer och utrustning	-	1
Kundfordringar och förutbetalda kostnader	-	1
Summa tillgångar som innehas för försäljning	0	2
Skulder kopplade till tillgångar som innehas för försäljning		
Leverantörsskulder	-	1
Upplupna kostnader	-	0
Summa skulder kopplade till tillgångar som innehas för försäljning	0	1

§ Redovisningsprincip

Tillgångar som innehas för försäljning

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

I samband med förvärvstillstånd av Restel Hotellit Oy i slutet av 2017 så villkorades förvärvet av att tre hotell, ett befintligt och två förvärvade, skulle avyttras i enlighet med konkurrensmyndighetenas beslut. Vid årsskiftet 2018 fanns ett av dessa kvar, Scandic Lahti, och ovanstående balanser för 2018 avser därmed identifierbara tillgångar och skulder för detta hotell. Scandic Lahti avyttrades under 2019.

NOT 21 Aktiekapital

	Stamaktie	Totalt antal utestående aktier	Ändringar i aktiekapital, SEK	Aktiekapital, SEK	Kvotvärde, SEK
Utgående värde 31 december 2018	102 985 075	102 985 075	-	25 746 269	0,25
Utgående värde 31 december 2019	102 985 075	102 985 075	-	25 746 269	0,25

NOT 19 Förutbetalda kostnader

Uppdelning på kostnadsslag MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Förutbetalda hyror	199	253	-	-
Övriga förutbetalda kostnader	170	144	-	-
Upplupna intäkter	60	25	-	-
Summa	429	422	0	0

NOT 20 Likvida medel

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Kassa och bank	26	103	0	1
Summa likvida medel	26	103	0	1

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

§ Redovisningsprincip

Likvida medel

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

NOT 22A Upplåning

Förändring under året, MSEK	Skulder till kreditinstitut	Företags-certifikat	Leasing	Total upplåning
Ingående balans 2018-01-01	3 769	0	1 665	5 434
Upptagna lån	843	999	-	1 842
Aktivering av ränta	-	1	-	1
Aktivering av transaktionskostnader ¹⁾	-6	-	-	-6
Under året kostnadsförda transaktionskostnader ¹⁾	17	-	-	17
Amorteringar	-1 755	-	-62	-1 817
Försäljning	-	-	-71	-71
Förändring av checkräkningskredit	36	-	-	36
Valutakursdifferenser	36	-	74	110

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
Aktivering av transaktionskostnader ¹⁾	-6	-	-	-6
Under året kostnadsförda transaktionskostnader ¹⁾	14	-	-	14
Amorteringar	-574	-513	-2 147	-3 234
Försäljning	-	-	-	0
Förändring av checkräkningskredit	254	-	-	254
Netto av tillkomna finansiella skulder enligt IFRS 16	-	-	3 906	3 906
Valutakursdifferenser	36	-	428	464
Utgående balans 2019-12-31	3 036	487	28 777	32 300

¹⁾ Befintliga lån omförhandlades i juni 2018 samt förlängdes i juni 2019, vilket resulterade i transaktionskostnader på 6 (6) MSEK. Dessa har aktiverats och kostnadsförs linjärt över lånens löptid.

Koncernens externa lån förlängdes i juni 2019 till juni 2022. Lånen avser ett fast lån om 1 500 MSEK, ränta utgår med Stibor +1,00 till 2,00 procentenheter, samt en revolverande lånefacilitet i flera valutor om 4 000 MSEK där ränta utgår med basränta +1,00 till 2,00 procentenheter.

Med utnyttjad del av den revolverande lånefaciliteten som back-up har ett program för utgivande av företagscertifikat etablerats om 2 000 MSEK. Per balansdagen var 487 MSEK utnyttjat. Emitterade certifikat har en löptid på upp till fem månader.

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

Leasingskulden består av framtida hyresbetalningar som är diskonterade till nuvärde och redovisade som leasingskuld. Se vidare not 5.

§ 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. Vid beräkningen har leasetagarens implicita ränta per 1 januari 2019 använts. Koncernens marginella låneränta som tillämpas för dessa leasingskulder per 1 januari 2019 var mellan 3,60 – 6,23 procent. För koncernens vägda genomsnittliga marginella låneränta för diskontering per 1 januari 2019 se not 1.

NOT 22B Hantering av finansiella risker

Marknadsrisk – valuta

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

Riskhantering

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

Valutakurseffekter i koncernen uppkommer vid omräkning av de utländska dotterbolagens resultat- och balansräkningar till SEK. För året var 33 (35) procent av koncernens omsättning i SEK, 28 (28) procent i NOK och 39 (37) procent i EUR och övriga valutor.

Upplåning i valutorna EUR respektive NOK motsvaras av moderbolagets ställda lån till dotterbolag. Den valutaexponering som uppstår vid interna lån till koncernens utlandsverksamheter, reduceras genom upplåning i motsvarande valuta, s.k. naturlig hedge.

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

	2019-12-31	2018-12-31
Upplåning fördelad på olika valutor		
SEK, %	72	64
EUR, %	10	21
NOK, %	18	15

Känslighetsanalys

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

Känslighetsanalys valuta per den 31 december 2019	Förändring, %	Effekt på netto-låneskulden, MSEK
<i>Exponering av skulder till kreditinstitut vid förändring av:</i>		
NOK/SEK	+/- 1	+/- 6
EUR/SEK	+/- 1	+/- 4

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.

	2019-12-31	2018-12-31
Upplåning fördelad på fast och rörlig ränta		
Fast ränta, %	37	39
Rörlig ränta, %	63	61

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

Kreditrisk

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

Riskhantering

Kreditrisk hanteras på koncernnivå. Endast banker och finansinstitut som av oberoende värderare fått lägst kreditrating "A-1" accepteras. I de fall då ingen oberoende kreditbedömning finns, görs en riskbedömning av kundens kreditvärdighet där dennes finansiella ställning beaktas, liksom tidigare erfarenheter och andra faktorer. Användningen av kreditgränser följs upp regelbundet. Försäljningen i verksamheten regleras till största delar kontant eller med vanligt förekommande kreditkort även om fakturering också förekommer. Kreditförluster avseende kunder uppgick per 31 december 2019 till 2 (5) MSEK, se även not 17.

