

A close-up photograph of a woman with long dark hair, wearing a brown ribbed sweater, smiling warmly as she looks down at a white cup of coffee. The background is softly blurred, showing another person in a similar sweater. The overall mood is cozy and inviting.

**NORDENS LEDANDE  
HOTELLFÖRETAG**

**Scandic**

ÅRSREDOVISNING 2017

## INNEHÅLL

Detta är Scandic	Flik	Ledande marknadsposition	14	Förvaltningsberättelse	62
Nordens ledande hotellföretag	Flik	Kommersiell plattform	22	Risker och riskhantering	68
Vårt nordiska DNA	1	Rörliga hyresavtal	30	Bolagsstyrning	72
Vd-ord	2	Hållbart avtryck	34	Styrelse	80
Året i korthet	5	Engagerade och motiverade team	42	Koncernledning	82
Scandics strategi 2020	6	Fördjupad hållbarhetsinformation	48	Finansiella rapporter	84
God lönsamhet över tid	8	GRI-index	58	Noter	92
Scandics framgångskoncept	10	Revisorns yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten	60	Fastställelse	119
Ett eget starkt varumärke	12			Revisionsberättelse	120
				Scandic-aktien	124
				Definitioner	126
				Information till aktieägarna	128

Scandic är ett svenskt bolag som lyder under svenska lagar. Alla värden uttrycks i svenska kronor. Sifferuppgifter inom parentes avser om inte annat anges, 2016. 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 62–119 i detta dokument.

# DETTA ÄR SCANDIC

## NORDENS LEDANDE HOTELLFÖRETAG

Scandic har det största och bredaste hotellnätverket på den nordiska marknaden. Detta möjliggör ett unikt erbjudande till kunderna och hög effektivitet. Verksamheten drivs under ett gemensamt och helägt varumärke som är det mest välkända på den nordiska marknaden.

**55 000**  
**HOTELLRUM**

I DRIFT OCH UNDER UTVECKLING

## I FRAMKANT INOM HÅLLBARHET

Ett ansvarsfullt företagande är viktigt för Scandic. Bolaget är drivande inom hotellbranschen då det gäller hållbarhet, både avseende miljö och sociala frågor. Scandics satsningar inom det här området sänker resursförbrukningen och därmed kostnaderna. Dessutom stärker det företagets varumärke eftersom kunderna – liksom Scandic – känner allt starkare för dessa frågor.

## STRATEGISKT SAMARBETE

På den nordiska marknaden är hyresavtal den vanligaste modellen för att driva hotell. Scandic arbetar i huvudsak med omsättningsbaserade hyresavtal som har lång löptid. Hyresmodellen ökar den ekonomiska stabiliteten, samtidigt som den samordnar Scandics och hyresvärdens intressen, vilket möjliggör en långsiktig positiv utveckling av fastigheten och ett starkt finansiellt resultat. Scandics värdeskapande affärsmodell gör att företaget av många fastighetsägare ses som förstahandsvalet vid nya hotellprojekt.

**280**  
**HOTELL**

I DRIFT OCH UNDER UTVECKLING

**130**  
**ORTER**

## EN LOJAL KUNDBAS

Scandic har i alla år varit pionjär och drivit utvecklingen inom hotellbranschen. Nyttänkandet har uppskattats av gästerna och bolaget har idag en hög andel återkommande kunder. Detta manifesteras i lojalitetsprogrammet Scandic Friends – Nordens största. Varje övernattningsgenererar värdefulla poäng för medlemmen. Cirka 35 procent av Scandics bokningar är kopplade till Scandic Friends.

## FÖRETAGSKUNDER DOMINERAR

Omkring 70 procent av Scandics intäkter kommer från affärsresenärer och konferensgäster. Scandic är en fulltjänstleverantör av rum, restaurangerbjudanden och konferensmöjligheter. Utbudet är anpassat till lokala marknadsförutsättningar. Det handlar hela tiden om att differentiera Scandic i relation till konkurrenterna. Återkommande gäster ska uppleva att Scandic erbjuder ett tydligt och värdefullt mervärde.

**18** HOTELL  
I PIPELINE

## HÖGKVALITATIV HOTELLPORTFÖLJ

Scandic jobbar ständigt med att optimera den befintliga hotellportföljen genom utbyggnationer och omkonfigureringar. Scandic har också framgångsrikt byggt upp en pipeline av nya hotell. Vid slutet av 2018 innehöll den 18 nya spännande hotell som ska öppnas fram till och med 2021.

## EN 50-ÅRIG HISTORIA

Starten på Scandic var Esso Motorhotell i Laxå 1963. Redan efter tio år var Esso den största hotellkedjan i Sverige. Varumärket Scandic etablerades 1983. Den fortsatta resan har präglats av stark organisk tillväxt i kombination med strategiska förvärv. Modellen har hela tiden varit att nytillskotten direkt ska "Scandicifieras" vilket visat sig vara en framgångsrik strategi som grundlagt det starka varumärket. Ägarskapet har skiftat genom åren. Under perioden 1996–2001 var Scandic noterat på börsen. Återinträdet under hösten 2015 var därmed en comeback.

**16 000**  
**MEDARBETARE**

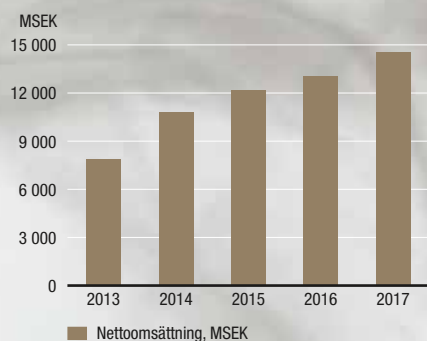
## ENGAGERADE MEDARBETARE

Medarbetarnöjdheten är på en hög nivå, vilket är en förutsättning för att kunna bibehålla den starka kundlojaliteten. Scandic som arbetsgivare placerar sig högt i olika typer av externa undersökningar.

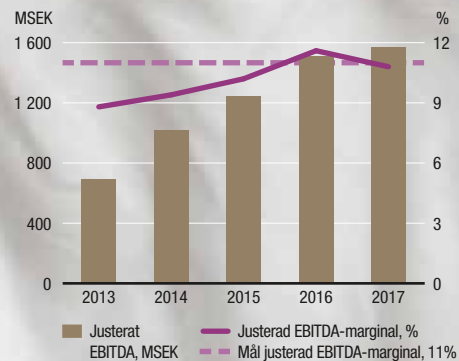
# NORDENS LEDANDE HOTELLFÖRETAG

55 958 hotellrum. Fördelade på 280 hotell i drift och under utveckling.  
På cirka 130 orter. Dessa tre tal understryker Scandics roll som den ledande  
hotelloperatören i Norden. Fokus ligger på hotell i mellansegmentet.  
Företagets omsättning för 2017 är 14,6 miljarder kronor. Medarbetarna är fler  
än 16 000, alla lika viktiga för att skapa den positiva kundupplevelse  
som Scandic är känt för.

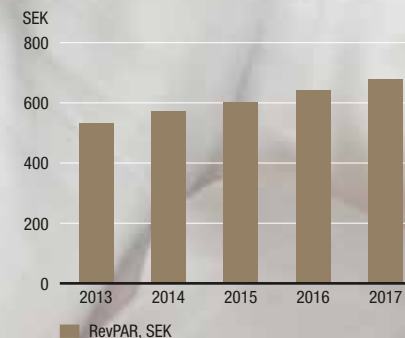
## NETTOOMSÄTTNING



## JUSTERAD EBITDA OCH EBITDA-MARGINAL



## REVPAR



# VÅRT NORDISKA DNA

Vårt nordiska ursprung har utgjort Scandics DNA ända sedan starten för över 50 år sedan. Det avspeglas i vår design, vår service och våra medarbetare. Det styr vår företagskultur, vårt tänkande och vårt ledarskap. Det reflekteras i vår nyfikenhet och vår öppenhet mot världen och dess mångfald. I att tänka stort, utmana det invanda, i att arbeta tillsammans som ett lag och drivas av övertygelsen att inget, absolut inget, är omöjligt. Och det är förstås grunden för vår vision, vår mission och våra värderingar.

# ETT HÄNDELSERIKT ÅR FÖR SCANDIC

2017 var ett aktivt år för Scandic med god omsättningstillväxt och förbättrat underliggande resultat. Tillväxten drevs av en god efterfrågan på våra marknader kombinerat med fler hotell i drift. Marknadsutvecklingen var framförallt stark i Norge och Finland där både beläggningsgrad och genomsnittligt rumspris steg under året.

## HUR VILL DU KORT SAMMANFATTA 2017?

– 2017 var ett händelserikt år för Scandic. Vi hade en god försäljningstillväxt drivet av den underliggande marknadstillväxten samt tillskott av nya hotell. Under året steg vår omsättning med 11,5 procent och vi förbättrade vårt justerade EBITDA resultat. Vi är däremot inte nöjda med avslutningen av året då vi såg en resultatnedgång i vår svenska verksamhet, koncentrerat till Stockholm, men där har vi under början av 2018 vidtagit åtgärder för att säkra lönsamheten och driva intäkter.

– Årets största händelse var utan tvekan förvärvet av Restel, som är ett stort steg för oss i Finland där Scandic nu har nått en ledande marknadsposition. Vi genomförde dessutom ett rekordstort antal hotellöppningar under året. I det interna arbetet har vi bland annat fokuserat på att utveckla ledarskapet i organisationen som en del av vår kulturplattform Inspire Nordic.

## DINA INTRYCK FRÅN DIN FÖRSTA TID PÅ SCANDIC?

– Jag har hunnit med ett besöka ett stort antal hotell och måste säga att jag är positivt överraskad över den höga och jämna kvaliteten i vår portfölj. Vi har inte bara det klart största hotellnätverket i Norden utan den produkt vi erbjuder är något som vi ska vara stolta över. Det har också varit glädjande att lära känna den positiva och inspirerande kulturen ute på våra hotell, den måste vi se till att bevara!

– Det finns en stor styrka i vår affärsmodell med rörliga hyresavtal som ger oss en flexibel kostnadsbas. Vi har ett

## ”DET FINNS EN STOR STYRKA I VÅR AFFÄRSMODELL MED RÖRLIGA HYRESAVTAL SOM GER OSS EN FLEXIBEL KOSTNADSBAS.”

positivt samarbete med våra fastighetsägare med gemensamt intresse att över tid förbättra och utveckla våra hotell, eftersom högre intäkter för oss också leder till högre intäkter för fastighetsägaren. Detta kombinerat med vår ledande marknadsposition och distributionskapacitet gör att vi ses som en mycket attraktiv partner på marknaden.

## VILKA OMRÅDEN BEHÖVER SCANDIC FÖRBÄTTRA?

– Scandic har växt snabbt de senaste åren och vi behöver nu säkerställa att vi är effektiva och fullt ut drar nytta av de skalfördelar som vi har. Dessutom har reseindustrin blivit allt mer dynamisk under de senaste åren där vi ser att nya typer av distributörer och konkurrenter präglar industrin. Vi behöver bli lite mer snabbfotade så att vi kan agera snabbt på förändringar och nya möjligheter när de dyker upp i marknaden. Scandic behöver också prioritera arbetet med att kontinuerligt optimera hotellportföljen och vidareutveckla vårt kunderbjudande. Dessutom behöver vi stärka vår förmåga att förutse, och reagera snabbt på, potentiella förändringar av omvärldsfaktorer på våra huvudmarknader.

## HUR UTVECKLADES MARKNADEN UNDER 2017?

– Våra marknader utvecklades förhållandevis väl under 2017, och RevPAR steg i samtliga länder. Vi såg fortsatt tillväxt i vår bas av nordiska företagskunder samtidigt som fritidssegmentet fortsatte att växa starkt, inte minst från utländska gäster som ser Norden som en allt mer attraktiv turistdestination.

– Mest positiv var utvecklingen i Norge och Finland, som både visade stark RevPAR utveckling till följd av ökad efterfrågan och relativt oförändrat utbud. Den finska ekonomin ser ut att vara på väg upp efter en svag period och den finska reseindustrin har också stimulerats av den starka tillväxten i flygtrafik med asiatiska resenärer till Helsingfors.

– Delar av den norska marknaden föll kraftigt i samband med oljekrisen för några år sedan men vi har sett en återhämtning i oljedestinationerna i västra Norge. Det är tydligt att Norge blir allt mer attraktivt som turistland. Som exempel kan nämnas att några av våra hotell i norra Norge som tidigare primärt varit sommardestinationer nu också har hög beläggning under vinterhalvåret.

– Marknaden växte även i Sverige och Danmark men på dessa marknader såg vi en avmattning under slutet av året. I Stockholm ökade utbudet med 6–7 procent samtidigt som efterfrågetillväxten gradvis mattades vilket gjorde att RevPAR-utvecklingen var negativ i slutet av året.



– I Köpenhamn är beläggingsgraden på en historiskt hög nivå och marknaden är i behov av fler hotellrum. Dock mötte vi höga jämförelsetal under det andra halvåret, då det var ovanligt hög kongressaktivitet under motsvarande period föregående år.

#### **VAD ÄR DINA TANKAR OM KÖPET AV RESTEL?**

– Vi genomförde köpet av Restel precis innan årsskiftet. Det här är ett stort steg för Scandic där vi går från nummer tre till marknadsledare även i Finland och får ett geografiskt heltäckande nätverk. Vi har med full kraft påbörjat omprofileringen till Scandic. Det finns så klart en del kostnadssynergier i en sån här affär men den stora potentialen ser vi i att kunna driva intäkter när hotellen integreras i Scandics distribution och får tillgång till vår stora nordiska kundbas och vårt lojalitetsprogram. Jag är övertygad om att vår existerande bas av företagskunder kommer att uppskatta att vi nu kan erbjuda ett geografiskt heltäckande erbjudande på den finska marknaden. Samtidigt ger köpet av Restel oss också en ökad exponering mot det växande fritidssegmentet. Jag tror också att affären ligger helt rätt i tiden. Den finska ekonomin har efter ett antal år med svag ekonomisk utveckling vänt upp och hotellmarknaden har utvecklats positivt under 2017.

---

**”VI GÅR FRÅN NUMMER TRE  
TILL MARKNADSLEDARE  
ÄVEN I FINLAND OCH FÅR  
ETT GEOGRAFISKT  
HELTÄCKANDE NÄTVERK.”**

– Köpet av Restel ger oss också en bättre geografisk balans i portföljen. Eftersom de nordiska marknaderna alla har lite olika karaktär och drivkrafter kommer detta bidra till en ökad stabilitet över tid för Scandic.

### **DET SER UT ATT HA VARIT HÖG AKTIVITET GÄLLANDE NYA HOTELL UNDER ÅRET?**

– Under 2017 öppnades totalt 11 hotell med drygt 2 700 rum vilket är en rekordnivå för Scandic. Merparten av de tillkommande hotellen under året var konverteringar det vill säga övertagande av existerande kapacitet. Fördelen med konverteringar är att det ger oss möjlighet att växa utan att påverka utbudet på marknaden samtidigt som det är kort tid mellan avtal och övertagande. Åtta av hotellen kom från övertagande av driften av en portfölj från Pandox och Eien-domsspar, ett av dessa var Grand Hotel i Oslo. Dessa hotell togs över utan köpeskilling och med helt rörliga hyresavtal – en affär som verkligen tydliggör styrkan i vår affärsmodell.

– Vår pipeline bestod vid årsskiftet av 18 hotell med nära 6 000 rum vilket motsvarar 12 procent av vår existerande portfölj inklusive Restel. Ungefär hälften av de nya hotellen öppnas under 2018 så dessa kommer att bidra till vår tillväxt det kommande året.

### **VAD ÄR AMBITIONEN FÖR TYSKLAND?**

– Vi har en uttalad ambition att växa i de största städerna i Tyskland. Våra existerande hotell i Berlin och Hamburg har utvecklats positivt vilket visar att Scandics sätt att driva hotell är framgångsrikt också i Tyskland och vårt varumärke och kunderbjudande har tagits emot väl. Tyskland är en fragmenterad hotellmarknad och i likhet med Norden domineras den av långa hyresavtal och hög andel inhemskt affärsresande. Det är dock viktigt att understryka att det inte handlar om tillväxt till vilket pris som helst. De affärer vi gör måste bidra till Scandics lönsamhet och vi är därför mycket selektiva.

– I februari 2018 tog vi över ett hotell i Frankfurt och i december ingick vi dessutom avtal om drift av ett nytt stort konferenshotell i Frankfurt beläget bredvid den europeiska

## **”HÅLLBARHETSARBETET ÄR NÅGOT SOM JAG KÄNNER STARKT FÖR, DET ÄR RÄTT SAK ATT GÖRA OCH DET ÄR EN VIKTIG DEL I VÅR AFFÄRSMODELL.”**

centralbankens huvudkontor. Våra två hotell i Frankfurt kommer att komplettera varandra och det finns så klart uppenbara samordningsfördelar att driva fler hotell i samma stad.

### **HUR SER DU PÅ SCANDICS HÅLLBARHETSARBETE?**

– Hållbarhetsarbetet är något som jag känner starkt för, det är rätt sak att göra och det är en viktig del i vår affärsmodell. Jag är väldigt positiv till det som jag hittills har sett på Scandic. Allt från vårt engagemang inom miljöområdet exempelvis arbetet med att minska matavfallet, till samarbeten för att inkludera människor i samhället och på våra hotell. Vårt arbete med 'Helt Med' i Norge och 'My Dream Now' i Sverige är bra exempel på det sistnämnda.

– Vi är medlemmar i FN:s Global Compact och vi har även gjort en värdering av hur vi bäst kan bidra till Agenda 2030 och de 17 Globala målen. Vi har under året tydligare kvantifierat våra mål inom hållbarhet som både gäller sociala och miljömässiga aspekter. Hållbarhetsarbetet är något som efterfrågas mer och mer av våra gäster och företagskunder och samtidigt skapar det stolthet och motivation bland våra medarbetare. Scandic in Society, där alla hotell genomför aktiviteter för att stödja det lokala samhället, är ett tydligt exempel på det. Hållbarhetsarbetet handlar också om att säkra framtidens talanger till hotellindustrin. Genom att sänka trösklarna in på arbetsmarknaden genom till exempel arbetspraktik på våra hotell är vi med och bidrar

till integrationen i samhället samtidigt som vi ökar möjligheten för att fler väljer Scandic som arbetsgivare i framtiden. Under 2018 kommer vi att revidera våra hållbarhetsmål fram till 2030 och målsättningen är att Scandic ännu tydligare ska bidra till Agenda 2030 och fortsätta att vara en förebild inom miljöfrågor och social hållbarhet.

### **INTERNT ARBETE UNDER ÅRET?**

– I det interna arbetet har vi bland annat fokuserat på att utveckla ledarskapet som en del av vår kulturplattform Inspiring Nordic. Syftet har varit att stärka alla medarbetares förmåga och initiativkraft. Under året implementerade vi också ett nytt digitalt verktyg för socialt lärande. Vi genomför varje år en omfattande medarbetarundersökning och resultatet förbättrades under 2017 från redan höga nivåer. Vi är övertygade om att nöjda och engagerade medarbetare bidrar till gästernas upplevelse av Scandic.

### **HUR ÄR UTSIKTERNA FÖR 2018?**

– Vi kommer att ha fullt upp det kommande året! Vi har ett flertal viktiga hotellöppningar under 2018, och vi har redan startat integrationen av Restel. Vi rullade nyligen ut en ny version av vårt omfattande kundlojalitetsprogram, Scandic Friends. Samtidigt som vi fokuserar på att växa och stärka våra positioner behöver vi se till att vi driver verksamheten effektivt och att vi är lyhörda inför de förändringar som sker på marknaden.

– Vi har en bra geografisk balans i portföljen som kommer att bidra till en ökad stabilitet över tid för Scandic.

### **NÅGRA AVSLUTANDE ORD?**

– Slutligen vill jag rikta ett stort tack till alla våra medarbetare som gör ett fantastiskt arbete ute på våra hotell under årets alla dagar. De dagliga mötena är avgörande för gästernas upplevelse av Scandic och det är där vårt varumärke formas och utvecklas över tid.

Even Frydenberg,  
VD & koncernchef



# ÅRET I KORTHET

2017 var ett aktivt år för Scandic med stark omsättningstillväxt och förbättrat underliggande resultat. Tillväxten drevs av en god efterfrågan på våra marknader kombinerat med fler hotell i drift. Marknadsutvecklingen var framförallt stark i Norge och Finland där både beläggningsgrad och genomsnittligt rumspris steg under året.

Scandic öppnade 11 hotell under 2017 vilket i sig är ett rekord. Dessutom tecknades ett flertal avtal om nya hotell och Scandic har en solid pipeline som ger en bra grund för fortsatt tillväxt. Vid slutet av året genomfördes förvärvet av finska Restel som gör Scandic till marknadsledare i Finland.



## VIKTIGA HÄNDELSE 2017

### FÖRVÄRV I FINLAND

I december slutförde Scandic förvärvet av finska Restels hotellverksamhet som omfattar 43 hotell med totalt omkring 7 600 rum. Med detta får Scandic ett heltäckande nätverk i Finland.

### ÖVERTAGANDE AV PORTFÖLJ FRÅN PANDOX OCH EIENDOMSSPAR

I början av året annonserade Scandic övertagande av en portfölj med åtta nordiska hotell från Pandox och Eiendomsspar, däribland det anrika Grand Hotel i Oslo som blev ett nytt signaturhotell. Affären genomfördes utan köpeskilling och med helt rörliga hyresavtal. Hotellen öppnade i Scandics regi löpande under det andra kvartalet.

### TVÅ NYA HOTELLPROJEKT I KÖPENHAMN

Under året presenterades det centralt belägna Scandic Spectrum samt Scandic Copenhagen Airport som kommer att vara beläget i anslutning till Kastrup Airport.

### NYA HOTELL I TYSKLAND

Scandic presenterade under året övertagande av två hotell i Frankfurt, i linje med strategin att växa selektivt i Tyskland.

### LEDNINGSFÖRÄNDRING

Den 1 augusti tog Even Frydeberg över som VD och koncernchef efter att Frank Fiskers beslutat sig för att lämna VD-posten i Scandic.

# SCANDICS STRATEGI OCH VISION VAD VI VILL VARA 2020

## FAVORIT BLAND HOTELLVARUMÄRKEN

Scandic är känt för att skapa enastående hotellupplevelser med personlig service och generös frukost. De sociala ytorna är varma och välkomnande och våra hotellrum upplevs som sovrum i hemmiljö som erbjuder våra gäster en god natts sömn.

Hela upplevelsen är sömlös, med hjälp av våra gästers mobila enheter och vår kunskap om varje gäst – det är alltid lätt att boka, resa till och från våra hotell och vistelsen underlättas av att gästen får rätt information i rätt tid.

Våra gäster vet vad de kan förvänta sig men blir ändå positivt överraskade när de besöker oss så att de vill återvända till oss och dela sina erfarenheter med vänner och i sociala medier.

## EN INSPIRERANDE KULTUR

Våra medarbetare levandegör våra värderingar: be caring, be you, be a pro och be bold. Scandics ledare säkerställer att vi samarbetar och bygger förtroende genom att be om och ge feedback. Våra ledare inspirerar och utvecklar genom att sätta klara mål medan de coachar och skapar möjligheter för deras team att konstant utvecklas och växa. Scandic-kulturen attraherar talanger och får medarbetarna att vilja stanna och utvecklas i företaget.

Scandic har antagit ett flexibelt arbetssätt med tydliga ansvarsområden och faktabaserat beslutsfattande.

Våra medarbetare ges de rätta verktygen och processerna för ett framgångsrikt arbete, samarbetar med varandra och skapar den bästa hotellupplevelsen.

## EN ENGAGERAD SAMHÄLLSAKTÖR

Vi är en inspiration genom det starka engagemanget och det tydliga ansvar vi tar i social och miljömässig hållbarhet. Vi efterlever UN Global compact och vi stöder FNs hållbara utvecklingsmål.

Scandics arbetsmiljö uppmanar en hälsosam livsstil och karaktäriseras av samarbete, mångfald och inkludering. Våra medarbetare känner sig respekterade och uppskattade för den de är. Scandic är en inspiration för andra kring hur vi framgångsrikt inkluderar våra medarbetare och i vår strävan att spegla samhället vi lever i.

Scandics målsättning är att hela tiden ha lägst utsläpp av CO<sub>2</sub>, vattenkonsumtion och avfall i branschen. Vi genomför konstant små och stora förbättringar i gästupplevelsen och vår verksamhet för att ytterligare förbättra vårt hållbara avtryck.

Scandics starka hängivenhet till hållbarhet gör våra medarbetare stolta, attraherar gäster och inspirerar företaget både i och utanför vår industri.

## LEVERERA BÄTTRE ÄN MARKNADEN

Scandics höga kundnöjdhet möjliggörs av konkurrenskraftiga hotell, mötes- och restaurangerbjudanden som attraherar både fritids- och affärsresenärer som är villiga att betala en premie. Vår starka räckvidd och höga RevPAR är ett resultat av god visibilitet i de mest relevanta distributionskanalerna, attraktiva partnerskap och en förmåga att löpande attrahera återkommande gäster från nya marknader och segment. Scandics lojalitetsprogram stärker relationen med våra viktigaste gäster och driver betalningsviljan och reducerar distributionskostnader.

Scandic är kostnadseffektivt och utnyttjar skalfördelar. Många processer har förenklats eller digitaliserats och våra medarbetare har system och verktyg för att arbeta effektivt och möjliggöra en sömlös gästresa.

Scandic har centraliserade system, verktyg och it-ekosystem som gör det möjligt att ytterligare driva och optimera försäljning, kunskap om kunden och operativ effektivitet.

Vi driver kostnadseffektivitet genom kontinuerliga förbättringar och drar nytta av vår storlek inom inköp och drift genom att dela bästa genomförandesätt.

## DRA FÖRDEL AV MARKNADENS DYNAMIK

Scandic ligger i framkant när det gäller att upptäcka trender i vår industri och i samhället, och den kontinuerliga förändringen av distributionslandskapet, användande av ny teknik och digitalisering.

Vi driver förändring genom analys och innovation för att identifiera ändringar i gästers preferenser och beteenden samt ny dynamik bland konkurrenter och övriga aktörer i industrin.

Våra medarbetare använder kunskapen om gästerna och är nyfikna på gästernas framväxande preferenser i utvecklingen av nya erbjudanden och upplevelser. Till exempel använder vi denna kunskap för att förbättra rumsupplevelsen och driva bokning genom våra egna kanaler och kontrollera vår distribution och kostnaderna.

Scandic arbetar anpassningsbart med kontinuerliga förbättringar i vårt kunderbjudande och i driften istället för stora utvecklingsprojekt, vilket förbättrar vår förmåga att reagera snabbt och att förkorta tiden till lansering i marknaden.

## ETT VÄXANDE HOTELNÄTVERK

Scandic är den största hotelloperatören i Norden med stark närvaro i alla större städer och nyckeldestinationer. Med vår oslagbara geografiska täckning är vi välkända och uppskattade bland nordiska affärsresenärer, distributionspartners, fastighetsägare och utvecklare.

Vi har en stark plattform i Tyskland med varumärkesbyggande hotell på attraktiva platser som utvecklas bättre än konkurrenterna. Vi har etablerat ett nätverk med fastighetsägare, investerare och övriga potentiella partners i Tyskland som ser Scandic som en trovärdig partner och den bästa operatören.

Scandic har en klar strategi för framtida tillväxt som drar nytta av möjligheterna och optimerar de existerande hotellen genom proaktivt arbete med den existerande portföljen och genom nya hotell i Norden och Tyskland.

**VISION**  
Vad vi strävar emot att vara

**MISSION**  
Varför vi bedriver verksamhet

**VÄRDERINGAR**  
Hur vi är mot varandra

**FINANSIELLA MÅL**  
Vad vi lovar våra ägare

**ÖNSKAD POSITION**  
Vad vi vill vara 2020

**Scandic**

ETT NORDISKT  
HOTELLFÖRETAG  
I VÄRLDSKLASS

ATT SKAPA ENASTÅENDE HOTELL-  
UPPLEVELSER FÖR DE MÅNGA MÄNNISKORNA

BE CARING

BE YOU

BE A PRO

BE BOLD

>5% ÅRLIG  
TILLVÄXT

>11% JUSTERAD  
EBITDA-MARGINAL

2-3X  
NETTOSKULD/EBITDA

Favorit  
bland hotell-  
varumärken

En  
inspirerande  
kultur

En  
engagerad  
sammanslagning

Leverera  
bättre än  
marknaden

Dra fördel  
av marknadens  
dynamik

Ett  
växande  
hotellnätverk

STRATEGISKA FOKUSOMRÅDEN FÖR ATT UPPNÅ DE ÖNSKADE POSITIONERNA

# GOD LÖNSAMHET ÖVER TID

Scandic har antagit tydliga finansiella mål för sin verksamhet. Dessa omfattar såväl omsättningstillväxt som lönsamhet och finansiell styrka. Målen gäller på medellång till lång sikt och antogs i slutet av 2015.

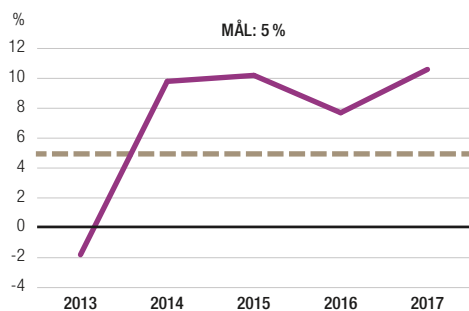
## FINANSIELLA MÅL

1

### TILLVÄXT

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

#### MÅL OCH UTFALL 2013–2017



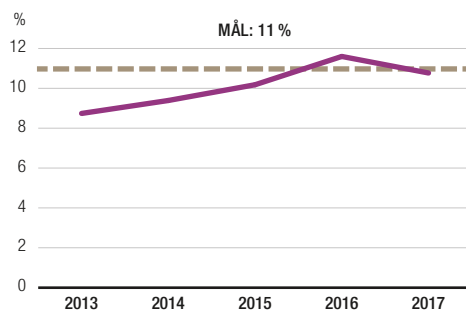
För 2017 uppgick den valutajusterade omsättningstillväxten till 10,6 procent. Omsättningstillväxten var hänförlig till god RevPAR-utveckling i det befintliga hotellnätverket såväl som en god utveckling i de nyetableringar som gjorts under 2017.

2

### LÖNSAMHET

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

#### MÅL OCH UTFALL 2013–2017



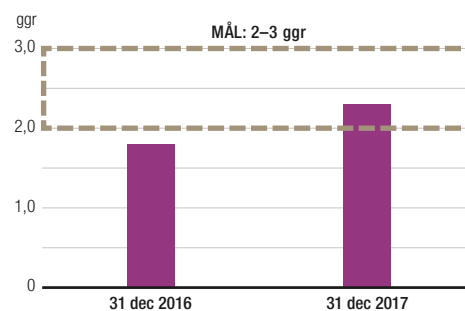
Den justerade EBITDA-marginalen 2017 uppgick till 10,8 procent för koncernen. Marginalen minskade i Sverige medan den ökade i såväl Norge som i övriga Norden och Europa.

3

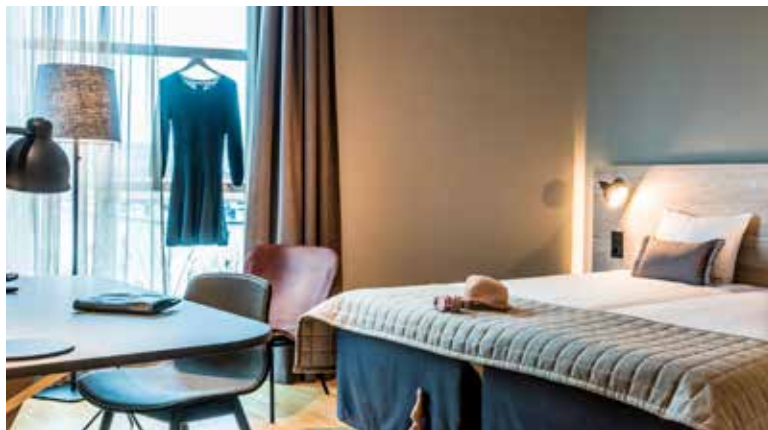
### KAPITALSTRUKTUR

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

#### MÅL OCH UTFALL 2016 OCH 2017



Vid slutet av 2017 var nettoskulden i relation till justerat EBITDA 2,3 ggr och 2,1 ggr när Restel inkluderas. Det underliggande kassaflödet var starkt under året, samtidigt som betalning för förvärvet av Restel skedde i slutet av 2017.



## EN ATTRAKTIV FINANSIELL PROFIL

Scandics förmåga att leverera god lönsamhet över tid vilar på fyra grundpelare.

1

### STABILT VÄXANDE OMSÄTTNING

Scandic har en stabilt växande omsättning med en stor andel återkommande gäster. En stark marknadsposition i mellansegmentet med god geografisk täckning innebär att Scandic ofta är ett förstahandsval för de nordiska affärsresenärerna. Detta visar sig i ett stort antal ramavtal med företag och organisationer som i hög utsträckning förnyas årligen.

Den återkommande försäljningen förstärks av lojalitetsprogrammet Scandic Friends. Detta understryker företagets förmåga att behålla sina gäster, vilket är en starkt bidragande faktor bakom den stabila omsättningstillväxten.

God omsättning och trogna gäster gör Scandic till en attraktiv partner för fastighetsägarna, och en hyresmodell med rörliga hyror bidrar till att skapa en tydlig värdegemenskap mellan Scandic och hyresvärderna. Detta är en förutsättning för att kunna fortsätta att expandera hotellnätverket i attraktiva lägen.

2

### FLEXIBEL KOSTNADSSTRUKTUR

Scandic har en flexibel kostnadsstruktur. Cirka 25 procent av kostnaderna är helt variabla i form av förbrukningsvaror och försäljningsrelaterade kostnader såsom hyror och provisioner. Dessa kostnader varierar alltså direkt med försäljningsvolymen. Cirka 55 procent av kostnaderna är halvrliga. För att kunna klara att anpassa dessa kostnader till aktuellt affärläge följer Scandic noggrant upp orderläget på alla nivåer i verksamheten. Det gör att företaget snabbt kan parera avvikelser.

3

### STABILA EBITDA-MARGINALER

Genom en hög andel återkommande försäljning och en flexibel kostnadsstruktur har Scandic under de senaste åren kunnat uppvisa höga och förhållandevis stabila EBITDA-marginaler. Förvärven av Rica i Norge 2014 och Restel i Finland 2017 har bidragit till att minska marknadsrisken, vilket stabiliserar EBITDA-marginalerna. Till detta bidrar också kostnadseffektivitet i alla led genom noggrann personalplanering och skalfördelar inom IT, inköp och administration. Företaget fokuserar på mellansegmentet inom hotellbranschen. Historiskt har detta segment visat sig vara mindre cykliskt än andra hotellsegment. Affärsmodellen med rörliga hyresavtal bidrar till att marginalerna är stabila över tid.

4

### STABILA KASSAFLÖDEN

Scandic har en god förmåga att generera kassaflöden. Detta sker genom låg kapitalbindning i rörelsekapitalet. Eftersom kunderna i stor utsträckning betalar i samband med incheckning och leverantörer betalas med sedvanliga kredittider har Scandic ett negativt rörelsekapital. Även investeringsbehovet i anläggningskapital är begränsat genom den ansvarsfördelning som finns mellan fastighetsägaren och Scandic. Återinvesteringsbehovet i hotellverksamheten – exklusive uppförande av nya hotell – uppgår normalt sett till 3,5–4 procent av försäljningen. Förmågan att omvandla resultat till kassaflöden – cash conversion – beror på den låga kapitalbindningen.

# SCANDICS FRAMGÅNGSKONCEPT



## ETT STARKT EGET VARUMÄRKE

Scandic driver verksamheten under ett gemensamt, helägt varumärke som är det klart mest välkända på den nordiska hotellmarknaden. Bolaget levererar ett kvalitetsmässigt konsekvent erbjudande på alla marknader och på samtliga hotell. Företaget är positionerat inom mellansegmentet som är mindre cykliskt än andra segment. Det är också det dominerande segmentet på de nordiska marknaderna. Varumärket utvecklas över tid i alla dagliga möten mellan Scandic och gästerna. Scandic står för ett informellt förhållningssätt, öppenhet, personlig service, nordisk design och mångfald.

## LEDANDE MARKNADSPPOSITION

Scandic har det största och bredaste hotellnätverket på den nordiska marknaden. Hotellen är strategiskt lokaliserade till citylägen, i anslutning till affärsparker, flygplatser eller vid utvalda mötesplatser. Scandic har över tid byggt upp en stark relation med ett stort antal företagskunder och organisationer som uppskattar det unika erbjudandet, samtidigt som man också är väl positionerad för att ta del av det ökande fritidsresandet. Den nordiska hotellmarknaden är attraktiv och har utvecklats väl de senaste åren. Marknadsutvecklingen skiljer sig en del mellan länderna och Scandic har idag en god geografisk spridning vilket bidrar till att stabilisera lönsamheten över tid. Den ledande positionen möjliggör unika stordriftsfördelar i driften jämfört med konkurrenterna. Verksamheten är baserad på tydliga koncept och processer med centralisering av stödjande funktioner samtidigt som hotellen fokuserar på mötet med kunden och optimering av den lokala driften.



## KOMMERSIELL PLATTFORM

Scandic har en central organisation som hanterar och utvecklar företagets varumärke, kunderbjudande, distribution och förmåga att driva intäkter. Samtidigt har de enskilda hotellen fullt ansvar för sina intäkter och anpassar erbjudandet till den lokala marknaden. Basen för utveckling och koncept är kontinuerliga kundundersökningar för att skapa insikter om hur erbjudandet kan utvecklas ytterligare. Scandics kundnöjdhet är på en hög nivå. Företagskunder utgör ryggraden i Scandics affär och nästan 70 procent av Scandics intäkter är hänförliga till affärsresande och konferenser. Lojalitetsprogrammet Scandic Friends, det klart största på den nordiska hotellmarknaden, är ett viktigt verktyg för att skapa en direkt relation med gästerna och bidrar till att öka kundlojaliteten. En stor del av Scandics distribution och en ökande andel av kundernas bokningar sker via digitala kanaler, och Scandic arbetar med nya koncept för att möta kundernas ändrade digitala beteende.

## RÖRLIGA HYRESAVTAL

Scandic fokuserar på hyresavtal som modell för att driva hotell. Avtalen har lång löptid och bygger vanligtvis på en rörlig hyra baserad på hotellets intäkter och ett delat investeringsåtagande med fastighetsägaren. Modellen med rörlig hyra har varit framgångsrik. Den bidrar till att Scandic har en flexibel kostnadsstruktur och därigenom en god förmåga att hålla upp lönsamheten under perioder med svag hotellkonjunktur. Scandic har ett konstruktivt samarbete med fastighetsägarna där båda parter har ett gemensamt intresse att kontinuerligt utveckla och förbättra fastigheten. Det faktum att den nordiska marknaden är dominerad av hyresavtal har inneburit en relativt begränsad närvaro av stora internationella hotellkedjor.

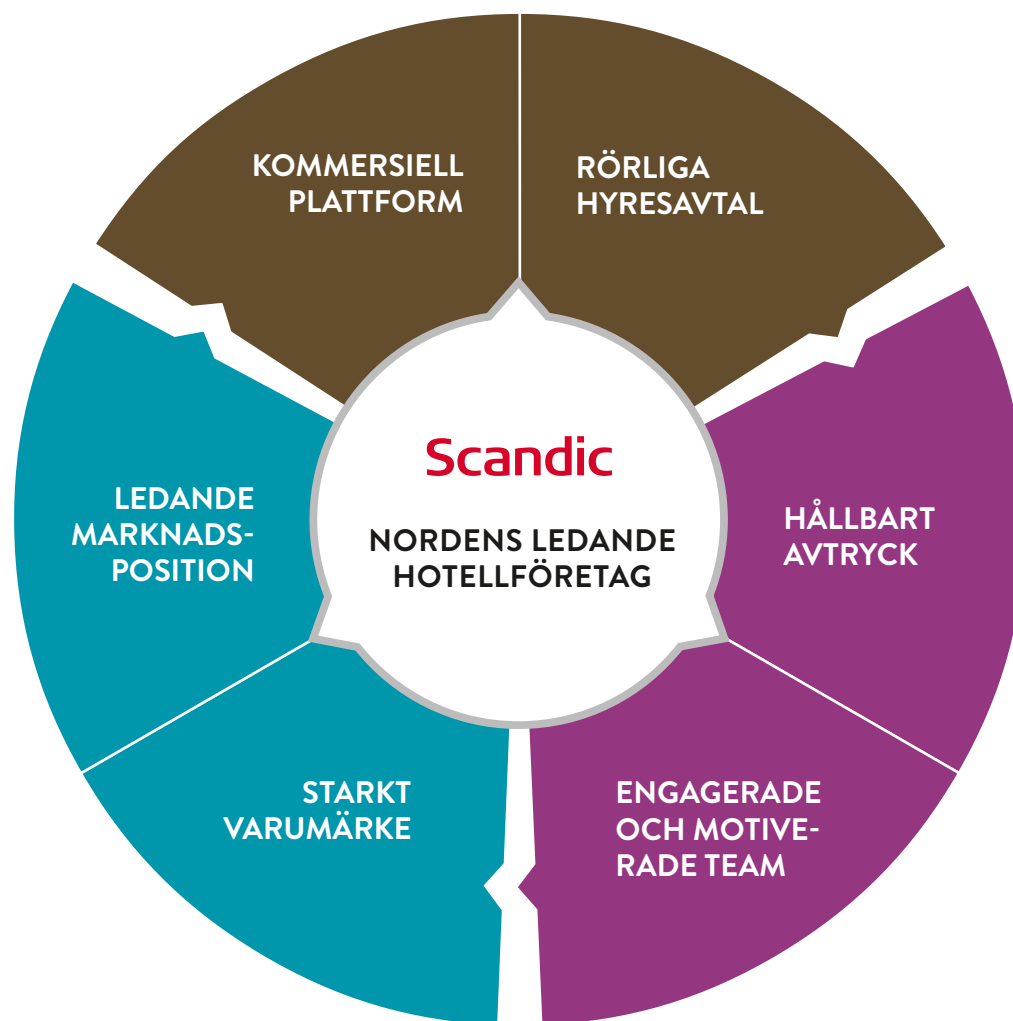


## ETT HÅLLBART AVTRYCK

Scandic är en pionjär inom hållbarhetsarbete i hotellbranschen och man arbetar målmedvetet med att flytta fram positionerna som ansvarstagande hotellföretag. Hållbarhetsarbetet påverkar hur gästerna och samhället i övrigt uppfattar Scandic som företag. Företaget har satt upp tydliga hållbarhetsmål inom prioriterade områden såsom mångfald, inkludering, hälsa och miljö. Inom miljöområdet ligger fokus på minskade CO<sub>2</sub>-utsläpp och mindre avfall vilket uppskattas av kunderna samtidigt som det leder till minskade kostnader för Scandic. Arbetet för en ökad mångfald och mer engagerade medarbetare bidrar till att ge kunderna en bättre upplevelse.

## ENGAGERADE OCH MOTIVERADE TEAM

Scandic har drygt 16 000 medarbetare i sex länder. Medarbetarengagemanget är på en hög nivå och Scandic som arbetsgivare placerar sig högt i olika typer av externa undersökningar. Kulturarbetet bygger på den gemensamma kulturplattformen, Inspiring Nordic, som är en utgångspunkt för alla dagliga relationer, såväl externa som interna. Inkludering och mångfald, jämställdhet och anställdas välmående är prioriterade områden inom Scandic som bidrar till att stärka konkurrenskraften.



Scandics värdeskapande är baserat på ett starkt varumärke och en ledande position på den attraktiva nordiska hotellmarknaden. Bolaget har ett brett erbjudande som uppskattas av en återkommande kundbas och man arbetar tillsammans med fastighetsägarna och nära kunderna för att kontinuerligt utveckla erbjudandet. Scandics arbete inom hållbarhet är prioriterat och bidrar till en ökad konkurrenskraft.

A photograph of a hotel room. In the foreground, a bed is covered with a white sheet and a grey blanket. Two teal-colored pillows are propped up against a dark headboard. To the left, a lamp with a white shade is mounted on the wall. The background wall is a dark, muted blue.

# ETT EGET STARKT VARUMÄRKE

Scandic bedriver och kontrollerar verksamheten som operatör under ett gemensamt och helägt varumärke. Företaget har det starkaste varumärket i hotellbranschen i Norden, vilket nyligen bekräftades av en Sifo-undersökning som genomfördes i alla nordiska länder. Arbetet med kulturplattformen Inspiring Nordic som stärker varumärket såväl internt som externt är nu inne på tredje året.





# NORDENS STARKASTE HOTELLVARUMÄRKE

## ETT STARKT EGET VARUMÄRKE

Till skillnad från många hotellbolag kontrollerar Scandic verksamheten genom att själva driva merparten av hotellen under ett gemensamt, helägt varumärke. Det gör det möjligt för bolaget att kunna tillhandahålla ett kvalitetsmässigt konsekvent erbjudande på alla marknader och på samtliga hotell och på så sätt säkerställa att man svarar upp mot gästernas förväntningar.

Det tydliga ägarskapet ger goda förutsättningar för att driva verksamheten effektivt och man har möjlighet att snabbt genomföra förändringar och lansera nya koncept och processer på samtliga marknader.

## VARUMÄRKESKÄNNEDOMEN SPEGLAR MARKNADSLÄGET

Scandic's marknadsandel i Norden uppgår till cirka 15 procent, vilket gör företaget till det ledande i Norden. Scandics position är speciellt stark bland affärsresenärer. I oktober 2017 genomfördes en Sifo-undersökning som visar att varumärkeskännedomen speglar marknadsandelen. Undersökningen genomfördes i alla nord-

iska länder med personer inom åldersspannet 20–65 som någon gång under året bott på hotell i landet. Resultatet av undersökningen visar att Scandic på nordisk basis är klar etta när det gäller varumärkeskännedom.

Scandic är "top of mind" valet (nummer ett) i både Sverige och Danmark, nummer två i Norge och på tredje plats i Finland. När undersökningen genomfördes var inte Restel-affären genomförd. I och med det förvärvet kommer Cumulus-varumärket som tidigare låg på andra plats att ersättas av Scandic.