Löptidsanalys finansiella skulder

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

1) Skulder till kreditinstitut avser kommande kassaflöden avseende skulderna vilket inkluderar kommande års räntebetalningar.
2) Marknadsvärde per 31 december.

Löptidsanalys leasing

Leasing för 2018 redogörs för i tabellen ovan. Enligt IFRS 16 så ingår kvarvarande leasing i nedan tabell för 2019.

Koncernen, MSEK	2019-12-31
År 1–3	9 551
År 3–5	5 457
År 5–10	11 573
År 10–15	7 211
År <15	5 316
Summa betalningar	39 108
Effekt av diskontering	-10 331
Summa skuld enligt balansräkningen	28 777
Klassificeras som:	
Långfristiga skulder	26 661
Kortfristiga skulder	2 116

Ovan löptidsanalys redogör för avtalsenliga odiskonterade kassaflöden.

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 likviditets-reserv uppgick per 31 december 2019 till 1 973 (1 625) MSEK.

Känslighetsanalys ränteswap per den 31 december 2019	Förändring, %	Resultateffekt, MSEK
Räntekostnad vid nuvarande räntebindning förändrat ränteläge	+/- 1	+/- 23
Räntekostnad vid förändring av genomsnittlig räntenivå	+/- 1	+/- 36

Om den rörliga marknadsräntan avviker från den i ränteswopen gällande fasta räntan uppstår ett teoretiskt över- eller undervärde av det finansiella instrumentet. Ränteswappen 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 säkringsens 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 2019 uppgick till -2 MSEK (2).

NOT 22c Hantering av kapitalrisk

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

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

Skuldsättningsgraden beräknas som räntebärande nettoskuld dividerad med eget kapital. Den räntebärande nettoskulden beräknas som skulder till kreditinstitut samt företagscertifikat minus likvida medel.

Koncernen, MSEK	2019-12-31	2018-12-31
Total upplåning	32 300	5 546
Avgår: leasing	-28 777	-1 606
Avgår: likvida medel	-26	-103
Räntebärande nettoskuld	3 497	3 837
Totalt eget kapital	6 601	7 805
Skuldsättningsgrad	0,5 ggr	0,5 ggr

Förfallotider, MSEK	2019-12-31		2018-12-31	
	Skulder till kreditinstitut	Företags-certifikat	Skulder till kreditinstitut	Företags-certifikat
Skulder som förfaller till betalning				
– inom 1 år	-	487	-	1 000
– mellan 1 och 5 år	3 036	-	2 940	–
– senare än 5 år	-	-	-	–
Summa	3 036	487	2 940	1 000

Revolverande lånefacilitet, MSEK	2019-12-31	2018-12-31
Utnyttjat belopp	2 053	2 478
Outnyttjat belopp	1 947	1 522
Total revolverande lånefacilitet	4 000	4 000

NOT 23 Avsättningar till pensioner och liknande förpliktelser

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

Förmånsbestämda pensionsplaner

Beräkning av avsättningar, MSEK	2019-12-31	2018-12-31
Nuvärde av förpliktelser	872	627
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-	-
Summa avsättningar för förmånsbestämda pensionsplaner	872	627

Förändring av avsättningen under året, MSEK	2019	2018
Nettoskuld, ingående balans	627	542
Omvärderingar nettopensionsförpliktelse redovisad i övrigt totalresultat ¹⁾	164	40
Nettokostnad redovisad i resultaträkningen	44	37
Utbetalda pensioner	-6	-5
Förändring särskild löneskatt på pensionsskuld	43	13
Nettoskuld, utgående balans ²⁾	872	627

¹⁾ Poster som redovisas i övrigt totalresultat består under 2019 av förlust pga. förändrade finansiella antaganden -158 (-32) MSEK samt förlust från erfarenhetsbaserade justeringar med -6 (-8) MSEK.

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

! Viktiga uppskattningar och antaganden

Viktigare aktuariella antaganden, %	2019-12-31	2018-12-31
Diskonteringsränta	1,55	2,50
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%	13,6	-11,7
Framtida årliga löneökningar	+/-0,5%	-4,0	5,1
Framtida årliga pensionsökningar (inflation)	+/-0,5%	-8,9	10,1
Förväntad livslängd	+/-1 år	-4,2	4,2

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	2019	2018
Kostnader avseende tjänstgöring innevarande år, förmånsbestämda pensionsplaner	-28	-23
Kostnader avseende tjänstgöring innevarande år, avgiftsbestämda pensionsplaner	-348	-453
Summa pensionskostnader som ingår i personalkostnader	-376	-476
Räntekostnader förmånsbestämda pensionsplaner	-15	-14
Totala kostnader i resultaträkningen	-391	-490

Betalningarna för år 2020 beräknas ligga i nivå med 2019.

Förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare

Bolaget har försäkrat ITP-planen via försäkringar hos försäkringsbolaget Alecta. Trots att denna del av pensionsplanen är klassad som en förmånsbestämd pensionsplan är det inte möjligt att få tillräcklig information från Alecta för att kunna redovisa denna som en förmånsbestämd pensionsplan. Uppgifter om fördelning av förmånstillväxt mellan arbetsgivare saknas. Det fulla förmånsbeloppet redovisas hos den senaste arbetsgivaren. Alecta kan inte redovisa tillgångar och försäkringsreserv på individbasis vilket medför att åtaganden redovisas som premiebestämda åtaganden. Kollektiv konsolidering är en buffert för Alectas försäkringsåtaganden mot variationer i kapitalavkastning och försäkringsrisker och utgörs av skillnaden mellan tillgångarna och försäkringsåtagandena till försäkringstagare. Konsolideringsnivån är Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena. Alectas mål för konsolideringsnivå är 140 procent, under 2019 var konsolideringsnivån 148 procent (142 procent). Premier som ska betalas till planen år 2020 uppskattas till samma nivå som 2019, 24 MSEK.

§ Redovisningsprincip

Pensionsförpliktelser

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

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

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

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

Kostnader avseende tjänstgöring under tidigare perioder redovisas direkt i resultaträkningen.

NOT 24 Övriga avsättningar

Förändringar av övriga avsättningar under året, MSEK	2019-12-31			2018-12-31		
	Avsättningar för stamgästprogram	Övriga avsättningar	Summa övriga avsättningar	Avsättningar för stamgästprogram	Övriga avsättningar	Summa övriga avsättningar
Ingående balans	138	0	138	127	1	128
Förändring över resultaträkningen	11	0	11	11	-1	10
Utgående balans	149	0	149	138	0	138

Scandic har ett stamgästprogram, Scandic Friends, där medlemmarna tjänar in poäng vid övernattninng som sedan kan användas för att erhålla fria övernattningar. Detta stamgästprogram träffas av reglerna i IFRS 15. Skulden värderas till marknadsvärde på de förväntade uttagna frinätterna. Vid beräkning av skulden för stamgästprogrammet har först antal frinätter som förväntas tas ut beräknats utifrån utnyttjandegrad och beräknat poänguttag per frinatt, baserat på utestående poängskuld på balansdagen. Förväntade uttagna frinätter har därefter multiplicerats med ett bedömt genomsnittligt marknadspris för dessa nätter. Den del av skulden som beräknas utnyttjas efter mer än ett år redovisas under övriga avsättningar ovan medan den del som beräknas utnyttjas inom ett år redovisas som Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter (se not 26). Den totala skulden för stamgästprogrammet och dess fördelning mellan kort- och långfristig skuld framgår av nedanstående tabell. Avsättningen förväntas utnyttjas inom 3 år.

Total skuld avseende stamgästprogram	2019			2018		
	Långfristig avsättning	Kortfristig skuld	Total skuld avseende stamgästprogram	Långfristig avsättning	Kortfristig skuld	Total skuld avseende stamgästprogram
Justerad ingående balans	138	92	230	127	85	212
Förändring över resultaträkningen	11	8	19	11	7	18
Utgående balans	149	100	249	138	92	230

Under året uppgick det bedömda marknadsvärdet av utnyttjade fria övernattningar till 161 (115) MSEK. För kortfristig skuld, se not 26.

§ Redovisningsprincip

Avsättningar

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

! Viktiga uppskattningar och antaganden

Redovisning av avsättning för lojalitetsprogram till kunder

Avsättningen för lojalitetsprogram till kunder (stamgästprogram) redovisas, i enlighet med IFRS 15, som en reduktion av intäkterna i samband med intjänade av rättighet till framtida utnyttjande. Den vid var tid utestående reserven delas upp i en långfristig del som redovisas under övriga avsättningar och en kortfristig del som redovisas under upplupna kostnader och förutbetalda intäkter.

NOT 25 Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

Uppskjutna skattefordringar och -skulder nettoredo visas 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	2019-12-31					
	Pensioner	Derivat-instrument	Eliminerad inkrämsgoodwill	Underskotts-avdrag	Netto nyttjanderätt & 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
Uppskjutna skatteskulder	Immateriella anläggningstillgångar	Byggnader och mark	Obeskattade reserver	Över-avskrivningar	Säkrings-redovisning	Uppskjutna skatteskulder totalt
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					

Uppskjutna skatteposters fördelning på underliggande balansposter samt deras förändring under året, MSEK	2018-12-31				
	Pensioner	Derivat-instrument	Eliminerad inkråmsgoodwill	Underskotts-avdrag	Uppskjutna skattefordringar totalt
Uppskjutna skattefordringar					
Ingående balans 2018-01-01	63	2	5	132	202
Redovisat i resultaträkningen	1	-1	2	-38	-36
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	11	1	-	-	12
Valutakursdifferenser	-	-	1	4	5
Utgående balans 2018-12-31	75	2	8	98	183
– varav fordringar som förväntas kunna utnyttjas inom 12 månader	-	-	-	-	0

Uppskjutna skatteskulder	2018-12-31				
	Immateriella anläggningstillgångar	Byggnader och mark	Obeskattade reserver	Över-avskrivningar	Säkrings-redovisning
Uppskjutna skatteskulder					
Ingående balans 2018-01-01	-767	-11	-4	-28	0
Redovisat i resultaträkningen	33	1	-22	9	-1
Omklassificering	-	-	-6	6	-
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	-1	-	-	-	-11
Valutakursdifferenser	-6	0	0	-1	-
Utgående balans 2018-12-31	-740	-10	-32	-14	-12
– varav skulder som förväntas betalas inom 12 månader	-54	-1	-	-	-

Uppskjutna skatteskulder netto	
Uppskjutna skatteskulder netto	
Ingående balans 2018-01-01	-608
Redovisat i resultaträkningen	-16
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	0
Valutakursdifferenser	-2
Utgående balans 2018-12-31	-625

Underskottsavdrag

Koncernen har redovisade underskottsavdrag som uppgår till 356 (458) MSEK främst hänförliga till Norge, Danmark och Tyskland. Dessa innebär möjlighet till nyttjande mot framtida skattepliktiga överskott. Redovisad uppskjuten skattefordran avseende de redovisade underskottsavdragen uppgår till 76 (98) MSEK, då koncernen gör bedömningen att de väsentliga underskottsavdragen i samtliga länder kommer kunna utnyttjas utifrån koncernens prognoser för kommande år. Oredovisade underskott uppgår för 2019 till 162 (1 355) MSEK vilka är hänförliga till Danmark, där det ännu bedöms som osäkert i vilken omfattning de kommer att kunna utnyttjas, värdet av dessa uppgår till 36 (274) MSEK.