## STARKT ARBETSGIVAR- VARUMÄRKE

Scandic laddar dessutom sitt varumärke med värde genom arbetet med hållbarhets- och medarbetarfrågor. Sustainable Brand Index presenterar varje år en lista på hur hållbarhetsvarumärken står sig i Norden. 2017 placerade sig Scandic bland de 100 bästa på samtliga nordiska marknader, och i Sverige hamnade man på plats 29 vilket var bransch-bäst med god marginal. Likaså får det genomslag när ekonomi-

studenter ska rangordna de mest attraktiva arbetsgivarna i Norden. När drygt 30 000 ekonomistudenter rankade de mest attraktiva arbetsgivarna i Norden var Scandic ensam hotelloperatör på listan.

## ETT VARUMÄRKE SOM UTVECKLAS ÖVER TID Varumärket byggs i varje kundmöte

Scandic är positionerat i mellansegmentet som är det klart största segmentet på den nordiska marknaden. Scandic står för ett informellt förhållningssätt och kulturen präglas av nordiska värderingar med öppenhet, personlig service, nordisk design och mångfald. Men Scandics varumärke är inte statiskt utan måste utvecklas över tid.

## Hög igenkänning men med tillspetsat erbjudande på toppen

Varumärket stärks bland annat av de väletablerade koncept gästerna känner igen från sina kontakter med Scandic. Utöver baserbjudandet av hotell har man under 2017 fortsatt lanseringen av signaturhotell som är mer upplevelsebaserade och har

utvecklats för att möta efterfrågan och attrahera kundgrupper med andra preferenser. För närvarande har Scandic signaturhotell i Stockholm och i Oslo.

## En tydlig plattform för varumärket

Ett tydligt kundfokus är en viktig drivkraft för att nå framgång och en stark kultur är en förutsättning för att kunna bemöta kunderna på bästa möjliga sätt. Som stöd i detta har Scandic sedan 2015 arbetat med kulturplattformen Inspiring Nordic, som beskrivs på sidan 46. Plattformen bygger på en utveckling av kulturen inom företaget och tar utgångspunkt i Scandics värderingar som presenteras på sidan 15. En målsättning med detta arbete är att betona hur man tillämpar de gemensamma värderingarna i mötet med kunden.

## VARUMÄRKESKÄNNEDOM

99%

Källa: Studie utförd av Evidence för Scandics räkning.

## ENHETLIGT VARUMÄRKE

Till skillnad från många andra hotellbolag kontrollerar Scandic verksamheten genom att själva driva merparten av hotellen under ett gemensamt, helägt varumärke. Det gör det möjligt för bolaget att kunna tillhandahålla ett kvalitetsmässigt konsekvent erbjudande.

# LEDANDE MARKNADSPPOSITION

A person with long dark hair is lying in bed, covered with a white blanket. They are holding a white smartphone with both hands, looking at the screen. The background is a plain, light-colored wall.

Scandic är den ledande hotellföretaget på den nordiska hotellmarknaden. Kunderna erbjuds ett unikt heltäckande nätverk samtidigt som det finns goda möjligheter att driva verksamheten effektivt.



# EN DYNAMISK MARKNAD

## DIGITALISERING GER KUNDERNA ÖKAD TRANSPARENS

Det sker för närvarande en snabb utveckling av den globala hotellbranschen. Kundens sökningar och bokningar av hotell sker i allt större utsträckning via digitala kanaler. De digitala bokningssajterna, så kallade Online Travel Agencies (OTA) har på kort tid vunnit mark. Webbplatser såsom Tripadvisor.com som hjälper kunden att läsa omdömen och jämföra priser inför sin hotellbokning har fått ett allt större inflytande på marknaden. Detta har skapat en ökad transparens där hotell som inte lever upp till kundens förväntningar och får dåliga recensioner får svårt att klara sig i konkurrensen. En dålig recension får snabbt genomslag men detta ger också en möjlighet där hotell som får positiva omdömen och anses vara prisvärda gynnas av den ökande transparensen. Kunder delar i allt större utsträckning med sig av sina erfarenheter, såväl positiva som negativa, via sociala medier och även direkt med hotellet. Det har blivit helt avgörande för alla hotellföretag att förhålla sig till den allt mer öppna dialogen med kunderna.

En annan global trend är framväxten av Airbnb och liknande online-marknadsplatser för uthyrning och bokning av privat boende. Airbnb bedöms stå för omkring tre procent av sålda rumsnätter i de större nordiska städerna och har sannolikt en lägre andel än så på mindre orter. Denna konkurrens har haft en viss effekt på hotellmarknaden. Däremot slår den inte så hårt mot Scandic som har en stor andel företagskunder och en genomsnittlig övernattning på under två nätter. Airbnb har sannolikt bidragit till att totalmarknaden för övernattningar har ökat under de senaste åren.

## GYNNSAMMA FÖRUTSÄTTNINGAR I NORDEN

Den nordiska hotellmarknaden skiljer sig lite från den internationella. De stora internationella hotellkedjorna har en relativt begränsad närvaro eftersom dessa i regel föredrar franchise- samt managementavtal istället för modellen med hyresavtal som är den dominerande i Norden. Generellt sker en större andel av kundbokningarna via hotellföretagens egna kanaler och man strävar efter att i större utsträckning äga hela relationen med kunden – från första kontakt till uppföljning efter hotellvistelsen.

## SCANDIC HAR HÖG ANDEL EGEN DISTRIBUTION

Scandics starka varumärke och marknadsposition samt den höga andelen återkommande företagskunder har bidragit till att man har en stark egen distributionskapacitet. OTA står för närvarande för cirka 17 procent av bokade rumsnätter för Scandic, och totalt sker omkring 63 procent av bokningar via egna kanaler fördelat på egen webb, call centres och direkt via hotellet. Andelen bokningar som sker digitalt ökar snabbt på bekostnad av analoga kanaler, och Scandics webb har haft en stark försäljningstillväxt under 2017. Normalt sett är andelen bokningar som sker via OTA högre inom fritidssegmentet än för affärsresande.

Scandic ser på OTAer och liknande spelare som ett viktigt komplement till den egna distributionen då de erbjuder en möjlighet att nå kunder utanför Norden som Scandic själva inte kan nå via egna kanaler. Däremot strävar man mot att ha en så stark kontroll som möjligt på intra-nordiska hotellbokningar.

## NORDISKA HOTELLMARKNADEN HAR VÄXT

Utvecklingen har generellt varit positiv på den nordiska hotellmarknaden de senaste åren. Sedan 2010 har genomsnittlig efterfrågan mätt i gästnätter växt med mellan två och fem procent per år medan den totala kapaciteten av tillgängliga rum växt med runt två procent per år. Detta har resulterat i en positiv RevPAR-utveckling för marknaden som helhet även om det varit en del variationer mellan länderna.

Efterfrågetillväxten har framförallt varit stark inom fritidssegmentet, som är mindre cykliskt än affärssegmentet och som utgör knappt hälften av den totala marknaden. Andelen icke-nordiska gäster, som idag endast utgör 15–20 procent av den nordiska hotellmarknaden, har visat stark tillväxt under perioden. Norden har blivit en allt mer populär turist- och mötesdestination och det har blivit allt vanligare att internationella konferenser förläggs till någon av de större nordiska städerna. Nya, stora underhållnings- och sportarenor har tillkommit och kommunikationerna har förbättrats. Dessutom har efterfrågan stigit på turistdestinationerna, inte minst på den norska marknaden. Den största delen av de icke-nordiska gästerna kommer från

Tyskland, Storbritannien och USA. Efterfrågan från utländska gäster har växt kraftigt de senaste åren, inte minst från Asien.

## FORTSATT BRA MARKNADER UNDER 2017

De nordiska hotellmarknaderna har generellt utvecklats väl under 2017 och det finns goda förutsättningar för fortsatt efterfrågetillväxt framöver. BNP-tillväxten, som är en viktig drivkraft för hotellmarknaden förväntas ligga på en stabil nivå under de kommande åren.

Under 2017 steg efterfrågan på hotellnätter i Norden och RevPAR ökade i alla länder främst drivet av högre genomsnittligt rumspris. Utvecklingen var framförallt stark i Norge och Finland. Generellt i Norden ökade efterfrågan mer än utbudet av hotellrum. I Stockholm sjönk RevPAR något under det andra halvåret till följd av att utbudet av hotellrum på kort tid steg med mellan sex och sju procent.

Även i Köpenhamn sjönk RevPAR under andra halvåret, drivet av att det föregående år var mycket hög efterfrågan till följd av hög kongress- och konferensaktivitet.

## GOD GEOGRAFISK MIX

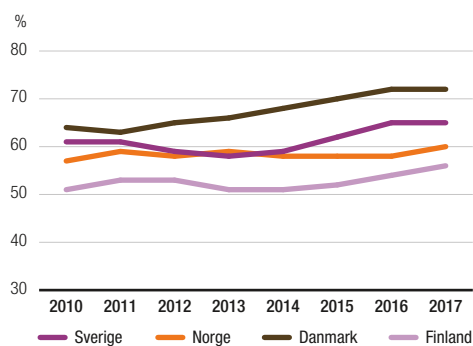
Scandics geografiska mix har förändrats de senaste åren efter förvärven av Rica i Norge 2014 och av finska Restel i slutet av 2017. De fyra nordiska marknaderna är olika i sin karaktär, och följer inte alltid samma trender och Scandic har därför gradvis blivit mindre känsligt för ändrade marknadsförutsättningar i ett specifikt land. Till exempel har den inhemska ekonomin i Finland vänt upp efter en lång period med svag ekonomisk utveckling, medan den svenska tillväxten har varit stark de senaste åren. Delar av den norska marknaden påverkades kraftigt av oljekrisen efter 2015 men dessa har nu återhämtat sig. Den mest internationella hotelldestinationen i Norden är Köpenhamn, där beläggningen varit uppe på historiskt mycket höga nivåer efter en period av stark efterfrågan från stora internationella kongresser och konferenser.



**”DE NORDISKA HOTELL-  
MARKNADERNA HAR  
GENERELLT UTVECKLATS VÄL  
UNDER 2017 OCH DET FINNS  
GODA FÖRUTSÄTTNINGAR  
FÖR FORTSATT EFTERFRÅGE-  
TILLVÄXT FRAMÖVER.”**

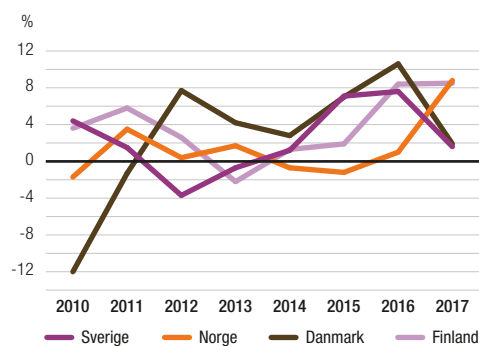


### MARKNADENS BELÄGGNINGSGRAD



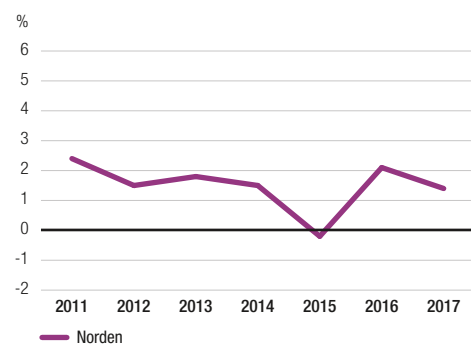
Källa: Benchmarking Alliance och Finland Statistics

### ÅRLIG FÖRÄNDRING AV RevPAR



Källa: Benchmarking Alliance och Finland Statistics

### ÅRLIG FÖRÄNDRING AV ANTAL TILLGÄNGLIGA RUM



Källa: Benchmarking Alliance och Finland Statistics



# ETT STARKT ERBJUDANDE FÖR FORTSATT TILLVÄXT

Scandic är den klart ledande hotelloperatören på den nordiska marknaden. Med ett hotellnätverk med 280 hotell fördelade på närmare 130 orter kan man erbjuda ett unikt nätverk för kunderna.

## EN STARK PIPELINE GER GOD GRUND FÖR FORTSATT TILLVÄXT

2017 var ett aktivt år för Scandic med ett rekordstort antal hotellöppningar som successivt bidrog till tillväxten under slutet av året. Totalt öppnades 11 hotell med drygt 2 700 rum. Merparten av de tillkommande hotellen under året var konverteringar, det vill säga övertagande av drift av befintliga hotell. Fördelen med den typen av expansion är att det är förhållandevis kort tid mellan avtal och övertagande samtidigt som det ger en möjlighet för Scandic att växa utan att påverka utbudet på marknaden. Åtta av hotellen som öppnades under året kom från ett avtal med fastighetsägarna Pandox och Eiendomsspar om övertagande av en hotellportfölj som bland annat inkluderade det anrika Grand Hotel i Oslo.

Vid slutet av 2017 hade Scandic en avtalad pipeline bestående av 18 hotell och cirka 6 000 rum vilket motsvarar

omkring 12 procent av den nuvarande portföljen inklusive Restel. Scandics pipeline är på en historiskt hög nivå och ger goda förutsättningar för fortsatt tillväxt under de kommande åren. Ungefär hälften av hotellen planeras att tas i drift av Scandic under 2018. Fem av hotellen i pipeline är konvertering av existerande kapacitet medan resten är nybyggnation.

Fyra av de planerade hotellen är i Köpenhamn. Bland annat planeras ett nybyggt centralt beläget hotell i direkt närhet till centralstationen och Tivoli. Hotellet, som kommer att heta Scandic Spectrum, blir med sina 632 rum det största i Scandics portfölj. Dessutom presenterades under året ett nytt hotellprojekt i det framväxande Scanportområdet intill Kastrup flygplats som planeras att öppnas under 2020.

Förutom nya hotell arbetar företaget också ständigt med att optimera den befintliga hotellportföljen tillsammans med sina fastighetsägare genom förbättringar, utbyggnader och omdisponeringar. Vid utgången av 2017 hade Scandic pågående utbyggnader av 285 rum vilket motsvarar i kapacitet ett nytt hotell. Utöver nuvarande pipeline är Scandic involverat i ett flertal pågående förhandlingar om ytterligare avtal.

## EN ATTRAKTIV PARTNER FÖR FASTIGHETSÄGARNA

Scandic söker ständigt efter nya objekt att tillföra till portföljen och man har en ambition att växa med 2–4 hotell per år. De senaste åren har tillväxten varit betydligt större än så. Den ledande marknadspositionen ger skalfördelar som möjliggör en effektiv drift av hotellen. Dessutom erbjuder Scandic en stark distributionskapacitet med sin stora bas av återkommande företagskunder och med marknadens största lojalitetsprogram, Scandic Friends. Allt detta gör att Scandic är en attraktiv partner för fastighetsägarna, både när det gäller nya hotell och övertagande av drift av existerande hotell.

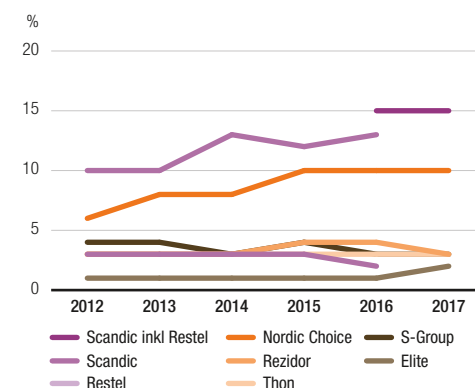
## EN LEDANDE POSITION

Scandics totala marknadsandel i Norden uppgår till omkring 13 procent före förvärvet av Restel i Finland och cirka 15 procent inklusive Restel. Scandic är marknadsledare både i Sverige och i Danmark och blir efter förvärvet av Restel också ledande i Finland. Omkring hälften av alla hotell på den nordiska marknaden drivs av hotellkedjor och hälften av små operatörer. Det finns en tydlig trend att de

## MARKNADSANDELAR I NORDEN 2017 – BASERAT PÅ ANTAL RUM PER OPERATÖR

Antal rum per varumärke	Sverige	Norge	Danmark	Finland	Totalt
Scandic	16 580	13 082	3 879	12 282	45 823
Nordic Choice	15 404	12 966	1 200	755	30 325
S-Group				10 325	10 325
Rezidor	2 046	6 303	1 838		10 187
Thon	200	9 023			9 223
Elite	4 742				4 742
Övriga	84 044	45 699	38 516	27 364	195 624
<b>Totala marknaden</b>	<b>123 016</b>	<b>87 073</b>	<b>45 433</b>	<b>50 726</b>	<b>306 249</b>
Scandics marknadsandel, %	13,5	15,0	8,5	24,2	15,0

## MARKNADSANDELAR 2012 – 2017



Källa: Scandic Nordic Hotel Database.

Källa: Scandic Nordic Hotel Database.



största hotellkedjorna växer snabbare än marknaden då man över tid tar andelar från de mindre spelarna. Stor-driftsfördelar i drift och en starkare distributionskapacitet kombinerat med finansiell kapacitet är bidragande till denna utveckling, som förväntas fortsätta framöver.

Marknaden utgörs i stor utsträckning av nordiska företag medan de stora internationella kedjorna inte har någon större närvaro. Den nordiska marknaden domineras av en modell med långa hyresavtal medan modellen med franchise och managementavtal som föredras av de internationella kedjorna inte är lika utbredd i Norden.

### LEDANDE INOM TILLGÄNGLIGHET

Scandic har sedan många år en Tillgänglighetsambassadör som arbetar med att göra hotellen tillgängliga. Som stöd används en 135 punkter lång standard som alla hotell ska följa när de implementerar lösningar för att göra sina respektive hotell så tillgängliga som möjligt. För Scandic är det självklart att alla kunder är lika viktiga – oavsett om de har en funktionsnedsättning eller ej.

**”2017 VAR ETT AKTIVT ÅR FÖR SCANDIC MED ETT REKORDSTORT ANTAL HOTELL-ÖPPNINGAR SOM SUCCESSIVT BIDROG TILL TILLVÄXTEN MOT SLUTET AV ÅRET.”**



### HOTELLPORTFÖLJEN

Öppningar under året	Plats	Typ	Antal rum
Scandic Drammen	Drammen, Norge	Konvertering	287
Scandic Flesland Airport	Bergen, Norge	Ny	300
Grand Hotel by Scandic	Oslo, Norge	Konvertering	274
Scandic Sørlandet	Kristiansand, Norge	Konvertering	210
Scandic Valdres	Fagernes, Norge	Konvertering	139
Scandic Kista	Stockholm, Sverige	Konvertering	149
Scandic Sluseholmen	Köpenhamn, Danmark	Konvertering	215
Scandic Lillehammer Hotel	Lillehammer, Norge	Konvertering	303
Scandic Hafjell	Hafjell, Norge	Konvertering	210
Scandic Prince Philip	Stockholm, Sverige	Konvertering	208
Downtown Camper by Scandic	Stockholm, Sverige	Återöppning	494
			<b>2 789</b>

Pipeline, år	Hotell	Plats	Typ	Antal rum
2018	Scandic Central Elverum	Elverum, Norge	Franchise	98
	Scandic Leknes	Leknes, Norge	Franchise	63
	Scandic The Mayor	Århus, Danmark	Konvertering	162
	Scandic Frankfurt Museumsufer	Frankfurt, Tyskland	Konvertering	293
	Scandic Lillestrøm	Lillestrøm, Norge	Ny	220
	Scandic Helsinki Airport	Helsingfors, Finland	Ny	150
	Scandic Brennemoen	Eidsberg, Norge	Franchise	100
	Hotel Norge by Scandic	Bergen, Norge	Konvertering	417
	Scandic Kødbyen	Köpenhamn, Danmark	Ny	372
	Holiday Inn West (del av Restelförväret)	Helsingfors, Finland	Renovering	256
2019	Scandic Falconer	Köpenhamn, Danmark	Konvertering	336
	Scandic Marski	Helsingfors, Finland	Revovering	363
2020	Scandic Platinan	Göteborg, Sverige	Ny	362
	Scandic Landvetter Airport	Göteborg, Sverige	Ny	220
	Scandic Helsinki Railway Station	Köpenhamn, Danmark	Ny	483
	Scandic Copenhagen Airport	Köpenhamn, Danmark	Ny	357
2021	Scandic Spectrum	Köpenhamn, Danmark	Ny	632
	Scandic Hamburger Börs	Åbo, Finland	Konvertering	300
	Scandic Hafenspark	Frankfurt, Tyskland	Ny	506
	Pågående utbyggnationer			285
				<b>5 975</b>



## POSITION MELLANSEGMENTET

---

Inom hotellindustrin finns tre prissegment: premium-, mellan- och ekonomisegmenten. Scandic verkar inom det mellersta, och hit hör cirka 80 procent av den totala hotellkapaciteten i Norden. Det kännetecknas av att vara mindre cyklist än de andra segmenten och är det mest populära bland nordiska hotellgäster. Historiskt har det visat sig att konjunktursvängningar påverkar just mellansegmentet i mindre utsträckning.

Scandic har en stark tro på att produkten man levererar är av god kvalitet. Hotellen håller en hög nivå, det geografiska nätverket är unikt i Norden och man har en stark distributionskapacitet. Givet dessa faktorer och varumärkets styrka ser Scandic potential att kunna öka intäkterna ytterligare framöver. En nyckel är att lyckas kommunicera sin produkt och sina koncept ännu bättre.



## POTENTIAL I TYSKLAND

Scandics bas är den nordiska marknaden, men företaget hade i februari 2018 även sex hotell utanför Norden varav fyra i Tyskland. De positiva erfarenheterna från dessa gör att Scandic ser goda möjligheter för tillväxt på denna stora marknad.

Den tyska hotellmarknaden är ungefär dubbelt så stor som den nordiska baserat på antal rum och den är betydligt mer fragmenterad. Scandic är idag en liten spelare på den tyska marknaden och hade vid årsskiftet omkring 1 100 rum fördelade på tre hotell. I likhet med Norden är modellen med hyresavtal den vanligaste grunden för samarbete med fastighetsägarna i Tyskland. En annan likhet med Norden är att marknaden domineras av inhemskt företagsresande vilket ger en viss stabilitet över konjunkturcyklerna. Detta passar Scandics affärsmodell väl, då intra-nordiskt affärsresande utgör basen för verksamheten på hemmamarknaderna. Dessutom har det nordiska sättet att bemöta gästerna och inreda hotell uppskattats. Den finansiella utvecklingen har varit positiv för de tre hotellen vilket visar att Scandics sätt att driva hotell effektivt är konkurrenskraftigt i Tyskland. Med detta som bas har Scandic beslutat om att

fortsätta växa i Tyskland genom om att sträva efter att etablera sig i ett antal av de största städerna.

Sedan hösten 2016 har Scandic en person ansvarig för nyetablering som är helt dedikerad till Tyskland. En utmaning är att Scandic fortfarande är en relativt okänd spelare på marknaden. Dessutom är hyresmodellen lite annorlunda, med en högre andel fasta hyror, till skillnad från den nordiska modellen. Det är viktigt att tillväxten sker selektivt för att säkerställa lönsam tillväxt. Expansionen ska inte ske till vilket pris som helst utan den förväntade avkastningen på hotellinvesteringarna ska bidra till att Scandic uppnår sina finansiella mål. Det är sannolikt att framtida tillväxt kommer att bestå av en kombination av övertagande av existerande kapacitet och nyproduktion.

### POSITIV UTVECKLING I DE FÖRSTA TYSKA HOTELLEN

Scandics första hotell i Berlin, Scandic Potsdamer Platz, invigdes 2010 och två år senare öppnades Scandic Emporio i Hamburg. 2014 öppnades företags andra hotell i Berlin under namnet Scandic Kurfürstendamm. Samtliga hotell har haft en positiv RevPAR utveckling de

senaste åren och två av de tre har nått en lönsamhet som överstiger snittet i Scandickoncernen.