Inga underskottsavdrag är tidsbegränsade utifrån när de kan utnyttjas.

§ Redovisningsprincip

Uppskjuten inkomstskatt

Uppskjuten skatt redovisas, enligt balansräkningsmetoden, på alla temporära skillnader som upp-kommer mellan det skattemässiga värdet på tillgångar och skulder och dessas redovisade värden i koncernredovisningen. Den uppskjutna skatten redovisas emellertid inte om den uppstår till följd av en transaktion som utgör den första redovisningen av en tillgång eller skuld som inte är ett rörelse-förvärv och som, vid tidpunkten för transaktionen, varken påverkar redovisat eller skattemässigt resultat. Uppskjuten skatt redovisas heller inte vid den första redovisningen av goodwill. Uppskjuten inkomstskatt beräknas med tillämpning av skattesatser (och lagar) som har beslutats eller 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. Koncer-nen nettoredovisar uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder i balansräkningen när det finns en legal rätt till kvittning.

Moderbolaget och dess helägda svenska dotterbolag kan genom möjlighet till koncernbidrag kvitta uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder för dessa enheter i koncernredovisningen.

NOT 26 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Uppdelning på kostnadsslag, MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Upplupna hyreskostnader	214	137	-	-
Upplupna personalkostnader	903	894	11	8
Upplupna räntekostnader, leasing	96	-	-	-
Upplupna räntekostnader, övriga	2	3	2	3
Förutbetald intäkt, kortfristig del av stamgästprogram	100	92	-	-
Förutbetalda intäkter, bonuscheckar ¹⁾	29	37	-	-
Övriga poster	391	375	14	6
Summa	1 735	1 538	28	18

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

NOT 27 Justering för poster som ej ingår i kassaflödet

Justering för poster som ej ingår i kassaflödet, MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Av- och nedskrivningar	3 281	870	-	-
Förändring av upplupna kostnader/intäkter och avsättningar	-173	-1	-	-
Summa	3 108	869	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, dels har en kortare löptid än tre månader från anskaffningstidpunkten.

NOT 28 Kassaflödesanalys

MSEK	Ingående balans 2019-01-01	Effekt av IFRS 16 per 2019-01-01	Kassaflöde från finansiell verksamhet	Ej kassaflödespåverkande				Utgående balans 2019-12-31
				Transaktions- kostnader	Valuta- differenser	Räntekostnad	Netto av tillkomna finansiella skulder enligt IFRS 16	
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

MSEK	Ingående balans 2018-01-01	Kassaflöde från finansiell verksamhet	Transaktions- kostnader	Valuta- differenser	Ej kassaflödespåverkande		Utgående balans 2018-12-31
					Försäljning	Räntekostnad	
Lån	3 769	117	17	37	-	-	3 940
Leasing	1 665	-129	-	0	70	-	1 606
Upplupna räntekostnader	0	-77	-	-36	-	116	3
Delsumma	5 434	-89	17	1	70	116	5 549
Likvida medel	-140	13	-	24	-	-	-103
Summa	5 294	-76	17	25	70	116	5 446

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

NOT 29 Andelar i koncernbolag

Förändringar under året MSEK	Moderbolaget	
	2019-12-31	2018-12-31
Accumulerade anskaffningsvärden, ingående balans	5 039	5 039
Accumulerade anskaffningsvärden, utgående balans	5 039	5 039

Innehav på balansdagen	Organisationsnummer	Säte	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
			Kapitalandel	Kapitalandel	Redovisat värde	Redovisat värde
Scandic Hotels Holding AB	556723-5725	Stockholm	100	100	5 039	5 039
● Scandic Hotels AB	556299-1009	Stockholm	100	100	-	-
● Hotell Hasselbacken AB ¹⁾	559177-6777	Stockholm	-	100	-	-
● Rica Hotels AB ²⁾	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 ³⁾	556351-7373	Stockholm	100	100	-	-
● Scandic Hotels Deutschland GmbH	HRB 146065 B	Berlin, Tyskland	100	100	-	-
● Scandic Berlin Kurfürstendamm GmbH ⁴⁾	HRB 158329 B	Berlin, Tyskland	-	100	-	-
● Scandic Hotels Oy	1447914-7	Helsingfors, Finland	100	100	-	-
Summa					5 039	5 039

1) Hotell Hasselbacken AB avyttrades per mars 2019.
2) Rica Hotels AB såldes från Scandic Hotels AS till Scandic Hotels AB per oktober 2019.
3) Scandic Hotels Europe AB såldes från Scandic Hotels AB till Scandic Hotels Holding AB per oktober 2019.
4) Scandic Berlin Kurfürstendamm GmbH fusionerades per juni 2019 med Scandic Hotels Deutschland GmbH.

NOT 30 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Ställda säkerheter				
Fastighetsinteckningar	-	-	-	-
Summa ställda säkerheter	0	0	0	0
Eventalförpliktelser				
Garantiåtaganden, FPG/PRI	6	5	-	-
Hyresgarantier	125	122	43	-
Skattetvist	403	369	-	-
Resegarantier	3	4	2	-
Summa eventalförpliktelser	537	500	45	0

Hyresgarantier avser, i huvudsak, garantier för de danska och norska dotterbolagens lokalhyreskontrakt. Dessa har återstående avtalstider på upp till 13 år. Fasta lokalhyresavgifter för hela avtalstiden har tagits upp ovan.

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

! Viktiga uppskattningar och antaganden

Den 19 oktober 2017 meddelande Scandic att Skatteförvaltningen i Finland har beslutat att den finska filialen till Scandic Hotels Holding AB ska eftertaxeras för räkenskapsåret 2008. Skatteförvaltningen anser att Scandics finska verksamhet ska påföras skatt, avgifter och ränta eftersom avdrag för ränta på koncerninterna lån inte medges. Sedan dess har Skatteförvaltningen fattat motsvarande beslut för åren 2009–2017.

Scandic och dess skatterådgivare är av uppfattningen att bolaget har agerat rätt och i enlighet med tillämplig lagstiftning och anser därmed att Skatteförvaltningens beslut är felaktigt. Bolaget har överklagat beslutet samt begärt att beskattningsbeslutet avslås i sin helhet. Bolaget har därför inte redovisat någon kostnad för de påförda skatterna. Scandics bedömning är att den totala exponeringen för åren 2007–2017 uppgår till cirka 403 MSEK inklusive ränta vilket redovisas som övriga långfristiga fordringar. Beloppet är betalt i sin helhet.

NOT 31 Finansiella tillgångar och skulder

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

2018-12-31, 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	-	9	-	9
Kundfordringar	689	-	-	689
Derivat – elderivat	-	54	-	54
Likvida medel	103	-	-	103
Summa finansiella tillgångar	792	63	0	855
Skulder till kreditinstitut	2 940	-	-	2 940
Skulder för företagscertifikat	1 000	-	-	1 000
Leverantörsskulder	791	-	-	791
Derivat – ränteswappar	-	8	-	8
Övriga kortfristiga skulder – aktieswap	-	-	69	69
Summa finansiella skulder	4 731	8	69	4 808

Koncernen har ett aktieswapavtal inom ramen för det långsiktiga incitamentsprogrammet, se även not 6.

Verkligt värde för övriga finansiella tillgångar och skulder bedöms inte avvika materiellt från redovisat värde. Se not 15.

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 värderats till verkligt värde avser elderivat och ränteswappar.

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

2018-12-31, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Derivatinstrument som används för säkringsändamål	-	54	-	54
Summa finansiella tillgångar	0	54	0	54
Derivatinstrument som används för säkringsändamål	-	8	-	8
Summa finansiella skulder	0	8	0	8

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 för närvarande tillgängliga marknadsräntor.

§ 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 kontraktensliga 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 17 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 32 Transaktioner med närstående

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

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31
Inköp av tjänster				
Braganza AB ¹⁾	1	1	-	-
Summa inköp av tjänster	1	1	0	0
Försäljning av tjänster				
Braganza AB ²⁾	4	9	-	-
Dotterföretag	-	-	57	34
Summa försäljning av tjänster	4	9	57	34
Utestående balanser vid årets slut från försäljning och köp av tjänster				
Fordringar på närstående:				
Braganza AB	0	0	-	-
Dotterföretag	-	-	618	3
Summa fordringar närstående	0	0	618	3
Skulder till närstående:				
Braganza AB	-	-	-	-
Dotterföretag	-	-	0	144
Summa skulder närstående	0	0	0	144
Lån till närstående				
<i>Dotterföretag</i>				
Ingående balans	0	0	5 377	5 174
Uttag/insättning under året	-	-	-1 171	15
Ränta	-	-	142	152
Valutakursförändring	-	-	49	36
Utgående balans	0	0	4 397	5 377

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. Moderbolagets skuld till närstående avser kortfristig skuld motsvarande avgivet koncernbidrag som ännu ej reglerats.

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

NOT 33 Vinstdisposition

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 2019 föreslår dock styrelsen att ingen utdelning kommer att göras på grund av det rådande marknadsläget.

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen och verkställande direktören föreslår, att till förfogande stående medlen i moderbolagets balansräkning, TSEK

Överkursfond	1 534 254
Balanserade vinstmedel	4 314 295
Samt årets resultat, TSEK	486 610
Summa, TSEK	6 335 159

Disponeras på följande sätt:

I ny räkning överföres	6 335 159
Summa, TSEK	6 335 159

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 15 juni 2020 för fastställelse.

NOT 34 Händelser efter balansdagen

Den 18 februari 2020 lanserades Scandic GO, ett nytt varumärke i det växande ekonomisegmentet som stärker Scandics tillväxtpotential.

Under första kvartalet har Coronaviruset (COVID-19) lett till kraftigt försämring av affärsläget för Scandic Hotels Group AB. Med anledning av detta varslades den 12 mars 2020 omkring 2 000 medarbetare i Sverige om uppsägning, vilket motsvarar ungefär hälften av de fast anställda i den svenska verksamheten. Scandic meddelade även att kraftfulla neddragningar kommer att krävas för övriga marknader. Det kraftigt försämrade affärsläget är en indikation på att ett nedskrivningsbehov av immateriella tillgångar kan föreligga. Ett arbete med att pröva nedskrivningsbehovet har påbörjats, men inte avslutats vid avlämnandet av årsredovisningen.

Vid ett extrainsatt styrelsemöte den 16 mars 2020 beslutade styrelsen för Scandic Hotels Group AB att dra tillbaka det tidigare utdelningsförslaget till årsstämman om 3,70 SEK per aktie, till följd av det kraftigt försämrade affärsläget.

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. Scandic analyserar domen och tillsvidare kvarstår tidigare bedömning.

Scandics styrelse har den 29 april 2020 beslutat om en nyemission av aktier med företrädesrätt för befintliga aktieägare om cirka 1,75 miljarder SEK före transaktionskostnader. Företrädesemissionen förutsätter godkännande från en extra bolagsstämma som kommer hållas den 28 maj 2020. Därutöver har Scandic per samma datum avtalat om ingående av en ny kreditfacilitet om 1,15 miljarder SEK.

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 15 juni 2020 för fastställelse.