### ETABLERING I FRANKFURT

I slutet av juni tecknades ett avtal gällande driften av Wyndham Grand Frankfurt med 293 rum. Hotellet, som är centralt beläget, öppnade som Scandic Frankfurt Museumsufer i början av 2018. I december tecknades dessutom ett avtal om drift av ett nytt stort konferenshotell bredvid ECBs nya huvudkontor. Hotellet kommer att ha 506 rum och blir ett av Frankfurts största konferenshotell när det öppnar 2021.

Frankfurt är en spännande hotellmarknad då det är Tysklands finanscentrum samtidigt som det är en stor mässtad och har en av Europas mest trafikerade flygplatser som byggs ut ytterligare.





# LEDANDE I FINLAND MED RESTEL

Vid slutet av 2017 förvärvade Scandic Restel Hotellit Oy. Scandic har sedan tidigare haft en ledande position i Helsingforsområdet medan man har varit den tredje största hotelloperatören på hela den finska marknaden.

Köpet av Restel omfattade 43 hotell med omkring 7 600 rum varav merparten drivits under varumärket Cumulus, medan sju av hotellen drivs med franchiseavtal med IHG. Den finska konkurrensmyndigheten godkände affären med förbehåll att Scandic inom en period av 12 månader avyttrar ett hotell i Lahtis, ett i Björneborg och ett i Kuopio. Dessutom var affären villkorad av att Scandic förbinder sig att inte ta del av ett antal tillkännagivna hotellprojekt i Villmanstrand och i Vanda.

Restels hotellportfölj kompletterar Scandics existerande nätverk väl, och ger tillgång till närmare femton nya orter vilket gör att man blir heltäckande på den finska marknaden. Dessutom får man en betydligt större exponering mot det växande fritidssegmentet än vad Scandic tidigare haft i Finland. Restel har för närvarande lägre lönsamhet än vad Scandic har i Finland men det finns stora möjligheter att lyfta lönsamheten i den förvärvade verksamheten efter omprofilering och integration.

## SCANDIC SER STORA MÖJLIGHETER ATT STÄRKA REVPAR GENOM ATT HOTELLEN FÅR TILLGÅNG TILL SCANDICS STARKA NORDISKA DISTRIBUTIONSKAPACITET OCH LOJALITETSPROGRAM.

### STORA MÖJLIGHETER TILL FÖRSÄLJNINGSSYNERGIER

Så snart affären hade slutförts den 29 december 2017, påbörjades arbetet med att omprofilera de förvärvade hotellen till Scandic. Med start i slutet av februari är planen att omprofilera tre hotell per vecka.

Integrationsarbetet inleddes i början av 2018 och Scandic ser samordningsfördelar inom områden som inköp och administration, då man kan dra nytta av existerande back-officefunktioner.

Det största värdet med förvärvet av Restel är dock inte på kostnadssidan utan snarare möjlighet att driva försäljningstillväxt. I dagsläget är både beläggningsgrad och

genomsnittligt rumspris lägre i Restels hotell än vad de är för Scandic.

Scandic ser stora möjligheter att stärka RevPAR genom att hotellen får tillgång till Scandics starka nordiska distributionskapacitet och lojalitetsprogram. Förvärvet gör också att Scandic blir en mer attraktiv partner för företagskunder när man nu kan ge ett mer heltäckande erbjudande på den finska marknaden.

I arbetet med att integrera Restel drar Scandic nytta av erfarenheterna från köpet av Rica 2014 som stärkte Scandics position i Norge. Förutom de uppenbara kostnadsfördelarna såg man där en tydlig effekt gentemot företagskunder och statliga organisationer när man fick ett mer komplett erbjudande på den norska marknaden.

### FINSKA MARKNADEN UTVECKLAS VÄL

Den finska ekonomin har utvecklats väl under 2017 efter en lång period med låg eller negativ BNP-tillväxt. Även hotellmarknaden i Finland har haft en positiv trend under de senaste åren. Totalt steg marknadens RevPAR med 10,3 procent drivet av både högre genomsnittligt rumspris och högre beläggningsgrad. Samtidigt som efterfrågan på hotellnätter har ökat så har det totala utbudet av hotell i Finland varit relativt konstant det senaste åren.



# KOMMERSIELL PLATTFORM



Scandics har en stark position bland nordiska företagskunder och Scandic Friends är hotellbranschens största lojalitetsprogram i Norden. Detta bidrar till att en stor del av försäljningen sker via egna kanaler.



# KONTROLLERAD DISTRIBUTION

Scandics huvudsakliga distribution av hotellrum sker via egna bokningskanaler – genom direktkontakt med hotellen, på webbplatsen samt genom det egna call centret. De primära externa bokningskanalerna är kontrakterade återförsäljare, globala distributionssystem (GDS) samt onlineresebyråer (OTAs). De sistnämnda är framför allt viktiga för att nå nya kunder och internationella resenärer. Distributionsfördelningen mellan egna kanaler och externa partners är snarlik förra årets fördelning vilket innebär att cirka 63 procent av distributionen sker genom egna kanaler. Detta är en för branschen hög andel och ger Scandic ett bra grepp om den dynamiska marknaden som är kopplad till reseindustrin.

## **STARK FÖRSÄLJNINGSSÖKNING PÅ WEBBEN**

Över tid sker en förflyttning från traditionella till digitala kanaler, och Scandic har under 2017 utvecklat sin digitala plattform ytterligare. Företaget har under 2017 haft en försäljningstillväxt i samtliga distributionskanaler förutom call centret. Bland de egna kanalerna är det den egna webben som sticker ut. Den har haft en särskilt starkt utveckling under året.

## **RELATIONEN MED KUNDERNA KNYTS GENOM EGNA KANALER**

Utöver den uppenbara fördelen att alla intäkter går till Scandic när bokningen görs via företagets webb, fyller den en viktig funktion i att etablera och utveckla relationer med kunderna. Gästerna kan därigenom få relevant information och anpassade erbjudanden genom hela kundresan. Scandic förväntar sig en kontinuerlig ökning av bokningar via digitala kanaler framöver. Att ha kontroll över kundresan och finnas tillgänglig i alla digitala kanaler kommer att vara direkt avgörande.



# DIGITALA MÖJLIGHETER

## RELATIONEN MED KUNDERNA CENTRAL

Scandic har under året ytterligare förbättrat arbetet med att kartlägga gästernas beteenden. Att följa gästresan – från planeringsfasen till att man bokar, bor och till slut återupplever vistelsen – har blivit centralt. All återkoppling från gästerna tas emot och analyseras för att kunna göra ständiga förbättringar och få till en så smidig kundresa som möjligt.

## STARK UTVECKLING UNDER ÅRET

Scandic har under 2017 fortsatt utveckla sin digitala plattform. Under året har skickliga specialister rekryterats samtidigt som man löpande har förbättrat systemen och sitt arbete med digital marknadsföring.

Scandics egna webb har under 2017 haft en starkt tillväxt. Ökningen kan förklaras av tre faktorer:

- Scandic har förbättrat sin responsiva webb vilket har lett till en högre konvertering i köpflödet.
- Scandic har börjat producera bättre innehåll till samtliga digitala kanaler. Den ökade kvaliteten har hjälpt till att driva organisk trafik till webben (SEO).
- Scandic har ökat resursinsatsen när det gäller den digitala köpta marknadsföringen, vilket har resulterat i en stor ökning av bokningar.

## TEKNIKEN VIKTIG PÅ HOTELLEN

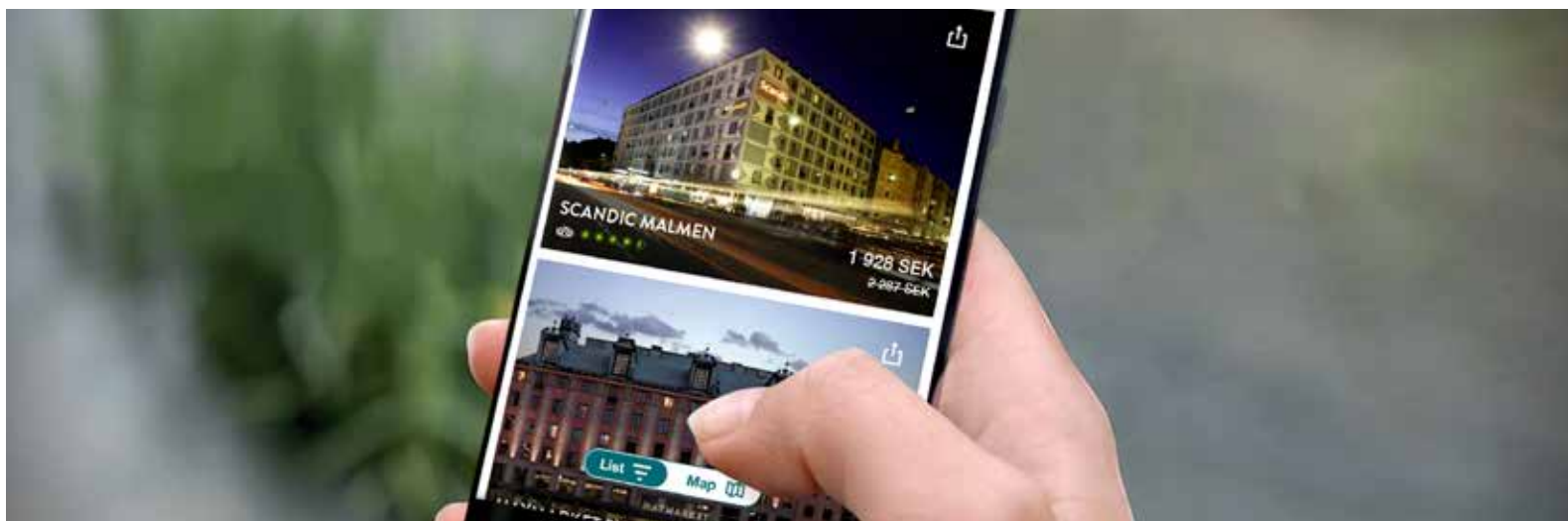
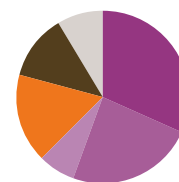
På hotellen har alla städavdelningar tillgång till integrationsplattor för att kunna dela information om när ett rum senast städades. Sedan januari 2017 har Scandics samtliga gäster fått möjlighet att konsumera mer än 5 000 nationella och internationella tidningar på sina digitala enheter via ett samarbete med appen Pressreader. Tjänsten passar väl in i vår digitala samtid samtidigt som minskad konsumtion av papperstidningar passar väl med Scandics hållbarhetsprofil. Hotellen har under året dessutom fått tillgång till ett system som gör att man på ett enkelt sätt kan redogöra för utformningen i rummen redan innan gästen får nyckeln. Basteknik i form av digitala möteshjälpmedel och fritt wifi finns sedan flera år på Scandics hotell.

## FORTSATT DIGITAL UTVECKLING

Scandic är övertygade om att de företag som bäst kan förstå det digitala landskapet och vara mest relevanta för kunderna är dagens och morgondagens vinnare. I början av 2018 lanserade man en app för att förbättra kundernas upplevelse av Scandic i mobila enheter. Det nya lojalitetsprogrammet är integrerat i appen och inom det nya programmet har stamgästernas förmåner, som exempelvis restaurangkuponger, digitaliserats. Kunderna ska dessutom kunna följa sin resa mot nästa nivå inom programmet.

I en digitaliserad värld måste man ständigt utveckla både kompetensen bland medarbetarna och systemen man jobbar med. Då både marknadsföring och försäljning flyttar till digitala kanaler blir arbetssättet mer datadrivet, och det ställer krav på nya kompetenser och högre anpassningsförmåga. Scandic håller sig hela tiden uppdaterade för att möta morgondagens utmaningar och på systemnivå ser företaget över hela plattformen, för att skapa bra förutsättningar för framtiden.

## OMSÄTTNING FÖRDELAD PÅ DISTRIBUTIONSKANALER





LEDANDE KOMMERSIELL PLATTFORM



## MAXIMERA HOTELLUPPLEVELSEN

---

Scandic har under 2017 lagt stor vikt vid att utveckla och förbättra relevanta delar inom hotellupplevelsen. Företaget har utgått från gästernas åsikter och utvärderingar för att vässa sitt erbjudande och maximera hotellupplevelsen för kunderna. Ett uppgraderat mat- och dryckesutbud sjuöskattes under året. 2018 kommer ett rumskoncept att lanseras som i sin utformning ämnar vara mer emotionellt. Servicen jobbar man kontinuerligt med – och här

får Scandic höga poäng när man bryter ner kundnöjdhetssenkäterna – men arbetet måste hela tiden underhållas. Under 2017 lanserades ett nytt möteskoncept som har tagits emot väl av företagets kunder. Scandic strävar efter att ta position som den ledande mötesvärden inom industrin. Sammantaget har omkring 600 medarbetare inom företaget utbildats till mötesrådgivare.



## HOTELLDIREKTÖRER ÄR NYCKELPERSONER

---

Alla Scandics hotelldirektörer spelar stor roll i koncernens framgång både vad gäller lönsamhet och att kulturen lever och utvecklas på hotellen. De har fullt ansvar för intäkter och kostnader för sina respektive hotell, vilket faller sig naturligt i och med att de känner sitt hotell och området de verkar i bäst. I deras uppdrag ingår också att anpassa erbjudandet till den lokala marknaden. För att hotelldirektörerna fullt ut ska kunna fokusera på sin

lokala verksamhet har de allt nödvändigt stöd av Scandics centrala funktioner, till exempel ekonomi, försäljning, personal och hållbarhet. Eftersom de har fullt ansvar för hotellets intäkter och kostnader arbetar de nära den revenue manager som finns i regionen där hotellet är beläget.



# FOKUS FÖRETAGSKUNDER

## FÖRETAGSKUNDER

Scandic är starka över hela Norden vad gäller företagsavtal. Cirka 70 procent av företagets intäkter är hänförliga till affärsresande och konferenser och resterade 30 procent till privat resande. Återkommande affärer är en central del och mer än 90 procent av företagskunderna förnyar sina avtal. Många avtal signeras under slutet av året och avtalsperioderna varierar. Scandic har cirka 4 000 företagskunder och majoriteten av de största företagen i respektive nordiskt land har avtal med Scandic.

## UTVECKLAT ERBJUDANDE

Företagsavtalen utgör grunden för Scandics affär. Scandic har en central säljorganisation där medarbetarna delar tips och erfarenheter om hur man bäst vårdar befintliga kunder och knyter nya kontakter. Under 2017 lanserades ett nytt

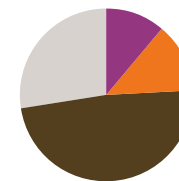
möteskoncept som man är övertygad om kommer att stärka erbjudandet för alla företag och organisationer som väljer att konferera på Scandic.

Under 2017 härrörde 15 procent av Scandics intäkter från konferenser. Nedan illustreras koncernens fördelning av omsättning.

## FRITIDSRESANDET ÖKAR

Under 2017 har andelen rumsnätter som hör till fritidsresandet ökat för Scandic. Trenden i framför allt Norge och Sverige sedan 2010 har varit att rumsförsäljningen inom fritidssegmentet ökar mer än företagsbokningarna, inte minst från utlandet. Scandic arbetar kontinuerligt med att anpassa erbjudandet för att möta den växande efterfrågan inom fritidssegmentet.

## RUMSNÄTTER FÖRDELDE PÅ OLIKA KUNDGRUPPER



■ Fritidsgrupper ■ Möten och affärsgrupper ■ Individuella affärsgäster ■ Individuella fritidsgäster

## SCANDICS OMSÄTTNING

HOTELLNÄTTER

67%

MÖTEN & KONFERENS

15%

MAT & DRYCK

18%

FÖRETAGSAVTAL

~4000





# LOJALITETSPROGRAM

## NORDENS STÖRSTA BAS AV LOJALA KUNDER

Lojala kunder är en grundpelare för Scandics affär. Företagets lojalitetsprogram, Scandic Friends, har sett en kontinuerlig ökning av medlemmar varje år. Vid utgången av 2017 stod Scandic Friends-medlemmarna för cirka 35 procent av bokningarna. Inom branschen är det Nordens största stamgästprogram räknat till antalet aktiva medlemmar.

## NEW SCANDIC FRIENDS

I januari 2018 lanserade Scandic ett uppdaterat lojalitetsprogram. Den nya versionen av programmet är moderniserad för att underlätta interaktionen mellan Scandic och dess lojala kunder. Utgångspunkten för programmet är att det ska vara mer personlig kommunikation som är relevant för kunden. Scandic har dessutom utökat sitt nätverk av partners inom ramen för programmet och i dessa avtal finns större utrymmen för "earn & spend"-upplägg mellan de olika företagen som ingår i partnerskapen.

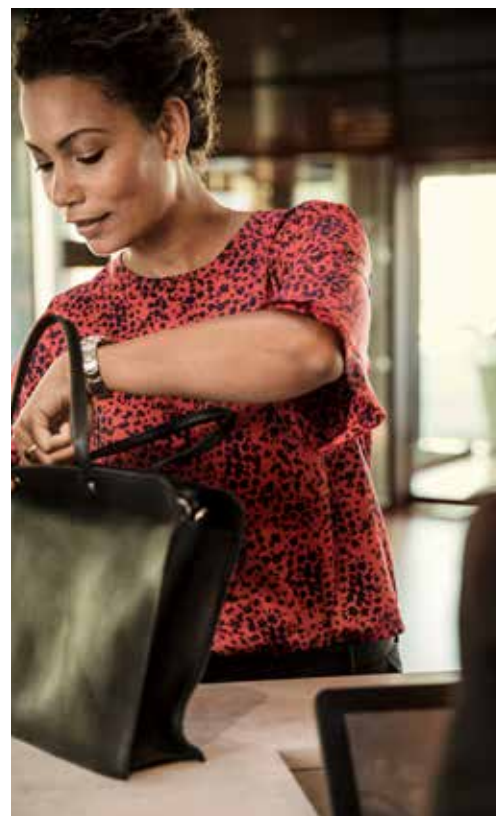
Tidigare kunde kunderna endast tjäna poäng på övernattningar. Nu kan man tjäna poäng genom alla sina inköp på Scandic samtidigt som bokningar via Scandics egna digitala kanaler kommer att ge extra poäng. I anslutning till

## "I JANUARI 2018 LANSERADE SCANDIC ETT UPPDATERAT LOJALITETSPROGRAM."

det nya lojalitetsprogrammet lanserade Scandic dessutom en app. Den är tätt ihopkopplad med programmet och är till för att kommunicera med kunderna. Appen är delvis byggd på "gamification" där kunden kan följa sin resa mot nästa nivå inom programmet.

## KUNDNÖJDHET

Scandic mäter kundnöjdhet som NPS, eller Net Promoter Score, som visar andelen kunder som skulle rekommendera Scandic till vänner och kolleger. Scandics NPS steg under 2017, med en positiv utveckling på samtliga nordiska marknader.



## SCANDIC FRIENDS- MEDLEMMARNAS ANDEL AV BOKNINGAR

# 35%







**”ATT HÅLLA KOLL  
PÅ KOSTNADERNA ÄR  
AVGÖRANDE FÖR  
SCANDICS FRAMGÅNG.”**

## EFFEKTIV KOSTNADSKONTROLL

---

KPI (Key Performance Indicators) används inom Scandics organisation som viktiga nyckeltal för att utvärdera hur effektivt verksamheten sköts. Det kan gälla exempelvis arbetstimmar i förhållande till antalet gäster och resursallokeringen vid frukost eller vid städning. KPIs ger enkla och snabba svar som direkt kan användas för att sätta in åtgärder. Att hålla koll på kostnaderna är avgörande för Scandics framgång.

### **EFFEKTIVA SYSTEM DÄR DATAN SAMLAS OCH UTVÄRDERAS**

Företagets effektiva system för uppföljning skapar möjlighet till detta. Varje hotelldirektör kan direkt på morgonen få en överblick över hur gårdagen gick. Vilka var intäkterna? Hur fördelades de? Hur många arbetstimmar gick det åt? Utifrån denna information kan den kommande dagens insatser justeras och planeras på bästa sätt. Datan som kommer från hotellen samlas sedan centralt för att Scandic ska kunna utvärdera hotellen och jämföra dem mot andra hotell i portföljen. Lyckade åtgärder som reducerar kostnader på ett hotell kan sedan implementeras brett.

# RÖRLIGA HYRESAVTAL



Modellen med rörliga hyresavtal har varit framgångsrik för Scandic. En flexibel kostnadsbas bidrar till en stabilitet i intjäningen samtidigt som Scandic och fastighetsägarna har ett gemensamt intresse att investera för att driva försäljningstillväxt.



# HYRESAVTAL

## RÖRLIGA HYRESAVTAL GER EN FLEXIBEL KOSTNADSSTRUKTUR

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

Denna modell innebär att Scandic har en förhållandevis flexibel kostnadsstruktur vilket jämnar ut marginalerna över konjunkturcyklerna. Scandic har historiskt haft en god förmåga att hålla uppe lönsamheten under perioder när hotellkonjunkturen har varit svag. Ett exempel på detta kunde ses i Scandics norska verksamhet där man lyckades bibehålla positiva marginaler i Stavangerregionen under oljekrisen 2015 trots att efterfrågan på hotellnätter sjönk kraftigt på kort tid samtidigt som utbudet ökade.

Vid slutet av 2017 drevs 240 av Scandics 262 hotell med hyresavtal. Av dessa hade cirka två tredjedelar rörliga hyror med minimumgaranti, drygt 20 procent hade helt rörliga hyror och endast 10 procent hade helt fasta hyror.

## GODA RELATIONER MED FASTIGHETSÄGARNA

Modellen med hyresavtal har skapat långsiktiga relationer med hyresvärdarna. Scandics hyresavtal har vanligtvis en inledande löptid på 15–20 år. I Sverige, och till viss del också i Danmark, finns ett legalt besittningsskydd som

## ”MODELLEN MED LÅNGA RÖRLIGA HYRESAVTAL HAR ÖVER TID SKAPAT ETT KONSTRUKTIVT SAMARBETE MELLAN SCANDIC OCH FASTIGHETSÄGARNA.”

innebär att hyresgästen har rätt till förlängning på marknadsmässiga villkor. I övriga länder innehåller Scandics hyresavtal ofta en option om förlängning av det ursprungliga avtalet. Den genomsnittliga kvarvarande hyresperioden var vid slutet av 2017 drygt 11 år.

I hyresavtalen är ansvaret för investeringar tydligt reglerat. Generellt står hyresvärderna för underhåll och upprustning av själva byggnaden samt tekniska installationer och badrum. Scandic står, å sin sida, för underhåll och upprustning av hotellets möbler, inventarier och utrustning.

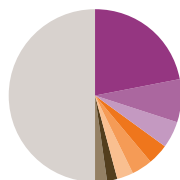
Hotellportföljen är i gott skick och Scandic investerar löpande 3,5–4 procent av omsättningen i underhållsinvesteringar. Modellen med långa rörliga hyresavtal har över tid

skapat ett konstruktivt samarbete mellan Scandic och fastighetsägarna där båda parter har ett gemensamt intresse att kontinuerligt utveckla och förbättra fastigheten eftersom högre intäkter för Scandic också leder till högre hyresintäkter för fastighetsägaren. Scandics största enskilda partner är Pandox som äger drygt 20 procent av hotellportföljen. Totalt äger åtta fastighetsägare cirka hälften av hotellportföljen.

## BEGRÄNSAD NÄRVARO AV GLOBALA KEDJOR

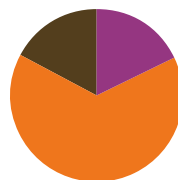
Modellen med långa hyresavtal är den dominerande på de nordiska hotellmarknaderna. De stora globala hotellkedjorna fokuserar i stor utsträckning på franchise och managementavtal och har därför en begränsad närvaro i Norden.

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



<span style="color: purple;">■</span> Pandox	<span style="color: purple;">■</span> Capman	<span style="color: purple;">■</span> Rica Eiendom
<span style="color: orange;">■</span> Balder	<span style="color: orange;">■</span> KLP	<span style="color: orange;">■</span> Eiendomsspar
<span style="color: brown;">■</span> Utstillingsplassen	<span style="color: brown;">■</span> Midstar	<span style="color: grey;">■</span> Övriga

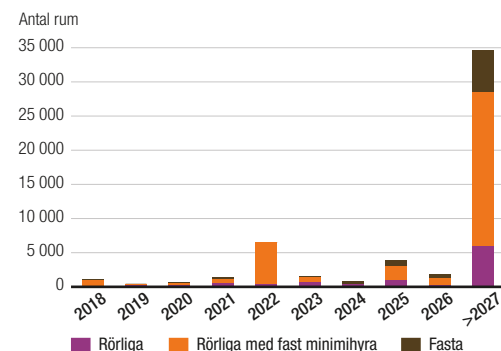
## FÖRDELNING OLIKA TYPER AV HYRESAVTAL<sup>1)</sup>



<span style="color: purple;">■</span> Rörliga	<span style="color: orange;">■</span> Rörliga med fast minimihyra	<span style="color: brown;">■</span> Fasta
---	---	--

<sup>1)</sup> Exklusive pipeline

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



<sup>2)</sup> Inklusive pipeline



# LÅNGSIKTIGT PARTNERSKAP

## ÖVERTAGANDE AV ÅTTA HOTELL TYDLIGGÖR AFFÄRSMODELLENS STYRKA

Den 18 januari 2017 tecknade Scandic ett avtal med fastighetsägarna Pandox och Eiendomsspar om att ta över driften av en portfölj med åtta hotell med totalt 1 708 rum varav 1 136 i Norge, 357 i Stockholm och 215 i Köpenhamn. Sju av hotellen ägs av Pandox och ett av Eiendomsspar, och Pandox stod tidigare för driften av samtliga hotell som alla var renoverade vid övertagandet. Affären skedde helt utan köpeskilling och baserades på långsiktiga helt rörliga intäktsbaserade hyreskontrakt. Avtalet inkluderar bland annat Oslos ledande hotell, Grand Hotel, med anor från sent 1800-tal som nyligen genomgått en omfattande renovering. Grand Hotel, som ägs av Eiendomsspar, är nu ett signaturhotell.

Det faktum att Scandics viktigaste partner överlåter driften av hotell utan köpeskilling med helt rörliga hyror illustrerar såväl styrkan i affärsmodellen som det nära samarbetet med fastighetsägarna.





A woman with brown hair tied back, wearing a dark blue polo shirt, is holding up a large, white, translucent sheet or fabric. She is looking upwards and to the right. The background is a bright, modern interior with large windows and a white pillar.

# HÅLLBART AVTRYCK

”Hållbarhetsarbetet är något som jag känner starkt för, det är rätt sak att göra och det är en viktig del i vår affärsmodell.”

EVEN FRYDENBERG, VD & KONCERNCHEF



# MÅLINRIKTAT HÅLLBARHETSARBETE

Ett uthålligt hållbarhetsarbete ökar motivationen hos medarbetare samtidigt som vi ser en ökad efterfrågan från företagskunder och gäster på hållbara alternativ. Hållbarhetsarbetet är inte bara en ansvarsfråga för Scandic, det är en affärsmöjlighet.

## SCANDICS FYRA HUVUDMÅL INOM HÅLLBARHET

1

### MÅNGFALD OCH INKLUDERING

#### Mål 2020

Scandic ska vara ledande inom hotellbranschen på att ge alla medarbetare samma möjligheter och vi ska vara en 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 balans mellan arbete och fritid.

3

### CO<sub>2</sub>-UTSLÄPP

#### Mål 2020

Scandic ska vara det hotellföretag som har lägst koldioxidutsläpp.

4

### AVFALLSHANtering

#### Mål 2020

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



1

## MÅNGFALD OCH INKLUDERING

Mångfalden är mixen av människors olika bakgrunder och egenskaper medan inkludering är vad man gör med mixen för att skapa bästa möjliga resultat. Scandic har idag en stor mångfald. Exempel på det är att vi har över 120 nationaliteter och en relativt jämn könsfördelning i organisationen. Genom Scandics nyinrättade mångfalds- och inkluderingspolicy förstärks att mångfald är en förutsättning för företaget att lyckas eftersom det ger bättre rekryteringsunderlag, ökad förmåga att bemöta gästerna och höjer kreativiteten och gemenskapen. Lika tydliga är Scandic med att man inte tolererar någon form av diskriminering.

Scandic är inkluderande bland annat genom en tydlig policy men också genom kontinuerligt arbete med värderingar och ledarskap som ska uppmuntra till inkludering i organisationen.

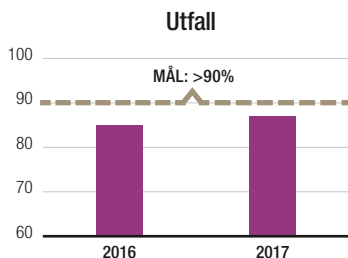
I samtliga länder arbetar också hotellen med arbetspraktik. Detta innebär att man låter personer praktisera på Scandic för att på så sätt komma närmare arbetsmarknaden. 84 procent av alla hotell har genomfört någon form av arbetspraktik under de

senaste 12 månaderna. Detta arbete är viktigt både ur perspektivet att vara en ansvarstagande samhällsaktör samtidigt som det är ett sätt för Scandic att få kontakt med framtida medarbetare.

I Norge inleddes projektet Helt Med i samarbete med stiftelsen SOR och norska myndigheter, där personer med funktionsnedsättningar först praktiserar och därefter har möjlighet till anställning på Scandic. Utfallet har varit positivt där flera personer nu har en anställning inom företaget. I Sverige samarbetar Scandic med flera organisationer som hjälper nyanlända till arbete genom mentorskap (Mitt Liv) och ungdomar att få en förståelse för arbetslivet (My Dream Now).

### KPI – Mål 2020

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



2

## HÄLSA

### Ledarskap och kultur skapar hälsa

Medarbetarnas välmående är ständigt i fokus på Scandic. Under 2016 och 2017 har ett stort arbete genomförts för att införa en ny kulturplattform med uppdaterade värderingar. Företaget har dessutom sett över hur ledarskapet på Scandic ska se ut för att alla medarbetare fullt ut ska kunna leva dess värderingar. Scandic har därför tagit fram något man kallar Ledarskapskompassen. Under året har alla ledare inom företaget tränats i denna nya modell så väl digitalt via utbildningsplattformen Fuse, som fysiska träffar i projektet Leadership lab där man tillsammans tränar på ledarskapskompetenser. Scandic vill att ledarutbildningarna ska frambringe en känsla av förmedlat förtroende hos alla anställda. I förlängningen är man övertygad om att det kommer att leda till både en ökad trivsel och mer nöjda gäster.

I alla länder följer man kontinuerligt upp både den fysiska och psykosociala arbetsmiljön genom skyddsronder, medarbetarundersökningar och personliga samtal mellan chef och medarbetare.

Ett resultat av Scandics fokus på medarbetarna är att samtliga länder upp-

når Excellent-nivån i den årliga medarbetarundersökningen. Dessutom blev både den finska och danska organisationen utnämnd till 2017 års bästa arbetsplats enligt undersökningen Great Place To Work.

### Mänskliga rättigheter

Scandics policy som rör Uppförandekoden innefattar mänskliga rättigheter. Den fastslår att grundläggande mänskliga rättigheter och arbetsvillkor ska vara kända, respekteras och likvärdigt gälla alla anställda, oavsett anställningsform.

I samband med val av leverantörer premieras de som uppfyller kriterier enligt Global Compact. Ett exempel på detta är samarbetet med Fairtrade som säkerställer arbetsvillkoren för människorna som arbetar med produkten.

Scandic tar aktivt avstånd från tvångsarbete, barnarbete, diskriminering, kroppsbesträffning och olaga frihetsberövanden. Man värnar om alla människors föreningsfrihet och rätt att organisera sig fackligt. Trafficking och prostitution och dess konsekvenser är inte förenliga med mänskliga rättigheter. Scandic inser att hotell kan vara en plats där detta förekommer och vill därför verka för att förhindra det. Sedan 2015 utbildas medarbetare i att lättare

För fler KPI:er inom Hållbart avtryck, se tabell på sidan 50.

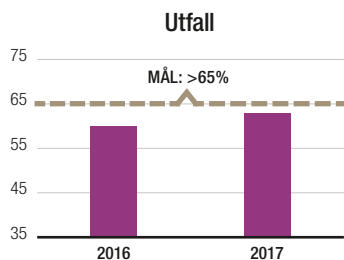




upptäcka om det pågår trafficking och / eller prostitution på deras hotell och agera för att förhindra det. Under 2018 kommer denna utbildning att fortsätta.

#### KPI – Mål 2020

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



### 3

#### MINSKADE CO<sub>2</sub>-UTSLÄPP

##### Miljö är en överlevnadsfråga

Miljöarbetet är en central del i det naturliga ansvarstagandet för planeten. Från företagskunder och gäster ökar efterfrågan på att hotelltjänsten ska vara hållbar. Det är således en viktig del för affären. Scandic har en miljöpolicy som gäller för alla hotell och anställda. Policyen behandlar energiförbrukning, växthusgaser, transporter och resor, hållbar design, materialval, utrotningshotade arter och biologisk mångfald, avfall, vattenförbrukning, kemikalier och farliga ämnen, ansvarsfulla inköp samt certifiering och märkning.

Under 2017 minskade Scandics totala CO<sub>2</sub>-utsläpp med över 40 procent per gästnatt (från 2,64 kg/gästnatt till 1,55 kg/gästnatt). Detta beror främst på uppdaterade utsläppsfaktorer för CO<sub>2</sub>, mer klimatsmarta energilösningar i de olika kommuner som Scandic verkar i men också på förbättrad uppföljning på samtliga hotell.

##### Fakta och ansvar är avgörande

För att kunna följa upp utvecklingen av miljöarbetet har Scandic ett system där miljödata rapporteras in, både centralt och lokalt på hotellen. Målsättningen är att göra denna

rapportering mer transparent under 2018 så att externa parter lättare kan följa Scandics klimatavtryck. Under 2017 har ansvaret för miljöfrågan på samtliga hotell ytterligare förtydligats och förstärkts vilket innebär att det är hotelldirektören på varje hotell som är ansvarig för att hållbarhetsarbetet genomförs enligt övergripande rutiner.

##### Miljöstandards är motorn

Företaget sätter stort värde i att vara ansvarstagande inom miljöområdet. Miljömärkningarna av tredje part inom koncernen är motorn i varje hotells miljöarbete. Hotellen i Norden följer Svanenmärkningen medan hotellen i Tyskland och Polen följer märkningen för Green Globe respektive EU Eco Label. Certifieringarna följer kriterier för bl.a. avfallshantering, vattenförbrukning, energiförbrukning, koldioxidutsläpp och kemikalieanvändning. Målsättningen är att alla hotell ska vara certifierade senast ett år efter att hotellet öppnat som ett Scandichotell. Vid slutet av 2017 uppnådde 90 procent av hotellen detta mål. Andra exempel på miljöstandards är att Scandic erbjuder ekologisk mat i samtliga länder.

Under 2017 reviderades dessutom miljökriterierna för inköp av olika material. Målsättningen är att riktlinjerna ska hjälpa

Scandic att genomföra mer miljövänliga renoveringar och nybyggnationer av hotell. Riktlinjerna anger dessutom att Scandic ska arbeta mer mot en cirkulär ekonomi, ett arbete som innebär smartare lösningar för att undvika alla former av avfall. En plan för detta arbete kommer att utvecklas under 2018.

##### Laddningsnät till elbilar

Scandic kommer att utöka sitt redan befintliga laddningsnät för elbilar i anslutning till hotellen. I Finland har beslut tagits som innebär att det kommer att finnas laddningsstationer på hotell från Helsingfors till Rovaniemi. I Sverige genomfördes en upphandling som innebär att laddningsstationer kommer att sättas upp på många fler hotell i hela landet. Målsättningen är att Scandic ska kunna erbjuda ett sammanhängande laddningsnät i hela Norden vilket kommer att hjälpa respektive land i omställningen till en elektrifierad fordonsflotta.

##### Premierat miljöarbete

Scandic Sverige blev under 2017 rankad som Sveriges mest hållbara varumärke inom branschen enligt Sustainable Brand Index.

Carbon Disclosure Project (CDP) är en ideell organisation som erbjuder ett globalt

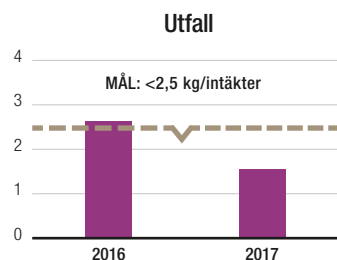
För fler KPI:er inom Hållbart avtryck, se tabell på sidan 50.



system för mätning och redovisning av företags miljöpåverkan och är det ledande miljö- och klimatindexet för investerare. I CDPs rapport för de två senaste åren har Scandic uppnått nivå B och placerar sig därmed över genomsnittet för Nordens 260 största bolag. Klassificeringen innebär att Scandic arbetar koordinerat i klimatpåverkanfrågor.

#### KPI – Mål 2020

- 10 procent minskning i koldioxidutsläpp/intäkter



## 4

### AVFALLSHANTERING

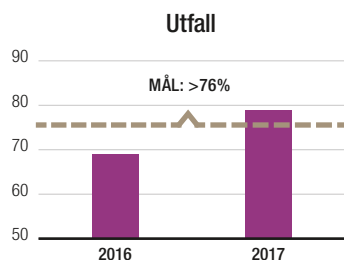
Arbetet med avfallshantering görs och har gjorts över hela koncernen i flera år. 2017 gick 79 procent av Scandics avfall till återvinning, vilket är en ökning gentemot 2016 då siffran uppgick till 69 procent. Däremot ökade den totala mängden avfall med drygt 8 procent vilket bland annat beror på ökad omsättning inom restaurangverksamheten. Under 2018 kommer Scandic tillsammans med leverantörer undersöka möjligheten att minska avfallsmängden.

För matavfall finns ett program som genomförs på samtliga hotell vilket innebär att frukostavfallet vägs samtidigt som olika initiativ (exempelvis mindre frukosttallrikar) leder till att gästerna slänger mindre mat. I Sverige, Norge och Danmark har man dessutom samarbeten med organisationerna Karma och Too good to go, vilket innebär att överbliven mat, som skulle ha blivit avfall, säljs via digitala plattformar.<sup>1)</sup> Norge och Danmark har dessutom initierat ytterligare ett samarbete med en leverantör som heter Winnow, i syfte att allt matavfall ska vägas och analyseras. Detta arbetssätt kommer även att testas i Sverige och Tyskland under 2018.

<sup>1)</sup> Detta initiativ har inte kunnat genomföras i Finland på grund av restriktivare direktiv för livsmedelshantering.

#### KPI – Mål 2020

- 10 procent ökning av återvinning av avfall



För fler KPI:er inom Hållbart avtryck, se tabell på sidan 50.





# FN:S GLOBALA MÅL

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

## FN:S GLOBALA MÅL<sup>1)</sup>



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.



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

## 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.

Lika villkor samt uppföljning av arbetsmiljön. Global compact för leverantörer. Erbjuder arbetspraktik för människor utanför arbetsmarknaden.

Lika villkor oavsett kön, funktionsnedsättning, etnisk bakgrund, etc. genom värderings- och ledarskapsutveckling. Arbetspraktik för människor utanför arbetsmarknaden. Fokus på Fairtrade-produkter.

Tredjeparts miljöcertifieringar av samtliga hotell och enskilda produkter. Detta innebär mindre åtgång av energi, avfall, vatten och kemikalier. Ställer även miljökrav på samtliga leverantörer.

<sup>1)</sup> Läs mer om hur Scandic bidrar till FN:s globala mål på sidorna 56–57.



# ENGAGERAD SAMHÄLLSAKTÖR



## ANTI KORRUPTION

Scandic har en särskild policy för Antikorruption. Detta innebär att Scandic aldrig ska vara del av någon form av korruption. Scandic arbetar för att eliminera alla former av korruption, inklusive utpressning, mutor, nepotism, bedrägeri och penningtvätt. Scandic måste se till att alla anställda, samarbetspartners och leverantörer förstår att korruption är oacceptabelt. Förtroende och tillit mellan företag och dess investerare, kunder, anställda och allmänheten är mycket viktiga faktorer för företagsutveckling. Scandic åtar sig att följa normer för god affärssed och har som avsikt att agera på ett hållbart sätt baserat på internationellt accepterade principer för antikorruption. Scandic driver hotell i flera olika länder och följer all relevant nationell lagstiftning. Scandic har undertecknat FN:s Global Compact och uppfyller dess principer. Den princip som är aktuell för denna antikorruptionspolicy är: Princip 10: Företag ska motarbeta alla former av korruption, 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).

Under 2018 kommer utbildningen och uppföljning av genomförd utbildning för medarbetare att förbättras.

## SCANDIC I SAMHÄLLET

Det lokala engagemanget är avgörande för Scandics framgångar. Det är också drivkraften bakom det interna programmet "Scandic i samhället" som engagerar samtliga hotell. Utgångspunkten är att varje hotell genomför minst tre aktiviteter per år som bidrar till det lokala samhället. Det innebär att hotellen ställer resurser i form av medarbetarnas tid, lokaler och/eller mat till förfogande. Medarbetarna bidrar med entusiasm och engagemang för att stödja där behov finns. Utöver den glädje och tillfredsställelse det ger Scandic att bidra aktivt till att skapa ett bättre och tryggare samhälle skapar det också en ökad teamkänsla.

Exempel på aktiviteter som har genomförts under 2017 är språkundervisning för medarbetare med behov av att utveckla lokalt språk. På många hotell erbjuder man konferensrum kostnadsfritt till sociala organisationer med välgörenhetsinriktad verksamhet. I samtliga länder erbjuder hotell också möjlighet till arbetspraktik för personer som står utanför arbetsmarknaden.

## SÄKERHET

Säkerhetsfrågor är något som Scandic arbetar aktivt med och som är viktigt för både gäster och företagskunder. Scandic vill med sitt höga engagemang inom detta område inspirera fler att följa efter.

Företagets medarbetare får kontinuerlig utbildning vad gäller grundläggande säkerhetsfrågor både interaktivt och praktiskt. Två obligatoriska brand- och evakueringsutbildningar genomförs varje år.

Dessutom genomförs halvårsvis övergripande krisövningar som simulerar tänkbara och relevanta händelser. Exempelvis genomförs så kallade Lock down-övningar där hotellet stängs för in- och utpassering för att öka de boendes säkerhet. Scandics centrala krisorganisation håller ihop övningarna och följer upp resultaten från dessa. Samtliga hotell har också möjlighet att dygnet runt snabbt få krisstöd via Scandics Crisis Call Center vilket bland annat var till stor hjälp vid den tragiska terrorattacken i Stockholm den 7 april 2017. En gång per år genomförs dessutom första hjälpen-kurser med inriktning på att kunna hantera hjärtstartare.



# POLICIES SOM STYR HÅLLBARHETSARBETET

Scandic har en uppförandekod som gäller för alla anställda inom såväl moder- som dotterbolagen. Den utgår från FN:s Global Compact-punkter som behandlar anti-korruption, arbetsmiljö, miljö, personal och mänskliga rättigheter. Alla chefer inom företaget ansvarar för att föra informationen om kodens innehåll vidare till sina medarbetare. Därefter vilar ett ansvar på varje chef och medarbetare att följa kodens innehåll i det dagliga arbetet.

## POLICIES OCH UPPFÖLJNING

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

### UTVECKLAD VISSSELBLÅSAR-TJÄNST

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

### UPPFÖRANDEKOD

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

### ANTI KORRUPTION

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.



# ENGAGERADE OCH MOTIVERADE TEAM

Scandics mission & vision, värdeord och kulturplattform är väl förankrade internt och fungerar som en kompass för företagets medarbetare. Företagets bestämda övertygelse är att engagemang och motivation bland medarbetarna är en förutsättning för att kunna leverera en hotellupplevelse i världsklass till kunderna. Samtidigt ökar attraktionskraften också gentemot framtida medarbetare.



# MISSION, VISION 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. Det är så vi ska göra de kommande åren till de stoltaste och mest framgångsrika i Scandics redan mycket stolta historia, och bli ett av världens mest enastående hotellföretag.

## 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. Vi tror att en fantastisk hotellupplevelse är så mycket mer än ett fint rum, en bra frukost eller middag. Det är ett vänligt leende, en inbjudande atmosfär, genuin service och det där lilla extra; det är hela upplevelsen som vi skapar för våra gäster.

## VÅR KULTUR OCH VÄRDERINGAR

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

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

## VÅRA VÄRDERINGAR

### BE CARING

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

### BE YOU

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

### BE A PRO

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

### BE BOLD

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



# INSPIRING NORDIC

## TREDJE ÅRET FÖR SCANDICS INTERNA KULTURPLATTFORM

Scandic är ett relationsintensivt företag. Mötet med kunderna är en central del av verksamheten. Det finns en övertygelse om att en stark intern kultur är en förutsättning för att kunna bemöta gästerna på bästa möjliga sätt. Den interna kulturplattformen Inspiring Nordic introducerades 2015 som ett hjälpmedel och en konkret rörelse för att göra det möjligt för alla medarbetare att förstå och stödja Scandics vision och mission och att kunna leva värderingarna Be Caring, Be You, Be a Pro och Be Bold. Under 2016 startade ett omfattande arbete där alla anställda engagerades på olika sätt, bland annat genom workshops och tävlingar i syfte att låta varje medarbetare tillsammans med sitt team vara med och ta fram vad Inspiring Nordic betyder för dem i deras arbete och på deras arbetsplats. 2017 gick kulturarbetet in på sitt tredje år, medarbetarna engagerades vidare och insikter från tidigare år har medfört nya ledstjärnor och arbetssätt.

## LEDARSKAP SOM STÖTTAR VÄRDERINGARNA

I ett kulturarbete spelar ledarna en viktig roll. Ett naturligt nästa steg var därför att se så att ledarskapet stödjer

Scandics sätt att arbeta och att alla medarbetare ges uppmuntran i att leva värderingarna. Internt har företaget pratat om 2017 som "Ledarskapets år" där syftet har varit att utveckla alla ledare och ge dem verktyg för att i nästa led kunna stärka och utveckla sina medarbetare. Scandics övertygelse är att detta förbättrar relationerna med och upplevelserna för kunderna samtidigt som det gör Scandic till en attraktiv arbetsgivare. En viktig del i arbetet med värderingarna och del i ledarskapet är att ge ökat mandat till alla medarbetare så att de ska kunna fatta egna beslut. Kraften flyttas på det sättet ut i organisationen och närmare gästen. I medarbetarundersökningen 2017 uppger 80 procent av medarbetarna att de fullt ut förstår innebörden i Scandics vision.