Stockholm den 12 maj 2020

Per G. Braathen
Styrelsens ordförande

Ingalll Berglund
Ledamot

Grant Hearn
Ledamot

Christoffer Lundström
Ledamot

Susanne Mørch Koch
Ledamot

Riitta Savonlahti
Ledamot

Martin Svalstedt
Ledamot

Fredrik Wirdenius
Ledamot

Marianne Sundelius
Arbetsagarrepresentant

Jens Mathiesen
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 12 maj 2020
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 2019. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 78–87 och 100–134 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 2019 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 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

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 och Finland som svarar för drygt 85 % 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 koncernteamet. Här ingår nedskrivningsprov-

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

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

Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

Särskilt betydelsefullt område

Fortlevnad – Finansierings- och likviditetsbehov

Vi hänvisar till förvaltningsberättelsen och rubriken Utsikter samt not 34 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 affärsplan för perioden 2020–2022 samt en kassaflödesprognos fram till utgången av 2021 har upprättats.

Företagsledningens bedömningar tillsammans med genomförda åtgärder för att sänka kostnader och stärka kassaflödet har resulterat i ett bedömt behov av ytterligare likviditetsförstärkning på totalt 2,9 miljarder SEK fram till utgången av 2021.

Som ett resultat har styrelsen fattat beslut om en företrädesemission på 1,75 miljarder SEK och en överenskommelse om en ytterligare kreditfacilitet på 1,15 miljarder SEK. Kreditfaciliteten är, utöver sedvanliga villkor, villkorad av att företrädesemissionen är fullt garanterad. Företrädesemissionen har starkt stöd från Bolagets största aktieägare men förutsätter godkännande från en extra bolagsstämma.

Baserat på den affärsplan och kassaflödesanalys som upprättats, vilken baseras på ledningens bästa uppskattning och den information som fanns tillgänglig vid upprättandet av dokumenten, är Scandics bedömning att även om det råder en hög osäkerhet om varaktigheten av Corona-pandemin och dess påverkan på Scandics affärer är det högst sannolikt att vidtagna åtgärder i kombination med god styrning av intäkter, kostnader och kassaflöde är tillräckliga för att säkerställa koncernens fortlevnad för innevarande och nästkommande år.

Värdering av goodwill och andra förvävsrelaterade tillgångar

Vi hänvisar till not 12 Immateriella anläggningstillgångar och not 34 Händelser efter balansdagen.

Goodwill och andra förvävsrelaterade tillgångar inklusive varumärken utgör en betydande del av Scandiconcernens balansomslutning. Per den 31 december uppgår goodwill och varumärken till MSEK 9 788 vilket motsvarar 58 procent av balansomslutningen (exkl IFRS 16). Dessa poster är inte endast väsentlig till sitt belopp utan också till sin karaktär eftersom de påverkas av ledningens uppskattningar och bedömningar. Med anledning av postens väsentlighet och karaktär har den bedömts som ett särskilt betydelsefullt område i revisionen.

Ledningen och styrelsen upprättar årligen en nedskrivningsprövning av värdet på goodwill och varumärken, samt vid varje givet tillfälle då indikationer på värdenedgång identifierats, för att bedöma om det föreligger något nedskrivningsbehov.

Det beräknade värdet baseras på av styrelsen godkända framtida budgetar och prognoser för de närmaste fem åren. Kassaflödena från åren bortom de fem närmaste extrapoleras baserat på affärsplanen. Prövningen innehåller därmed antaganden som får en väsentlig betydelse för testet om nedskrivningsbehov. Detta inkluderar antaganden om försäljningstillväxt, utveckling av marginaler samt diskonteringsräntan (WACC).

Det värde som räknas fram i prövningen motsvarar värdet av diskonterade kassaflöden för identifierade kassagenererande enheter; Sverige, Norge, Finland samt Övriga Europa.

Även om en enhet klarar nedskrivningsprövningen per 31 december 2019 kan en framtida utveckling som avviker negativt från de antaganden och bedömningar som varit underlag till prövningen leda till att ett nedskrivningsbehov föreligger.

Övriga förvävsrelaterade immateriella tillgångar är föremål för löpande avskrivningar. För dessa tillgångar sker prövning av värdering om det finns misstanke om att värdet av tillgångarna har minskat så att nedskrivning kan behöva ske.

Baserat på den nedskrivningsprövning som upprättats för goodwill och varumärken, vilken baseras på den bästa uppskattningen och bedömningen av de förhållanden som förelåg per den 31 december 2019, är Scandics bedömning att det inte föreligger något nedskrivningsbehov avseende ovan nämnda tillgångar per den 31 december 2019.

Det kraftigt försämrade affärsläget efter räkenskapsårets slut är en indikation på att ett nedskrivningsbehov av immateriella tillgångar kan föreligga. Ett arbete med att pröva nedskrivningsbehovet har påbörjats, men inte avslutats vid avlämnandet av årsredovisningen.

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 rapportering till styrelsen av förväntad affärs-påverkan av Corona-pandemin och den uppdaterade affärsplanen.

Vi har utmanat och bedömt rimligheten i väsentliga antaganden som ledningen gjort samt stickprovsmässigt prövat information och beräkningar.

Vi har även utfört en känslighetsanalys för att utvärdera underliggande antaganden i kassaflödesprognosen.

Avseende den beslutade finansieringslösningen, i form av företrädesemission och ny kreditfacilitet, har vi inhämtat bevis på teckningsåtaganden från Stena Sessan, AMF och Formica Capital samt bevis på den överenskommelse som tecknats om en ytterligare kreditfacilitet.

Vid test av nedskrivningsbehov för goodwill, varumärken samt andra förvävsrelaterade immateriella tillgångar, har vi för att säkerställa framförallt värderingen och riktigheten, utfört följande granskningsåtgärder:

Utfört åtgärder för att verifiera den matematiska riktigheten i bolagets nedskrivningstest, riktigheten i modellen som sådan samt att den överensstämmer med IFRS, utmanat och bedömt rimligheten i väsentliga antaganden som ledningen gjort. För granskning av själva modellen har vi använt oss av 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 2019. Vi har då fokuserat på antaganden om tillväxt, marginalutveckling samt tillämpad diskonteringsränta per kassagenererande enhet. Vi har också följt upp riktigheten i prognosarbetet för affärsplaner och finansiella planer genom analys av historiska utfall där vi jämfört tidigare års antaganden om framtida resultat och tillväxt mot verkligt utfall. 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 1–75 samt 140–145. 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 2019 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 88–99 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FAR:s uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplýsningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

PricewaterhouseCoopers AB, Stockholm, utsågs till Scandic Hotels Group AB (publ)s revisor av bolagsstämman den 7 maj 2019 och har varit bolagets revisor sedan 9 maj 2012.

Stockholm den 12 maj 2020
PricewaterhouseCoopers AB

Sofia Götmar-Blomstedt
Auktoriserad revisor

AKTIEN OCH AKTIEÄGARNA

KURSTUTVECKLING

Scandics aktie har från första handelsdagen 2 december 2015 (63,75) fram till stängningskursen 2019 (103,75) stigit med 62,7 procent. Scandics sektorindex – OMX Travel & Leisure – var i stort oförändrat under motsvarande period medan OMX Stockholm-indexet stigit med 29 procent under samma period. Med utdelningar för tre räkenskapsår har totalavkastningen för Scandics aktie uppgått till 78,8 procent sedan den första handelsdagen.

Under kalenderåret 2019 steg Scandics aktie med 32,8 procent från 78,10 till 103,75, medan OMX-Stockholm ökade med 29,4 procent. Inklusive utdelning var totalavkastningen 37,3 procent. Vid utgången av 2019 var Scandics börsvärde cirka 10,7 miljarder kronor.

STABIL ÄGARSTRUKTUR

Scandics två största ägare är Stenasfären genom Stena Sessan AB som äger 17,4 procent av bolaget samt Novobis AB som äger 16,3 procent. Båda dessa ägares innehav var

oförändrat under 2019. Under året ökade AMF Försäkring & Fonder sitt ägande från 6,3 till 11,2 procent och vad vid utgången av 2019 Scandics tredje största ägare. Scandic fjärde största ägare var vid årsskiftet Swedbank Robur som under året ökade sitt ägande från 4,0 till 5,7 procent.

ÖKAD ANDEL SVENSKT ÄGANDE

Andelen svenska ägare ökade något under året Svenska ägare stod vid årets slut för 66,1 procent av ägandet jämfört med 64,1 procent föregående år. Det utländska ägandet uppgick till 33,9 procent jämfört med 35,9 procent föregående år. Norge och USA stod tillsammans för drygt hälften av det utländska ägandet.

AKTIEKAPITAL

Scandics aktiekapital uppgick vid årsskiftet till 26 MSEK fördelat på 102 985 075 aktier, samtliga med en röst.

FALLANDE AKTIEKURS I BÖRJAN AV 2020

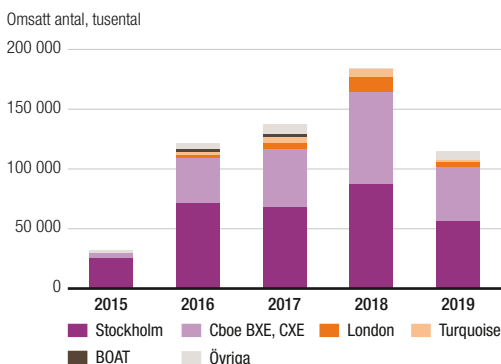
Scandics aktieutveckling har varit svag under det första kvartalet 2020. Anledningen är coronakrisen som sedan slutet av februari haft en kraftigt negativ påverkan på Scandics beläggningsgrad.

UTDELNING OCH UTDELNINGSPOLICY

Styrelsen har antagit en utdelningspolicy med målet att dela ut minst 50 procent av nettovinsten från och med räkenskapsåret 2016. Utdelningen baseras på nettoresultatet exklusive effekter från IFRS 2016.

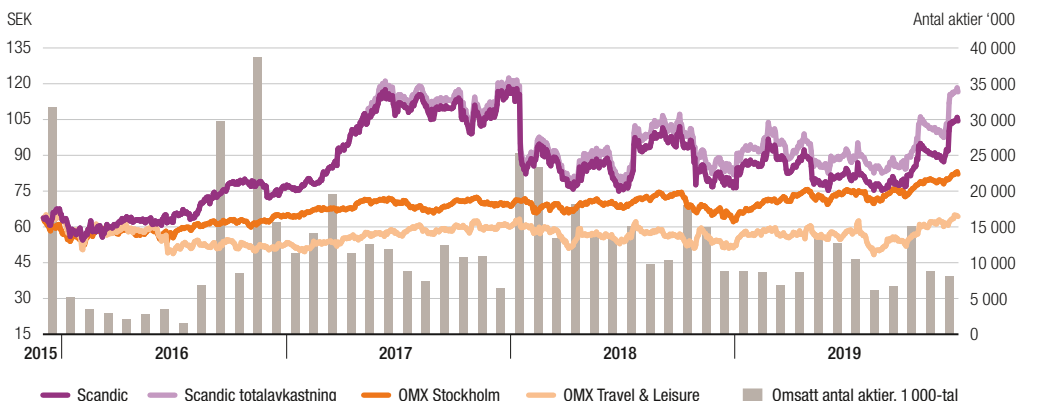
För 2019 beslöt styrelsen på ett extrainsatt styrelsemöte att dra tillbaka det tidigare utdelningsförslaget och att inte lämna någon utdelning.

HANDELSPLATSER FÖR AKTIEN



Källa: Fidessa.

AKTIENS KURS- OCH OMSÄTTNINGSENTVECKLING, 2 DEC 2015 – 30 DEC 2019



Källa: Bloomberg och Fidessa.