## LEDARSKAPSKOMPASSEN VISAR VÄGEN

Mot bakgrund av detta lanserades under 2017 Ledarskapskompassen, som ett verktyg för Scandics samtliga ledare. Ledarskapskompassen togs fram genom ett internt arbete med ledare och medarbetare i hela organisationen; från alla länder och på alla nivåer. Genom det interna arbetet kunde man arbeta fram hur ledarskapet på Scandic skulle se ut för att möjliggöra att alla medarbetare kunde leva företagets värderingar. Ledarskapskompassen skulle

bidra till att det skulle vara lätt att göra rätt som ledare. Kompassen innehåller fyra grundpelare; Build trust, Inspire, Collaborate och Empower. Scandic eftersträvar ett ledarskap som signalerar tillit, förtroende och samarbetsvilja i en inspirerande miljö. Alla ledare på Scandic, såväl koncernledning som avdelningschefer, har sedan lärt om ledarskapskompassen digitalt och genom "Leadership lab". Leadership Lab är en workshop där ledare utifrån ledarskapskompassen ges stöd att utveckla sitt ledarskap. Scandics interna mått Leadership Index visar att 80 procent av företagets medarbetare anser att ledarna följer Scandics värderingar i sitt dagliga arbete.

För att ytterligare stödja kulturen, och föra ledare och medarbetare närmare varandra i en snabbvärdig digital omvärld, implementerade Scandic ett nytt digitalt verktyg för socialt lärande och internkommunikation; Fuse. Syftet med verktyget är att underlätta delandet av nyheter, erfarenheter, best practises och att inspireras av varandra. Alla medarbetare har idag tillgång till Fuse via en app i en mobiltelefon och/eller via en dator. Under 2018 och framåt kommer Scandic fortsatt fokusera på Inspiring Nordic och att engagera medarbetarna i kulturarbetet.

## SCANDICS FÖRKLARING AV LEDARSKAPSKOMPASSEN

### BUILD TRUST

Som ledare är jag mig själv, jag fokuserar på att leda mig själv och visar självinsikt.

Jag säkerställer att vi pratar om och lär av våra misstag. Jag lever som jag lär och jag ser till att mina ord blir till handling. Jag tar fullt ansvar för slutresultat och visar ägandeskap i varje situation.

### INSPIRE

Som ledare sätter jag tydliga och inspirerande mål och kommunicerar på ett transparent sätt.

Jag fokuserar på, och kommunicerar, "varför". Jag utmanar mig själv och mina medarbetare genom att ständigt sträva mot "World-class". Jag uppmuntrar innovation, kreativitet och nya idéer som bygger på våra värderingar.

### COLLABORATE

Som ledare skapar jag en miljö och förutsättningar där människor vågar vara öppna och där vi använder allas styrkor.

Jag utvecklar ett team med mångfald där alla samarbetar, respekterar varandra och har företagets bästa intresse i fokus. Jag säkerställer att vi delar best practice, uppmuntrar varandra och firar framgång.

### EMPOWER

Som ledare sätter jag tydliga förväntningar och litar på att mina medarbetare hittar bästa sättet att nå våra mål.

Jag är närvarande, coachar och stöttar, vilket ger möjligheter för andra att glänsa. Jag fokuserar på att utveckla andra genom att regelbundet ge tydlig feedback. Jag tar ansvar för min egen utveckling och söker hela tiden efter nya sätt att växa.





# FUSE UNDERLÄTTAR SOCIALT LÄRANDE OCH INTERNKOMMUNIKATION



MEDARBETARE MED KOLLEKTIVAVTAL

89%

INTERNT REKRYTERADE HOTELLDIREKTÖRER

85%

## HELT NYTT LÄRANDESÄTT

Fuse är ett nytt verktyg som uppmuntrar till lärande och internkommunikation på ett nytt sätt. Det är en social plattform med igenkänning från sociala medier där engagemang i alla former uppmuntras. Fuse kommer att vara en digital plats för kunskapsdelning, utbildning och utveckling, såväl som för interna nyheter och kommunikation. Vidare gör Fuse det enklare att mötas och samarbeta över lands- och funktionsgränser.

Det digitala verktyget för lärande och internkommunikation, Fuse, öppnades initialt till Scandics alla ledare under maj 2017 och i slutet av året för resterande medarbetare. Antalet utbildningstimmar inom programmet mäts på ett annorlunda sätt än de mer traditionella utbildningstimmar. 2018 kommer Scandic att redovisa utbildningstimmar på ett uppdaterat sätt, när Fuse är fullt implementerat i organisationen.

E-learning och analogt lärande uppgår sammantaget till en nivå som ligger strax under 2016 års resultat.

## ”ÄNTLIGEN EN PLATTFORM FÖR ALLA SCANDICS MEDARBETARE.”

ANONYM MEDARBETARE

Digitalt lärande inom Fuse ingår inte i denna sammanställning. Vidareutbildningen inom Inspiring Nordic samt Leadership lab står för den största andelen av de samlade utbildningstimmar.

Redan nu kan högt engagemang och aktivitet ses i Fuse från de nästan 2 000 aktiva användarna. Mycket av materialet i Fuse är användarbaserat där alla kan bidra med sina bästa tips, inspirera och hjälpa medarbetare i resan mot en hotellkedja i världsklass!

KOMPETENSUTVECKLING SCANDIC BUSINESS SCHOOL, KVINNOR/MÄN

60%  
(61%)



40%  
(39%)

25 929

17 062

TOTALT ANTAL UTBILDNINGSTIMMAR 2017  
**42 991**



# MÅNGFALD SOM KONKURRENSKRAFT

## INKLUDERANDE KULTUR MED TYDLIGT FOKUS PÅ MÅNGFALD SOM KONKURRENSKRAFT

Scandic strävar efter att ha en inkluderande kultur genom hela verksamheten; man vill spegla samhället för att kunna leverera en bättre gästupplevelse. Därför har man tagit fram en Mångfalds- och inkluderingspolicy och satt tydliga mål för området (se sidan 52 för policy samt mål). Detta tar sig även uttryck genom samhällsinitiativen som Scandic stöttar. Läs mer om Scandics sociala initiativ på sidan 53.

Könsfördelningen inom koncernen är snarlikt 2016 års fördelning med 63 procent kvinnor och 37 procent män. Bland hotelldirektörer har siffran för kvinnor ökat med en procentenhet till 52 procent. Knappt 60 procent av de dryga 1 400 nya medarbetarna som anställdes 2017 är under 30 år. Sett till koncernens samtliga anställda är 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 ett stort behov av medarbetare som är tillfälligt anställda. Scandic spelar härigenom en viktig roll som första arbets-

givare. Företaget skapar möjlighet för unga personer att skaffa sig värdefull yrkeserfarenhet. Scandics tillfälligt anställda utgör ett viktigt rekryteringsunderlag för verksamheten och många erbjuds fast anställning i företaget. 12 procent av företagets anställda är över 50 år. Inom koncernen finns dessutom fler än 120 nationaliteter på hotellen. Scandic strävar efter att ha en rik kultur med stark kompetens- och språkbredd bland medarbetarna.

87 procent av Scandics anställda anser att företaget är inkluderande och att alla medarbetare, oavsett bakgrund, bidrar och skapar värde.



ANTAL NATIONALITETER

120+

### TOTALT ANTAL MEDARBETARE

63% (63%)   37% (37%)

10 484 kvinnor

6 277 män

TOTALT ANTAL MEDARBETARE  
16 761

5 751 kvinnor

3 563 män

FAST ANSTÄLLDA: 9 314

4 447 kvinnor

2 562 män

TEMPORÄRT ANSTÄLLDA: 7 009

287 kvinnor

151 män

OUTSOURCAD PERSONAL: 438

### KÖNSFÖRDELNING HOTELLDIREKTÖRER

52% (51%)   48% (49%)

kvinnor

män

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

55% (53%)           45% (47%)

779 kvinnor

639 män

<sup>1)</sup> Avser fast anställda.



# ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

## POSITIV UTVECKLING 2017

Varje år genomför Scandic en omfattande medarbetarundersökning som genererar ett Voice-index. 2017 års index uppgår till 774, vilket är starkt. Scandic har under de senaste åren nästan fördubblat företaget sett till antal hotell och trots detta är årets resultat det bästa sedan mätningarna startade. Dessutom är svarsfrekvensen konsekvent hög i alla länder. Resultatet placerar Scandic i kategorin excellent bland företag som använder samma mätverktyg.

Inom ramen för Voice-undersökningen finns speciella kategorier som mäter bland annat engagemang, lojalitet och upplevd arbetsmiljö. 85 procent av de anställda uppger att de är stolta över att arbeta på Scandic och berättar gärna om det för andra. 85 procent av medarbetarna har en stark tro på företaget och dess framtida riktning. Och 94 procent av medarbetarna uppger att de alltid försöker skapa en fantastisk hotellupplevelse för våra gäster, oavsett vilka de är. Samtliga av dessa procentsatser har förbättrats under 2017.

Under året har det totala medarbetarantalet ökat med 9 procent. Ökningen har varit störst i Norge, vilket går att härleda till hotellöppningar under året. Personalomsättningen 2017 var totalt 25 procent bland fastanställda att jämföra med 2016 då siffran uppgick till 35 procent.

2017, liksom 2016, utsågs Scandic Sverige till mest hållbara hotellvarumärke av Sustainable Brand Index. Under året har man dessutom blivit utsedda till bästa arbetsplats i både Danmark och Finland. När ekonomistuderenter i Sverige rankar sina drömarbetsgivare hamnade Scandic bland de 50 bästa, oavsett bransch, både 2016 och 2017.

Enligt en undersökning gjord av branschorganisationen Visita under 2017 är Scandic den mest attraktiva arbetsgivaren i besöksnäringen i Sverige.

## SCANDIC VÄRNAR OM SINA MEDARBETARE (SOCIALT ANSVAR)

Scandic vet att en trivsamt och hälsosamt arbetsplats är en konkurrensfaktor i rekryteringsarbetet. En uppskattad förmån är att samtliga medarbetare på hotellen erbjuds näringsriktig mat på sin arbetsplats. Just denna fråga har Scandic arbetat särskilt med under 2017. Generellt strävar alltid företaget efter att möjliggöra en bra balans för medarbetarna vad gäller arbete och fritid. Läs mer om hur Scandic arbetar med hälsa för medarbetarna på sidorna 36–37 (Hållbart avtryck).

Företaget är måna om att följa 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,

**”SCANDIC ER VERDENS  
BEDSTE ARBEJDSGIVER!  
JEG ER SÅ STOLT OVER  
AT VÆRE EN DEL AF  
SCANDIC-FAMILIEN.”**

**MEDARBETARE  
I DANMARK<sup>2)</sup>**

givna kriterier som inte tar hänsyn till kön, härkomst, etnicitet, ålder eller andra faktorer som inte är relevanta.

Scandic sätter stort värde i att vara en dedikerad samhällsaktör (se sidan 7 för avsnittet om Strategi – vad man vill vara 2020 och sidan 12 där arbetet med socialt ansvarstagande beskrivs). Man vill reflektera det samhälle hotellen verkar i och analyserar därför tillsättning av tjänster utifrån ett jämställdhets- och jämlikhetsperspektiv. För många roller sker utveckling genom Scandics interna utbildningsprogram och utvecklande kultur. För andra roller krävs experter med spetskompetens.

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

# 1 418

NYANSTÄLLDA ÅR 2017

Median 29 år



<sup>1)</sup> Avser fast anställda.

## EN ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

**GREAT PLACE  
TO WORK**

**Plats 1** i Danmark 2017

**Plats 1** i Finland 2017

**Plats 1** i Finland 2016

**VOICE-INDEX**


**2017: 774**

2016: 760

2015: 763

(700 = Excellent)

# FÖRDJUPAD HÅLLBARHETS- INFORMATION

A woman with long blonde hair, wearing a blue and white striped shirt, is sitting on a bed. She is holding a smartphone in her left hand and reaching out with her right hand to shake hands with a young girl. The girl is sitting on the bed, looking down at a blue card she is holding. To the right of the girl is a young boy with curly hair, also sitting on the bed and smiling. He is holding a blue card. The bed has white pillows and a white blanket. The background is a dark brown headboard.

Scandics hållbarhetsstrategi bygger på en materialitetsanalys där olika intressentgrupper ombeds svara på vilka hållbarhetaspekter som är viktiga för dem. Utifrån resultatet och i kombination med Scandics övergripande långsiktiga mål skapas en övergripande strategi. Resultatet av strategin framgår på sidorna 35–38 i årsredovisningen.

# INTRESSENTDIALOG

Scandics hållbarhetsarbete behöver vara i linje med olika intressegruppers förväntningar. Intressentdialogen är därför en viktig del i hållbarhetsstrategin. I slutändan är det Scandics styrelse som beslutar om den övergripande hållbarhetsstrategin.

## INTRESSENTERS FÖRVÄNTNINGAR PÅ MATERIELLA ASPEKTER

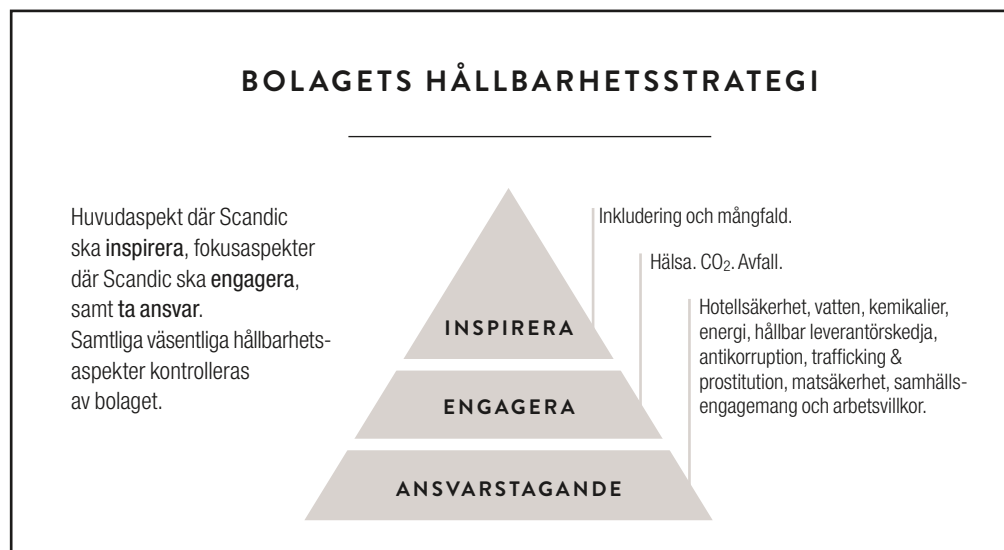
De intressenter som bjudits in till dialogen är alla interna och externa intressenter som har visat engagemang för hållbarhetsfrågor samt en kompletterande grupp med externa intressenter som Scandic ville få input från till materialitetsanalysen. Dialogerna genomfördes online, via enkäter och i personliga möten. Resultatet av intressentdialogen presenteras i tabellen till höger. Scandic rapporterar årligen utvecklingen inom hållbarhetsarbetet till styrelsen och beaktar intressenternas respons för att kunna möta upp mot omvärldens förväntningar på hållbarhet och Scandics utveckling.

## HUR SCANDIC VALDE MATERIELLA ASPEKTER

Under 2015 genomförde Scandic sin första materialitetsanalys för att säkerställa relevanta hållbarhetsaspekter som påverkar bolaget. Interna och externa intressenter prioriterade vilka hållbarhetsfrågor som de tyckte att

Scandic borde arbeta med. Utgångspunkt för prioriteringen var vilka förväntningar som kunder har på en hållbar hotellkedja samt vilka hållbarhetsfrågor som olika grupper av intressenter uppfattar är viktiga för Scandic. Utifrån resultatet av intressentdialogerna tog Scandic fram en materialitetsanalys som låg till grund för företagsledningens beslut om hållbarhetsstrategi. Under 2017 gjordes en värdering av materialitetsanalysen som bekräftar den nuvarande strategin. Ytterligare en utvärdering kommer att göras under 2018. Samtliga väsentliga hållbarhetsaspekter kontrolleras av bolaget.

Intressentgrupp	Viktiga hållbarhetsfrågor
Medarbetare	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nöjda kunder</li> <li>Hotellsäkerhet</li> <li>Minimera avfall</li> </ul>
Ägare och investerare	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minska CO<sub>2</sub>-utsläpp</li> <li>Minimera avfall</li> <li>Att styrelse och ledningsgrupp är engagerade i hållbarhetsfrågor</li> </ul>
Intresseorganisationer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minska CO<sub>2</sub>-utsläpp</li> <li>Minimera avfall</li> <li>Rättvisa arbetsvillkor för medarbetare</li> </ul>
Framtida medarbetare	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rättvisa arbetsvillkor för anställda</li> <li>Minimera avfall</li> </ul>
Gäster	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimera avfall</li> <li>Minska CO<sub>2</sub>-utsläpp</li> <li>Hälsa och säkerhet för medarbetare</li> </ul>
Företagskunder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rättvisa arbetsvillkor för medarbetare</li> <li>Hälsa och säkerhet för anställda</li> <li>Välja material till inredning med hänsyn till miljö</li> </ul>
ESG-analytiker	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeta aktivt mot trafficking och prostitution</li> <li>Minska CO<sub>2</sub> utsläpp</li> <li>Att styrelse och ledningsgrupp är engagerade i hållbarhetsfrågor</li> </ul>
Samarbetspartners	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säkerställa att alla medarbetare har samma rättigheter och möjligheter</li> <li>Arbeta aktivt mot trafficking och prostitution</li> <li>Rättvisa arbetsvillkor för medarbetare</li> </ul>



# SCANDICS HÅLLBARHETSMÅL

Under 2017 har Scandics hållbarhetsmål kvantifierats för att underlätta styrning och uppföljning av hela hållbarhetsarbetet.

1

## MÅNGFALD OCH INKLUDERING

### Mål 2020

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

2

## HÄLSA

### Mål 2020

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

3

## CO<sub>2</sub>-UTSLÄPP

### Mål 2020

Scandic ska vara det hotellföretag som har lägst koldioxidutsläpp.

4

## AVFALLS-HANTERING

### Mål 2020

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

## FYRA HUVUDMÅL INOM HÅLLBARHET

	Mål 2020	Utfall	
		2017	2016
<b>1</b> Andel medarbetare som anger i medarbetarundersökningen att Scandic har en god mångfald i organisationen.	>90	87	85
<b>2</b> Totalt medarbetarindex i medarbetarundersökningen	>800	774	760
Ökning med 4 punkter i medarbetarundersökningar gällande återhämtning från stress, fysisk arbetsmiljö och ledarskapsindex.	>65	63	61
<b>3</b> Andel hotell med förnybar elektricitet, %	100	99,60	86
Koldioxidutsläpp kg/intäkter KSEK	<2,5	1,62	2,75
Koldioxidutsläpp kg/gästnatt	<2,3	1,55	2,64
Andel hotell som ett år efter öppning eller rebranding är miljöcertifierade, %	100	90	N/A
Vattenanvändning (m <sup>3</sup> )/gästnatt	0,16	0,18	0,18
Andel miljömärkta kemikalier	95	82	78
<b>4</b> Totalt kg avfall/gästnatt	0,62	0,76	0,65
Återvunnet avfall	>76	79	69

# SAMARBETEN OCH EKONOMISKT VÄRDESKAPANDE

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

## EXEMPEL PÅ INITIATIV SOM SCANDIC STÖTTAR

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

## EKONOMISKT VÄRDESKAPANDE SOM RESULTAT AV ETT INTEGRERAT HÅLLBARHETSARBETE

Ekonomiskt värdeskapande, MSEK	2017	2016
<b>Genererat direkt ekonomiskt värde</b>	<b>14 592</b>	<b>13 360</b>
Intäkter	14 592	13 360
<b>Distribuerat ekonomiskt värde</b>	<b>13 882</b>	<b>12 478</b>
Rörelsekostnader	8 920,0	7 958,8
Medarbetares löner och andra ersättningar	4 738	4 211
Finansiella kostnader	133	133
Skatt	90	175
Samhällsinvesteringar <sup>1)</sup>	1,18	0,17
<b>Kvarstående ekonomiskt värde</b>	<b>709,82</b>	<b>882,00</b>

<sup>1)</sup> Samhällsinvesteringar, SEK	2017	<sup>1)</sup> Samhällsinvesteringar, SEK	2016
Danmark	24 559	Danmark	105 200
Norge	11 290	Polen	7 700
Sverige	1 000 000	Tyskland	57 400
Europa	139 820		

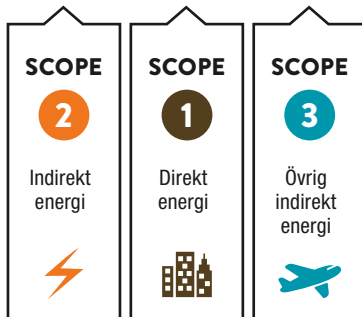
Informationen i tabellen visar på genererat och distribuerat ekonomiskt värde. Detta indikerar hur Scandic har skapat värde för sina intressenter ur ett bredare samhällsperspektiv. Scandics verksamhet drivs på ett sunt sätt med hållbar fördelning av rörelsekostnader, inklusive löner, skatter och samhällsinvesteringar, samtidigt som det finns en god lönsamhet för aktieägare.



# MILJÖPÅVERKAN

Scandic mäter sin miljöpåverkan genom att följa upp energiförbrukning och CO<sub>2</sub>-utsläpp, men även mängd avfall. Under 2017 redovisas även franchisehotell (totalt 21 hotell) som inte var inkluderade 2016. Detta medför generellt en förbrukningsökning.

Scandics totala utsläpp av CO<sub>2</sub> under 2017 var 23 691 ton.



## SCOPE 2

2

Indirekt energi



## SCOPE 1

1

Direkt energi



## SCOPE 3

3

Övrig indirekt energi



## SCOPE 2

I scope 2 ingår utsläpp från den energi som Scandic köper färdigproducerad, så kallad indirekt energi. Under 2017 minskade utsläppen kraftigt pga mycket lägre utsläppsfaktorer samt att nästan 100 procent av hotellen nu använder förnybar elektricitet.

	2017	2016
<b>Energikonsumtion, MWh</b>		
Elektricitet	290 835,0	222 596,6
Fjärrvärme	213 176,3	196 096,2
Fjärrkyla	12 383,1	13 377,0
	<b>516 394,4</b>	<b>432 069,8</b>
<b>CO<sub>2</sub> utsläpp, ton</b>		
Elektricitet	85,9	3 054,9
Fjärrvärme <sup>1)</sup>	20 553,4	28 442,3
Fjärrkyla	461,5	2 555,0
	<b>21 100,8</b>	<b>34 052,2</b>

## AVFALL

År 2017 gick 79 procent av Scandics avfall till återvinning, vilket är en ökning med 10 procentenheter gentemot 2016.

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.

Under 2016 redovisades även vikt för "Övrigt avfall" bestående av bland annat matfett (329,8 ton). Denna information redovisas ej under 2017 då tillförlitlig data saknas.

## SCOPE 1

I scope 1 ingår utsläpp från gas och olja som Scandic köper i form av råvara, så kallad direkt energi. Scandic använder gas och olja till uppvärmning av somliga hotell, men det är något som Scandic kontinuerligt arbetar med att fasa ut som uppvärmningskälla. Vissa hotell använder propan eller köksgas till spisar i restaurangköken. Även dessa fasas ut.