Analytiker som följer Scandic

Stefan Andersson	SEB
Christer Beckard	Nordea
Fehmi Ben Naamane	Oddo BHF
Karl-Johan Bonnevier	DNB
Carina Elmgren	Handelsbanken
Markus Gustafsson	Kepler Cheuvreux
Annabel Hay-Jahans	Berenberg
André Juilliard	Deutsche Bank
Jamie Rollo	Morgan Stanley

Ägarkoncentration	Kapital och röster
De 10 största ägarna	65,8%
De 25 största ägarna	73,0%
De 30 största ägarna	76,3%

Källa: Monitor av Modular Finance AB. Sammanställd och bearbetad data från bland annat Euroclear, Morningstar och Finansinspektionen.

Aktiedata

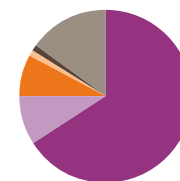
Kortnamn	SHOT
ISIN	SE0000635401
Handelspost	1 aktie
Lista	Nasdaq Stockholm Nordic Mid Cap-listan
Sektorindex	OMX Stockholm Travel & Leisure

Aktieägare	Aktiekapital och röster, %	Antal aktier
Stena	17,4	17 947 735
Rolf Lundström ¹⁾	16,3	16 803 800
AMF Försäkring & Fonder	11,2	11 500 000
Swedbank Robur Fonder	5,7	5 849 624
Periscopos AS	5,0	5 138 955
Handelsbanken Fonder	2,8	2 835 000
Dimensional Fund Advisors	2,0	2 011 835
Svolder	1,9	2 000 000
Vanguard	1,9	1 987 302
Norges Bank	1,7	1 739 647
Thompson, Siegel & Walmsley LLC	1,2	1 211 100
BlackRock	0,9	895 696
JP Morgan Asset Management	0,8	773 650
XACT Fonder	0,7	745 193
Baring Asset Management	0,7	724 077
Summa 15 största aktieägarna	70,1	72 163 614
Övriga	29,9	30 821 461
Totalt	100,0	102 985 075

¹⁾ I april 2020 sålde Rolf Lundström merparten av sitt innehav i Scandic.

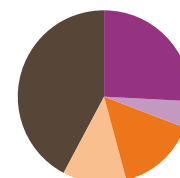
Källa: Monitor av Modular Finance AB. Sammanställd och bearbetad data från bland annat Euroclear, Morningstar och Finansinspektionen.

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, omstrukturingskostnader 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	2019-12-31	2018-12-31
Skulder till kreditinstitut	3 036	2 940
Skulder företagscertifikat	487	1 000
Likvida medel	-26	-103
Räntebärande nettoskuld	3 497	3 837

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 leasingsskuld och företagscertifikat.

Rörelsekapital	2019-12-31	2018-12-31
Omsättningstillgångar, exklusive likvida medel	1 294	1 321
Kortfristiga skulder	-3 266	-2 896
Rörelsekapital, netto	-1 972	-1 575

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

INFORMATION TILL AKTIEÄGARNA

ÅRSSTÄMMA

15 JUNI 2020

STOCKHOLM

ÅRSSTÄMMA 2020

Ordinarie årsstämma för aktieägarna i Scandic Hotels Group AB (publ) hålls måndagen den 15 juni, klockan 10.00 CET på Vasateatern, Scandic Grand Central, Stockholm. Registrering börjar klockan 09.00 CET.

Deltagande i årsstämman

Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska dels senast måndagen den 8 juni 2020 vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken, dels senast måndagen 8 juni 2020 anmäla sin avsikt att delta i stämman till bolaget.

Anmälan kan göras per telefon till följande nummer: 08-402 92 48, eller skriftligen till följande adress: Scandic Hotels Group AB (publ), Årsstämma 2020, c/o Euroclear Sweden, Box 191, 101 23 Stockholm.

Aktieägare ska i anmälan ange sitt namn, person- eller organisationsnummer, adress, telefonnummer samt antal eventuella biträden. Aktieägare som deltar genom ombud eller ställföreträdare bör skicka behörighetshandlingar till ovanstående postadress i god tid före årsstämman. Fullmaktformulär på svenska och engelska finns på bolagets webbplats www.scandichotelsgroup.com. För information om hur dina personuppgifter behandlas, vänligen besök <https://www.euroclear.com/dam/ESw/Legal/Integritetspolicy-bolagsstammor-svenska.pdf>.

Aktieägare som har sina aktier förvaltarregistrerade måste tillfälligt omregistrera aktierna i eget namn för att få delta i årsstämman. För att denna omregistrering ska vara genomförd tisdagen den måndagen den 8 juni 2020 måste aktieägaren underrätta sin förvaltare om detta i god tid före denna dag.

Kallelse till årsstämman

Kallelse till årsstämman sker på bolagets webbplats och via annons i Post- och Inrikes Tidningar.

Handlingar som ska läggas fram på årsstämman hålls tillgängliga på bolagets webbplats under minst tre veckor närmast före stämman samt på dagen för stämman.

VALBEREDNING

Kristina Patek	Stena Sessan AB (Ordförande i valberedningen)
Joel Lindeman	Novobis AB
Dick Bergqvist	AMF Försäkring och Fonder
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 2020

Delårsrapport januari–mars 2020

20 maj 2020

Delårsrapport januari–juni 2020

17 juli 2020

Delårsrapport januari–september 2020

3 november 2020

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



Produktion: Scandic i samarbete med Hallvarsson & Halvarsson.
Tryck: TMG Sthlm



EN SCANDIC-UPPLEVELSE

1. AFFÄRSMÖTE, BUFFÉ
2. SCANDIC EMPORIO, STÄDNING
3. SCANDIC CONTINENTAL, FRUKOST
4. SCANDIC GRAND HOTELL OSLO, JUNIOR SUITE





Scandic

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