	2017	2016
<b>Energiförbrukning, MWh</b>		
Propangas	1 774,8	1 713,2
Natur- och Stadsgas	5 229,2	6 139,3
Biogas	311,6	i.u.
Värmeolja <sup>2)</sup>	1 089,0	215,4
	<b>8 404,6</b>	<b>8 067,9</b>
<b>CO<sub>2</sub>-utsläpp, ton</b>		
Propangas	416,0	398,4
Natur- och Stadsgas	997,6	1 099,9
Biogas	10,5	i.u.
Värmeolja	287,3	56,8
	<b>1 711,4</b>	<b>1 555,1</b>

## SCOPE 3

I scope 3 ingår utsläpp från Scandics medarbetares flygresor. Dessa utsläpp är likt Scope 2 från köpt energi, men utsläppen kommer från en tredje part exempelvis ett flygbolag.

	2017	2016
<b>Flyg</b>		
Totalt antal km <sup>3)</sup>	7 251 664	3 006 083
CO <sub>2</sub> -utsläpp, ton	879,1	388,9
<b>Tåg</b>		
Totalt antal km	1 306 348	807 175
CO <sub>2</sub> -utsläpp, ton	0,003	0,003

<sup>1)</sup> Under 2017 uppdaterades utsläppsfaktorerna vilket resulterar i en kraftig minskning av CO<sub>2</sub>-utsläppen.

<sup>2)</sup> Anledningen till att andelen värmeolja är högre 2017 än 2016 beror på noggrannare uppföljning av hotellens rapportering av miljödata.

<sup>3)</sup> Under 2017 har resorna ökat jämfört med 2016. På grund av byte av reseleverantör kan dock inte jämförelsen av data mellan 2016 och 2017 helt säkerställas.

Total vikt per bortskaffningsmetod, ton	2017		2016	
	Farligt avfall	Avfall	Farligt avfall	Avfall
Återanvändning	0	0	0	0
Återvinning	5,9	9 191,5	9,0	6 583,8
Energiåtervinning	26,0	2 073,6	18,4	2 502,4
Förbränning	35,9	0	29,1	4,0
Deponi	4,7	300,0	3,1	83,4
<b>Totalt</b>	<b>72,4</b>	<b>11 565,1</b>	<b>59,6</b>	<b>9 173,6</b>
<b>Total vikt per avfallstyp, ton</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>		
Papper	2 229,5	1 990,5		
Glas	1 854,3	1 385,6		
Metall	218,6	171,0		
Plast	303,3	193,2		
Övrigt avfall <sup>1)</sup>	6 959,4	5 433,3		

<sup>1)</sup> År 2017 innehåller matavfall från samtliga hotell jämfört med 2016 då enbart data från ett begränsat antal hotell ingick.



# HÅLLBAR LEVERANTÖRSHANTERING

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

## HÅLLBARHETSASPEKTEN – EN SJÄLVKLAR DEL AV URVALSPROCESSEN

För att säkerställa att Scandic endast arbetar med leverantörer som delar företagets värderingar är hållbarhet en viktig utgångspunkt vid samarbeten. En speciell hållbarhetscreening utförs av Scandics inköpsteam som ett första steg i urvalsprocessen. Den omfattar kriterier för miljö, anti-korruption, mänskliga rättigheter och arbetsmiljö. Leverantörer som klarar en hållbarhetscreening går sedan igenom en djupare riskbedömning genom ett självvärderingsformulär. 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. Om det finns osäkerhet kring en leverantör kan det genomföras en djupare utvärdering genom ett självvärderingsformulär, 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. Under 2017 inleddes arbetet med revisioner och en första revision hos en leverantör genomfördes i slutet av året.

## SAMARBETEN

Scandic har gedigen kunskap efter decennier av hållbarhetsarbete och delar gärna kunskapen med sina leverantörer. Bolaget uppmuntrar till en kontinuerlig dialog med leverantörer parallellt med granskningsprocesserna i syfte att stödja och utveckla leverantörernas hållbarhetsarbete.

I Norge driver Scandic hållbarhetsfrågan för leverantörer framåt tillsammans med andra företag genom inköpsbolaget GRESS. I januari 2018 genomförde Scandic Sverige en mässa dit både stora leverantörer och chefer från hotellen var inbjudna för att utveckla samarbetet ytterligare.

## UNDER STÄNDIG UTVECKLING

Scandic har framgångsrikt arbetat med att systematisera sin process för leverantörshantering. För att stötta processen arbetar bolaget kontinuerligt med kompetensutveckling och har en regelbunden uppföljning för inköpsteamet kring utmaningar inom området. På sikt vill Scandic minska denna del för att förenkla hela processen. Under 2017 uppdaterades och förtydligades kriterier för vilka material och ämnen som är lämpliga att använda utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Målsättningen är att uppdatera kriterier även för mat och dryck under 2018 för att förenkla för medarbetare som ansvarar för inköp samt förtydliga förväntningar för leverantörer som säljer till Scandic.



## NYCKELTAL INKÖP

**97%**

AV ALLA UPPHANDLADE  
LEVERANTÖRER HAR  
GENOMGÅTT SCREENING  
(MÅL 90%)

**4,3**

MILJARDER  
SEK I INKÖPSVOLYM

**100**

LEVERANTÖRER  
STÅR FÖR 70%  
AV INKÖPSVOLYMEN

# MEDARBETARDATA

Scandic fortsätter att växa, både i avseende på antalet hotell och antalet medarbetare. Både demografiskt och geografiskt är fördelningen av anställda i stort sett oförändrad 2017 jämfört med 2016.



Totalt antal medarbetare <sup>1)</sup>	2017			2016		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Totalt antal	10 484	6 277	16 761	9 688	5 639	15 327
Fast anställning	5 751	3 563	9 314	5 270	3 224	8 494
varav anställda på heltid	3 436	2 605	6 041	3 184	2 402	5 586
varav anställda på deltid	2 315	957	3 272	2 086	822	2 908
Temporär anställning	4 447	2 562	7 009	4 176	2 295	6 471
Outsourcad personal	287	151	438	242	120	362

<sup>1)</sup> Totalt antal medarbetare är justerat, inräknat även inhyrd personal.

Nyanställda <sup>1)</sup>	2017		2016	
	Antal	Andel, %	Antal	Andel, %
Totalt antal / % av total	1 418	8,5	1 237	14,6
Varav Kvinnor	779	54,9	656	53,0
Män	639	45,1	581	47,0
Varav Ålder <30	808	57,0	675	54,6
Ålder 30–50	550	38,8	515	41,6
Ålder >50	60	4,2	47	3,8
Varav Sverige	534	37,7	514	41,6
Norge	341	24,0	272	22,0
Finland	94	6,6	83	6,7
Danmark	328	23,1	242	19,6
Övriga Europa	121	8,5	126	10,2

<sup>1)</sup> Siffrorna avser fasta anställningar och inte återanställningar.

Personalomsättning <sup>1)</sup>	2017		2016	
	Antal	Andel, %	Antal	Andel, %
Totalt antal /% av total	1 807	10,8	1 667	19,6
Varav Kvinnor	974	53,9	935	56,1
Män	833	46,1	732	43,9
Varav Ålder <30	803	44,4	764	45,8
Ålder 30–50	856	47,4	760	45,6
Ålder >50	148	8,2	143	8,6
Varav Sverige	707	39,1	660	39,6
Norge	445	24,6	462	27,7
Finland	128	7,1	118	7,1
Danmark	386	21,4	296	17,8
Övriga Europa	141	7,8	131	7,9

<sup>1)</sup> Siffrorna avser fasta anställningar.

**NYA FAST  
ANSTÄLLDA  
MEDARBETARE  
UNDER ÅRET**

**1 418**

Geografisk fördelning	2017			2016		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Totalt	10 484	6 277	16 761	9 688	5 639	15 327
Varav Sverige	4 966	2 650	7 616	4 586	2 420	7 006
Norge	3 235	2 178	5 413	2 957	1 864	4 821
Finland	913	481	1 394	878	435	1 313
Danmark	1 085	761	1 846	1 013	738	1 751
Övriga Europa	286	206	492	254	182	436

Tabellen innehåller totalt antal anställda hos Scandic och inhyrd personal, styrelse är ej inkluderad.

Demografisk fördelning 2017	Totalt antal anställda, %		Styrelse, %		Koncernledning, %		Chefer, %		Medarbetare, %	
Kvinnor	10 198	62,5	4	40,0	1	11,1	731	54,3	9 466	63,2
Män	6 125	37,5	6	60,0	8	88,9	615	45,7	5 502	36,8
Ålder <30	7 135	43,7	-	0,0	-	0,0	157	11,7	6 978	46,6
Ålder 30–50	7 237	44,3	1	10,0	6	66,7	947	70,4	6 284	42,0
Ålder >50	1 950	11,9	9	90,0	3	33,3	242	18,0	1 705	11,4
<b>Totalt antal</b>	<b>16 323</b>		<b>10</b>		<b>9</b>		<b>1 346</b>		<b>14 968</b>	

Demografisk fördelning 2016	Totalt antal anställda, %		Styrelse, %		Koncernledning, %		Chefer, %		Medarbetare, %	
Kvinnor	9 446	63,1	3	25,0	1	10,0	677	53,5	8 768	64,0
Män	5 519	36,9	9	75,0	9	90,0	588	46,5	4 922	36,0
Ålder <30	6 564	43,9	0	0,0	0	0,0	143	11,3	6 421	46,9
Ålder 30–50	6 667	44,5	4	33,3	8	80,0	908	71,8	5 751	42,0
Ålder >50	1 734	11,6	8	66,7	2	20,0	214	16,9	1 518	11,1
<b>Totalt antal</b>	<b>14 965</b>		<b>12</b>		<b>10</b>		<b>1 265</b>		<b>13 690</b>	

Tabellen innehåller totalt antal anställda hos Scandic samt styrelse. Inhyrd personal är ej inkluderad.

Genomsnittlig utbildningstid, timmar	2017	2016
Totalt antal	2,6	3,3
Varav Kvinnor	2,5	3,2
Män	2,7	3,6
Varav Koncernledning	12,7	10,1
Chefer	19,1	18,0
Medarbetare	1,1	2,0

Jämförelse mellan 2016 och 2017: Under året har det totala medarbetarantalet ökat med 9 procent. Ökningen har varit störst i Norge, vilket går att härleda till att sex nya hotell öppnat under året. Även i styrelsen har det skett förändringar vilket beror på nya ägare under 2017. Både demografiskt och geografiskt är fördelningarna i stort sett oförändrat. Sett till antalet fasta nya- och avslutade anställningar under 2017 har andelen unga, under 30, både nyanställts i högre grad och avslutats i mindre grad. Andelen kvinnor följer samma mönster, fler kvinnor anställs och färre kvinnor har slutat på fasta anställningar under 2017. Viktigt att ta i beaktning är att tabellerna enbart avser fasta nyanställningar och inte tar hänsyn till återanställningar av tidigare anställda.

# SCANDICS BIDRAG TILL FN:S GLOBALA MÅL

Scandic ställer sig bakom Agenda 2030 och de 17 Globala mål (Sustainable Development Goals), som tagits fram. Vi bidrar i huvudsak till 4 mål men även i viss utsträckning till ytterligare 7.

5 JÄMSTÄLLDHET



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



8 ANSTÄNDIGA ARBETSVILLKOR OCH EKONOMISK TILLVÄXT



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



10 MINSKAD OJÄMLIKHET



Minska ojämlikheten inom och mellan länder.

12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION



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



## FN:S GLOBALA MÅL



Säkerställa att alla kan leva ett hälsosamt liv och verka för alla människors välbefinnande i alla åldrar.



Säkerställa en inkluderande och jämlik utbildning av god kvalitet och främja livslångt lärande för alla. Fokus på kunskap som främjar en hållbar utveckling.



Säkerställa tillgång till och hållbar vatten- och sanitetsförvaltning för alla. Fokus på effektiv vattenförsörjning.



Bevara och nyttja haven och de marina resurserna på ett hållbart sätt. Stopp av olagligt, orapporterat och oreglerat fiske liksom destruktiva fiskemetoder.



Främja ett hållbart nyttjande av landbaserade ekosystem, hållbart bruka skogar, bekämpa ökenspridning, hejda och vrida tillbaka markförstöringen samt hejda förlusten av biologisk mångfald.



Se till att alla har tillgång till rättvisa samt bygga upp effektiva och ansvarsskyldiga och inkluderande institutioner på alla nivåer, genom ex. minska korruption och mutor.



Stärka genomförandemedlen och återvitalisera det globala partnerskapet för hållbar utveckling.

## SÅ BIDRAR SCANDIC TILL FN:S MÅL

Uppmuntrar till fysisk aktivitet och fokus på ledarskapsutveckling och empowerment. Stöd till medarbetare med alkohol- och drogproblematik.

Utbildning i hållbar utveckling för samtliga nya medarbetare som inkluderar bland annat miljö, mänskliga rättigheter, mångfald och inkludering.

Miljöcertifiering av hotell innebär program för effektiv vattenförsörjning.

Serverar bara fisk som följer Världsnaturfondens (WWF) guide för miljövänlig fisk. Serverar även MSC-märkt fisk.

Miljökriterier i inköpsprocessen samt köp av certifierade produkter som främjar den biologiska mångfalden (ex. KRAV, Debio, Luomu, ø-märkt).

Policy och utbildning för medarbetare samt samt Code of conduct för leverantörer som reglerar korruption och mutor.

Partnerskap med myndigheter och intressegrupper inom exempelvis integration och utbildning.

# GRI-INDEX

Detta är Scandics tredje årliga hållbarhetsredovisning. Redovisningen är i enlighet med GRI G4, nivå Core. Hållbarhetsredovisningen återfinns på sidorna 1–11 och 34–59 i denna redovisning och uppfyller kravet på hållbarhetsrapportering enligt årsredovisningslagen. Hållbarhetsredovisningen utgör också Scandics Communication On Progress till Global Compact på nivå Active. Presenterad hållbarhetsinformation är inte externt granskad av tredje part. Redovisningen inkluderar Scandics alla hotell med operationell kontroll som drivs via hyresavtal i samtliga verksamhetsländer samt koncernens olika supportkontor. Scandics partnerhotell är exkluderade då de verkar under egna lednings-system. Vid beräkning av miljöcertifierade hotell är dock samtliga hotell inkluderade.

Scandics COP till Global Compact på nivå Active. Redovisningen avser 1 januari – 31 december 2017. Den förra rapporten publicerades den 19 april 2017. 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 IR-avdelningen som nås via [ir@scandichotels.com](mailto:ir@scandichotels.com). Funktionen är placerad på Scandics huvudkontor i Stockholm, Sverige.

● Uppfylld    ◐ Delvis uppfylld

## STANDARDREDOGÖRELSE

Titel	Sida	Upp-fyllnad	Kommentarer
<b>Strategi och analys</b>			
G4-1 Uttalande från organisationens högsta beslutsfattare	s. 2–4	●	
<b>Organisationsprofil</b>			
G4-3 Organisationens namn	s. 62	●	
G4-4 Viktigaste varumärken, produkterna och tjänsterna	s. 10, 17	●	
G4-5 Organisationens huvudkontor	s. 62	●	
G4-6 Antal länder som organisationen har verksamhet i och namnen på de länder där betydande verksamhet bedrivs eller som är särskilt relevanta för de frågor som berör hållbarhet i redovisningen	s. 17, 67	●	
G4-7 Ägarstruktur och företagsform	s. 62, 73	●	
G4-8 Marknader som organisationen är verksam på	s. 17, 67	●	
G4-9 Organisationens storlek	s. 17, 46, 67, 84–85	●	
G4-10 Sammanställning av organisationens personalstyrka	s. 54–55	●	GC-princip 6
G4-11 Andel anställda som omfattas av kollektivavtal	s. 45	●	GC-princip 3
G4-12 Organisationens leverantörskedja	s. 53	●	
G4-13 Betydande förändringar under redovisningsperioden	s. 73	●	

Titel	Sida	Upp-fyllnad	Kommentarer
G4-14 Huruvida organisationen följer försiktighetsprincipen	s. 58	●	GC-princip 7
G4-15 Externt utvecklade ekonomiska, miljömässiga och sociala deklamationer, principer eller andra initiativ som organisationen stödjer eller har anslutit sig till	s. 36–38	●	
G4-16 Lista över medlemskap i föreningar (t.ex branschföreningar) och nationella eller internationella lobbyorganisationer	s. 51	●	
<b>Identifierade väsentliga aspekter och avgränsningar</b>			
G4-17 Enheter inkluderade i redovisningen	s. 58, 62	●	
G4-18 Processen för att identifiera väsentliga aspekter	s. 49	●	
G4-19 Väsentliga aspekter	s. 35–38, 49	●	
G4-20 Aspektens avgränsning inom organisationen	s. 49	●	
G4-21 Aspektens avgränsning utanför organisationen	s. 49	●	
G4-22 Förändring av information som lämnats i tidigare rapporter och skäl för sådana ändringar	s. 52, 58	●	
G4-23 Väsentliga förändringar från tidigare redovisningar vad gäller omfattning och aspektens avgränsning	s. 52, 58	●	

Titel	Sida	Upp- fyllnad	Kommentarer
<b>Intressentengagemang</b>			
G4-24	Lista över intressentgrupper	s. 49	●
G4-25	Metod för att identifiera och prioritera vilka intressenter att genomföra dialog med	s. 49	●
G4-26	Organisationens tillvägagångssätt vid dialog med intressenter	s. 49	●
G4-27	Huvudfrågor och områden som lyfts i dialoger med intressenter	s. 49	●
<b>Redovisningsprofil</b>			
G4-28	Redovisningsperiod	s. 58	●
G4-29	Datum för senast publicerad redovisning	s. 58	● 19 april 2017
G4-30	Redovisningscykel	s. 58	●

## SPECIFIKA STANDARDREDOGÖRELSE

DMA och indi- katorer	Titel	Sida	Upp- fyllnad	Kommentarer
G4-DMA	Upplysning om hållbarhetsstyrning	s. 35–41, 49–58	●	GC-princip 1, 2, 3, 7, 8, 9, 10
<b>Ekonomiskt resultat</b>				
EC-1	Direkt ekonomiskt värde	s. 51	●	
<b>Energi och utsläpp av växthusgaser</b>				
EN-3	Energikonsumtion inom organisationen	s. 52, 58	●	GC-princip 7, 8
EN-15	Direkta utsläpp av växthusgaser (Scope 1)	s. 52, 58	●	GC-princip 7, 8
EN-16	Indirekta utsläpp av växthusgaser (Scope 2)	s. 52, 58	●	GC-princip 7, 8
EN-17	Övriga indirekta utsläpp av växthusgaser (Scope 3)	s. 52, 58	●	GC-princip 7, 8
EN-18	Intensitet av växthusgaser	s. 50	●	Inkluderar Scope 1, 2 och 3, GC-princip 8
EN-23	Total avfallsvikt per typ och hanteringsmetod	s. 52, 58	●	GC-princip 8
<b>Leverantörsutvärdering</b>				
EN-32	Screening av leverantörer miljö	s. 53	●	GC-princip 7, 8, 9
LA-14	Screening av leverantörer arbetsförhållanden	s. 53	●	GC-princip 3, 4, 5, 6
HR-10	Screening av leverantörer mänskliga rättigheter	s. 53	●	GC-princip 1, 2
SO-9	Screening av leverantörer påverkan på samhället	s. 53	●	

Titel	Sida	Upp- fyllnad	Kommentarer	
G4-31	Kontaktperson för frågor angående redovisningen och dess innehåll	s. 58	●	
G4-32	GRI-index	s. 58–59	●	
G4-33	Granskningsprocess	s. 58	N/A	
<b>Styrning</b>				
G4-34	Organisationens bolagsstyrning samt om det finns kommittéer med ansvar för ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor	s. 72, 76	●	
<b>Etik och integritet</b>				
G4-56	Organisationens värderingar, principer och standarder såsom uppförandekod	s. 36, 39, 41, 43, 53, 72, 76	●	GC-princip 10

DMA och indi- katorer	Titel	Sida	Upp- fyllnad	Kommentarer
<b>Anställning</b>				
LA-1	Anställning av nya medarbetare och personalomsättning	s. 54	●	GC-princip 6
<b>Hälsa och säkerhet</b>				
LA-8	Hälsa- och säkerhetsfrågor i formella överenskommelser	s. 36, 39, 47	●	
<b>Utbildning</b>				
LA-9	Genomsnittligt antal utbildningstimmar	s. 55	●	
<b>Mångfald och jämställdhet</b>				
LA-12	Sammansättning av styrelse och ledning och uppdelning av medarbetare per personalkategori	s. 55	●	GC-princip 6 Medarbetarsiffrorna är inte indelade i alla GRIs mångfaldskategorier då det strider mot svensk lag
<b>Utbildning inom mänskliga rättigheter</b>				
HR-2	Utbildning för medarbetare inom mänskliga rättigheter	s. 36–37	●	GC-princip 1, 2
<b>Kundnöjdhet</b>				
PR-5	Kundnöjdhet	s. 28	●	

# REVISORNS YTTRANDE AVSEENDE DEN LAGSTADGADE HÅLLBARHETSRAPPORTEN

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

## UPPDRAG OCH ANSVARFÖRDELNING

Det är styrelsen som har ansvaret för hållbarhetsrapporten för år 2017 på sidorna 1–11 och 34–59 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 23 mars 2018  
PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Brändström  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor



# INNEHÅLL

<b>FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE</b>	<b>62</b>	Not 18	Tillgångar som innehas för försäljning	106	
<b>RISKER OCH RISKHANTERING</b>	<b>68</b>	Not 19	Förutbetalda kostnader	106	
<b>BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT</b>	<b>72</b>	Not 20	Likvida medel	106	
<b>STYRELSENS RAPPORT OM INTERN KONTROLL</b>	<b>78</b>	Not 21	Aktiekapital	106	
<b>STYRELSE</b>	<b>80</b>	Not 22A	Upplåning	107	
<b>KONCERNLEDNING</b>	<b>82</b>	Not 22B	Hantering av finansiella risker	107	
		Not 22C	Hantering av kapitalrisk	108	
<b>KONCERNENS RÄKNINGAR</b>	<b>84</b>	Not 23	Avsättning till pensioner och liknande förpliktelser	109	
<b>MODERBOLAGETS RÄKNINGAR</b>	<b>88</b>	Not 24	Övriga avsättningar	110	
<b>NOTER</b>		Not 25	Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder	111	
Not 1	Redovisningsprinciper	92	Not 26	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	113
Not 2	Intäkter per avtalstyp	94	Not 27	Justering för poster som ej ingår i kassaflödet	113
Not 3	Redovisning per segment	95	Not 28	Kassaflödesanalys	113
Not 4	Ersättning till revisorer	96	Not 29	Rörelseförvärv	114
Not 5	Leasingavtal	97	Not 30	Andelar i koncernbolag	115
Not 6	Anställda, personalkostnader och ersättning till styrelsen	98	Not 31	Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	115
Not 7	Jämförelsestörande poster	100	Not 32	Finansiella tillgångar och skulder	116
Not 8	Finansiella intäkter	100	Not 33	Transaktioner med närstående	117
Not 9	Finansiella kostnader	100	Not 34	Vinstdisposition och utdelning per aktie	118
Not 10	Inkomstskatt	101	Not 35	Händelser efter balansdagen	118
Not 11	Resultat per aktie	101			
Not 12	Immateriella anläggningstillgångar	102	<b>FASTSTÄLLELSE</b>	<b>119</b>	
Not 13	Materiella anläggningstillgångar	104	<b>REVISIONSBERÄTTELSE</b>	<b>120</b>	
Not 14	Andelar i intresseföretag	104	<b>SCANDIC AKTIEN</b>	<b>124</b>	
Not 15	Finansiella placeringar	105	<b>DEFINITIONER</b>	<b>126</b>	
Not 16	Varulager	105	<b>INFORMATION TILL AKTIEÄGARNA</b>	<b>128</b>	
Not 17	Kundfordringar	105			

# FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

## VERKSAMHETEN

### 2017 i korthet

- Nettoomsättningen steg med 11,5 procent till 14 582 MSEK (13 082) drivet av ökad RevPAR och fler rum i drift.
- Justerat EBITDA uppgick till 1 570 MSEK (1 513), motsvarande en marginal på 10,8 procent (11,6).
- Resultat per aktie uppgick till 6,86 SEK (8,58). Exklusive valutakurseffekter vid omvärdering av lån uppgick vinst per aktie till 7,04 SEK (6,85).
- Förvärvet av det finska hotellföretaget Restel slutfördes i december. Totalt omfattade förvärvet 43 hotell och köpeskillingen uppgick till 1 160 MSEK. Restel hade 2017 proforma justerat EBITDA om 196 MSEK motsvarande en marginal på 9,1 procent.
- Nettoskuld/justerat EBITDA inklusive Restel proforma var 2,1 vid årsskiftet tack vare starkt operativt kassaflöde under det fjärde kvartalet.

Koncernens nyckeltal, MSEK	2017	2016	Förändring, %
<b>Finansiella nyckeltal</b>			
Nettoomsättning	14 582	13 082	11,5
Omsättningstillväxt, %	11,5	7,3	
Omsättningstillväxt LFL, %	4,7	6,6	
Justerad EBITDAR	5 335	4 896	9,0
Justerad EBITDA	1 570	1 513	3,8
EBITDA	1 473	1 462	0,8
EBIT (Rörelseresultat)	925	925	-
Justerad EBITDA-marginal, %	10,8	11,6	
Resultat/aktie, SEK	6,86	8,58	
<b>Hotellrelaterade nyckeltal</b>			
RevPAR (Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum), SEK	680	643	5,7
ARR (Genomsnittligt rumspris), SEK	1 012	976	3,7
OCC (Beläggingsgrad), %	67,1	65,9	

### 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 2017.

### Verksamhet

Bolaget äger Scandic-koncernen till 100 procent genom det helägda dotterbolaget Scandic Hotels Holding AB. Scandic har under året bedrivit hotellverksamhet i sju länder. Totalt hade Scandic på balansdagen 49 983 rum i drift fördelade på 262 hotell, varav 240 med hyresavtal.

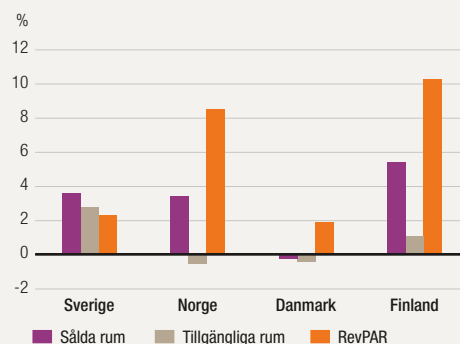
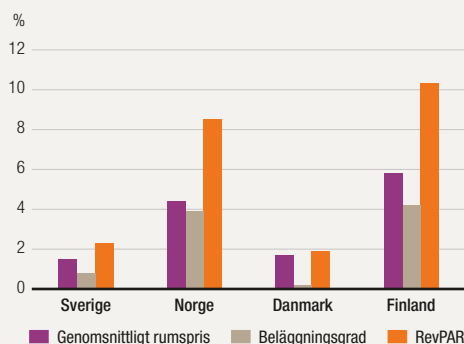
### Nordiska hotellmarknadens utveckling

Efterfrågan på hotellnätter på den nordiska marknaden var god under året. I Sverige ökade antalet sålda rum med 3,6 procent, och RevPAR steg med 2,3 procent med en viss ökning i beläggingsgrad och något högre genomsnittligt rumspris. På den norska marknaden ökade antalet sålda rum med 3,4 procent och RevPAR ökade med 8,5 procent med en ökning i genomsnittligt rumspris såväl som högre beläggingsgrad. På den danska marknaden var antalet sålda rum i stort oförändrat jämfört med föregående år medan RevPAR steg med 1,9 procent. Genomsnittligt rumspris steg något under året medan beläggingsgraden i Danmark var oförändrad. I Finland ökade antalet sålda rum med 5,4 procent under året och RevPAR steg med 10,3 procent drivet av högre genomsnittligt rumspris och högre beläggingsgrad.

### Säsongsvariationer

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

### HOTELLMARKNADENS UTVECKLING I NORDEN 2017<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Källa: Benchmarking Alliance och STR Global.

## Omsättning och resultat

Nettoomsättningen ökade med 11,5 procent till 14 582 MSEK (13 082). För jämförbara enheter var ökningen 4,7 procent driven av en god efterfrågan på samtliga marknader. Valutaeffekter påverkade nettoomsättningen positivt med 0,9 procent. Förändringar i hotellportföljen netto bidrog med 5,8 procent eller 765 MSEK till omsättningsökningen. Störst omsättningsbidrag kom från Downtown Camper by Scandic i Stockholm som öppnades 1 september 2017, de åtta hotell som tillkom genom affären med Pandox och Eiendomsspar som genomfördes under det andra kvartalet 2017 samt de under 2016 öppnade hotellen Scandic Continental och Haymarket by Scandic i Stockholm.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) ökade med 4,9 procent i fasta valutor jämfört med föregående år. För jämförbara enheter ökade RevPAR med 4,9 procent och samtliga huvudmarknader bidrog positivt till utvecklingen ledda av Norge och Finland med en ökning på över 9 procent.

Restaurang- och konferensintäkterna ökade med 12,9 procent och andelen av nettoomsättningen uppgick till 33,3 procent (32,9 procent).

Hyreskostnaderna uppgick till 25,8 procent (25,9) av nettoomsättningen. De fasta och garanterade hyreskostnaderna utgjorde 61,7 procent (65,1) av de totala hyreskostnaderna. Minskningen är en följd av högre omsättning och fler kontrakt med lägre eller inga garantinivåer.

Centrala kostnader ökade något och uppgick till 401 MSEK (347). Kostnaderna för de centrala funktionerna IT och Commercial har ökat och har drivits av ökade satsningar inom digitalisering, infrastruktur och IT-säkerhet. Ökningen förklaras även av en rad poster av engångskaraktär, bland annat kostnader för Scandics långsiktiga incitamentsprogram och personalkostnader.

Justerat EBITDA, innan öppningskostnader för nya hotell, ökade till 1 570 MSEK (1 513). Den justerade EBITDA-marginalen

minskade till 10,8 procent (11,6). I föregående års resultat ingick en engångsersättning om 65 MSEK. Justerat EBITDA har påverkats negativt av verksamheten i Stockholm där försäljningen minskat under senare delen av året och kostnaderna inte kunnat justeras i samma takt. En ökad RevPAR har påverkat marginalen positivt samtidigt som tillkommande hotell under året initialt bidrar med en lägre marginal än genomsnittet för koncernen.

Öppningskostnader för nya hotell uppgick till -67 MSEK (-51).

Jämförelsestörande poster uppgick till -30 MSEK (0) och utgjordes av transaktionskostnader relaterade till förvärvet av finska Restels hotellverksamhet om -47 MSEK samt rearesultat vid försäljning av hotellverksamheten i Scandic Vierumäki i Finland om 17 MSEK.

Därmed uppgick EBITDA till 1 473 MSEK (1 462).

EBIT uppgick till 925 MSEK (925), motsvarande en EBIT marginal på 6,3 procent (7,1 procent). Avskrivningarna ökade under perioden till -549 MSEK (-537).

Koncernens finansnetto uppgick till -124 MSEK (132). Räntekostnaderna uppgick till -110 MSEK (-133). De lägre räntekostnaderna är en följd av lägre genomsnittlig skuldsättning samt effekter av det nya låneavtalet som ingicks den 22 juni 2017. Resultat från valutakurseffekter vid omvärdering av lån och placeringar uppgick till 23 MSEK (225).

Redovisad skatt uppgick till 90 MSEK (-175). Redovisad skatt har påverkats positivt med 42 MSEK vid värdering av underskottsavdrag i Norge från förvärvet av Rica som nu bedöms kunna utnyttjas.

Nettoresultatet minskade till 711 MSEK (882). Resultatet per aktie efter utspädning uppgick till 6,86 SEK per aktie (8,58). Exklusive valutakurseffekter vid omvärdering av lån uppgick resultat per aktie efter utspädning till 7,04 SEK per aktie (6,85).

## Tillväxt i RevPAR och nettoomsättning jämfört med 2016

Jan-dec 2017	RevPAR, SEK	RevPAR, %	Nettoomsätt. MSEK	Nettoomsätt. %
LFL-bidrag till tillväxt	31	4,9	621	4,7
Valutakurseffekter	6	0,8	114	0,9
Nya/Lämnade hotell	0	0,0	765	5,8
<b>Rapporterad tillväxt</b>	<b>37</b>	<b>5,7</b>	<b>1 500</b>	<b>11,5</b>

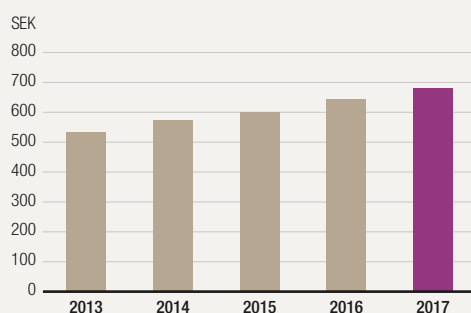
LFL-bidrag till tillväxt = LFL-portföljens förändring av RevPAR och nettoomsättning i förhållande till den totala portföljen.

## Finansiella mål

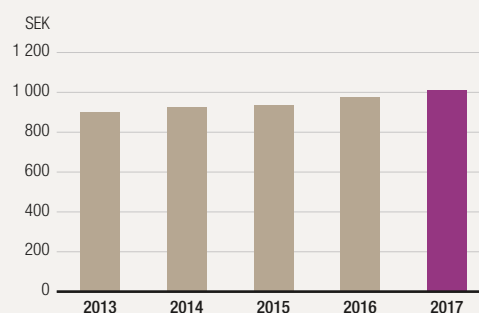
Scandic har i september 2015 antagit följande medellånga till långsiktiga finansiella mål:

- Årlig genomsnittlig nettoomsättningstillväxt om minst 5 procent sett över en hel konjunkturcykel, exklusive eventuella förvärv och samgåenden.
- En genomsnittlig justerad EBITDA-marginal om minst 11 procent sett över en hel konjunkturcykel.
- En nettoskuld i relation till justerad EBITDA om 2–3x.
- Utdelningen ska uppgå till 50 procent av årets resultat. För 2017 föreslår styrelsen att årsstämman beslutar om en utdelning om 3,40 SEK (3,15) per aktie och att utdelningen ska delas upp i två lika delar och utbetalas vid två tillfällen under året.

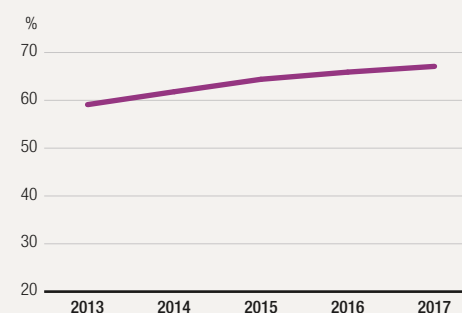
## RevPAR, SCANDIC



## GENOMSNIITTLIGT RUMSPRIS, SCANDIC



## BELÄGGNINGSGRAD, SCANDIC



## Flerårsöversikt

MSEK	2017	2016	2015	2014	2013
<b>Finansiella nyckeltal – resultaträkning</b>					
Nettoomsättning	14 582	13 082	12 192	10 826	7 882
Omsättningstillväxt, %	11,5	7,3	12,6	37,4	-1,9
Omsättningstillväxt, LFL %	4,7	6,6	7,3	4,5	-3,5
Justerat EBITDAR	5 335	4 896	4 406	3 826	2 734
Justerat EBITDA	1 570	1 513	1 246	1 019	693
EBITDA	1 473	1 462	1 114	686	589
Justerat EBIT	1 022	976	745	544	292
EBIT (Rörelseresultat)	925	925	613	211	187
Justerad EBITDAR-marginal, %	36,6	37,4	36,1	35,3	34,7
Justerad EBITDA-marginal, %	10,8	11,6	10,2	9,4	8,8
EBITDA-marginal, %	10,1	11,2	9,1	6,3	7,5
Justerad EBIT-marginal, %	7,0	7,5	6,1	5,0	3,7
Rörelsemarginal (EBIT), %	6,3	7,1	5,0	1,9	2,4
Årets resultat hänförligt till moderbolaget	707	879	117	-439	-248
<b>Finansiella nyckeltal – Finansiell ställning</b>					
Balansomslutning	16 964	14 144	12 900	13 456	11 322
Eget kapital	7 356	7 103	6 205	3 614	3 126
Rörelsekapital	-1 501	-1 161	-1 132	-909,2	-690
Räntebärande nettoskuld	3 629	2 709	3 355	6 073	4 555
Räntebärande nettoskuld/justerat EBITDA	2,3	1,8	2,7	6,0	6,6
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 544	1 609	1 186	790	545
Operativt kassaflöde	-549	890	401	-1 596	111
<b>Nyckeltal per aktie</b>					
Genomsnittligt antal aktier	103 003 004	102 457 837	81 826 211	81 826 211	81 826 211
Resultat/aktie, SEK	6,86	8,58	1,43	-5,36	-3,03
Eget kapital/aktie, SEK	71,4	69,3	75,8	44,2	38,2
<b>Hotellrelaterade nyckeltal</b>					
RevPAR (Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum), SEK	680	643	601	574	534
ARR (Genomsnittligt rumspris), SEK	1 027	976	934	927	903
OCC (Belägningsgrad), %	67,1	65,9	64,4	61,8	59,1

## SEGMENT

### Sverige

MSEK	Jan–dec 2017	Jan–dec 2016	Förändring, %
Nettoomsättning	5 977	5 637	6,0
Omsättningstillväxt, %	6,0	11,3	
Omsättningstillväxt LFL, %	1,7	6,6	
Justerat EBITDA	875	975	-10,3
Justerad EBITDA-marginal, %	14,6	17,3	
RevPAR, SEK	710	693	2,4
ARR, SEK	1 029	1 012	1,7
OCC, %	68,9	68,5	

Nettoomsättningen ökade med 6,0 procent till 5 977 MSEK (5 637). För jämförbara enheter ökade nettoomsättningen med 1,7 procent. Marknadens kapacitet i Stockholm har ökat snabbare än efterfrågan under året, vilket inneburit en lägre belägningsgrad.

Förändringar i hotellportföljen netto bidrog med 4,3 procent eller 242 MSEK till omsättningsökningen. Störst omsättningsbidrag kom från Downtown Camper by Scandic i Stockholm som öppnades 1 september 2017, Haymarket by Scandic i Stockholm som öppnades 10 maj 2016 samt Scandic Continental som öppnades 1 april 2016.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) ökade med 2,4 procent jämfört med motsvarande period föregående år. För jämförbara enheter ökade RevPAR med 1,5 procent.

Justerat EBITDA, innan öppningskostnader för nya hotell, minskade till 875 MSEK (975). Föregående år inkluderar en engångsersättning från en fastighetstvist med 65 MSEK. Den justerade EBITDA-marginalen, exklusive engångsersättning, minskade till 14,6 procent (16,1).

Justerat EBITDA har påverkats negativt av verksamheten i Stockholm där försäljningen minskat under senare delen av året och kostnaderna inte kunnat anpassas i samma takt.

## Norge

MSEK	Jan–dec 2017	Jan–dec 2016	Föränd- ring, %
Nettoomsättning	4 586	3 744	22,5
Omsättningstillväxt, %	22,5	0,8	
Omsättningstillväxt LFL, %	9,4	-1,5	
Justerat EBITDA	490	363	35,2
Justerad EBITDA-marginal, %	10,7	9,7	
RevPAR, SEK	617	559	10,3
ARR, SEK	988	938	5,4
OCC, %	62,4	59,7	

Nettoomsättningen ökade med 22,5 procent till 4 586 MSEK (3 744). För jämförbara enheter ökade nettoomsättningen med 9,4 procent.

Förändringar i hotellportföljen netto bidrog med 11,7 procent eller 440 MSEK till omsättningsökningen. Under året öppnades Ambassadeur i Drammen, Grand Hotel Oslo samt ytterligare fyra hotell som tillkom genom affären med Pandox och Eiendomsspar som genomfördes under det andra kvartalet. Dessutom öppnades Scandic Flesland Airport i Bergen den 3 april, medan ett hotell i Tromsö lämnades i slutet av 2016.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) ökade med 9,0 procent i lokal valuta jämfört med motsvarande period föregående år. För jämförbara enheter ökade RevPAR med 9,4 procent.

Justerat EBITDA, innan öppningskostnader för nya hotell, ökade till 490 MSEK (363).

Den justerade EBITDA-marginalen ökade till 10,7 procent (9,7). En ökad RevPAR har påverkat marginalen positivt samtidigt som tillkommande hotell initialt bidrog med en lägre marginal än genomsnittet för hotellportföljen i Norge.

## Övriga Norden & Europa

MSEK	Jan–dec 2017	Jan–dec 2016	Föränd- ring, %
Nettoomsättning	4 019	3 701	8,6
Omsättningstillväxt, %	8,6	8,5	
Omsättningstillväxt LFL, %	4,6	10,8	
Justerat EBITDA	606	522	16,1
Justerad EBITDA-marginal, %	15,1	14,1	
RevPAR, SEK	708	659	7,5
ARR, SEK	1 012	958	5,7
OCC, %	70,0	68,8	

Nettoomsättningen ökade med 8,6 procent till 4 019 MSEK (3 701). För jämförbara enheter ökade nettoomsättningen med 4,6 procent. Förändringar i hotellportföljen netto bidrog med 2,2 procent eller 83 MSEK till omsättningsökningen. Framförallt var det Scandic Sluseholmen i Köpenhamn samt de under 2016 öppnade hotellen Scandic Vaasa i Finland och Scandic Aalborg City i Danmark som bidrog till ökningen.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) ökade med 5,8 procent i lokal valuta jämfört med motsvarande period föregående år. För jämförbara enheter ökade RevPAR med 6,0 procent.

Justerat EBITDA, innan öppningskostnader för nya hotell, ökade till 606 MSEK (522).

Den justerade EBITDA-marginalen ökade till 15,1 procent (14,1), framförallt drivet av en positiv marginalutveckling i Finland.

## Centrala funktioner

Justerat EBITDA för centrala funktioner och koncernjusteringar uppgick under året till -401 MSEK (-347). Kostnaderna för de centrala funktionerna IT och Commercial har ökat och drivs av ökade satsningar inom digitalisering, infrastruktur och IT-säkerhet. Ökningen förklaras även av en rad poster av engångskaraktär i det fjärde kvartalet, bland annat kostnader för Scandics långsiktiga incitamentsprogram och övriga personalkostnader.

## Finansiell ställning

Balansomslutningen uppgick per 31 december 2017 till 16 964 MSEK jämfört med 14 144 MSEK per den 31 december 2016. Ökningen av balansomslutningen förklaras till stor del av förvärvet av Restel som är inkluderat i balansräkningen per 31 december 2017. Den räntebärande nettoskulden ökade under perioden från 2 709 MSEK per 31 december 2016 till 3 629 MSEK per 31 december 2017. Vid förvärvet av Restel identifierades finansiella leasingkulder avseende hyresavtal av hotellfastigheter om 1 735 MSEK samt motsvarande materiella anläggningstillgångar. Finansiella leasingkulder ingår inte i definitionen av räntebärande nettoskuld.

Ökningen av nettoskulden under året beror till stor del av förvärvet av Restel som finansierats via banklån. Lån till kreditinstitut uppgick till 3 769 MSEK vid årets slut. Nettoskulden per 31 december 2017 motsvarade 2,3 gånger justerat EBITDA för de senaste 12 månaderna (1,8 per 31 december 2016). Proforma inklusive justerat EBITDA 2017 för Restel uppgick nettoskulden till 2,1 gånger justerat EBITDA.

Per den 31 december 2017 uppgick genomsnittligt antal aktier och röster efter utspädning till 103 003 004. Det egna kapitalet uppgick till 7 356 MSEK jämfört med 7 103 MSEK per den 31 december 2016.

## Kassaflöde och likviditet

Operativt kassaflöde uppgick till -549 MSEK (890) för 2017. Den största orsaken till förändringen mot föregående år är förvärvet av Restel den 29 december 2017 om 1 146 MSEK. Kassaflödes-effekten från förändringen i rörelsekapitalet uppgick till 196 MSEK (150) med ett säsongsmässigt starkt fjärde kvartal. Koncernen har ett negativt rörelsekapital eftersom huvuddelen av intäkterna betalas som förskott eller i direkt anslutning till vistelsen.

Betalad skatt uppgick till -125 MSEK (-3) och inkluderade betalning om -96 MSEK avseende eftertaxering i Finland för räkenskapsåret 2008, som meddelades den 19 oktober 2017. Beslutet är överklagat och ingen del av den betalda skatten är kostnadsförd. Beloppet för eventuellförpliktelsen har uppdaterats till 404 MSEK som avser den totala exponeringen för åren 2008-2016 exklusive ränta.

Nettoinvesteringarna för perioden uppgick till -2 093 MSEK (-719). Av dessa avser -618 MSEK (-450) hotellrenoveringar och -55 MSEK (-37) IT. Investeringar i nya hotell och utökad rums-kapacitet har gjorts till ett netto av motvarande -291 MSEK (-232) och rörelseförvärv och avyttringar av Restel -1 146 MSEK (-) och Vierumäki 17 MSEK (-).

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick under året till -372 MSEK (-107). Förändringen förklaras främst av utdelning till aktieägarna om 325 MSEK i maj. Nettoupplåningen uppgick till 9 MSEK och består av ett netto av amortering som gjordes i samband med omfinansieringen som genomfördes i juni samt upplåning i samband med förvärvet av Restel.

Den 22 juni 2017 ingick Scandic Hotels Group AB ett låneavtal om 5 000 MSEK med DNB Sweden AB, Svenska Handelsbanken AB (publ)

och Nordea Bank AB (publ). Låneavtalet ersätter ett tidigare avtal som ursprungligen ingicks den 1 juli 2015 och har en oförändrad löptid till 30 juni 2020 med möjlighet till förlängning med sammanlagt två år. Låneramen om totalt 5 000 MSEK är fördelad på ett långfristigt lån om 1 500 MSEK samt en revolverande flervalutakredit (multicurrency RCF) om 3 500 MSEK. Villkor kring marginaler och kovenanter är oförändrade. Låneavtalet ger en ökad flexibilitet att undvika överlikviditet genom att justera utnyttjade krediter utifrån likviditetsbehov och säsongsvariationer, samt en möjlighet att på ett effektivt sätt ta upp lån i relevanta valutor. Den ökade flexibiliteten och en större andel lån i SEK förväntas ge en lägre årlig räntekostnad med cirka 15 MSEK baserat på oförändrade räntenivåer och oförändrad skuldsättning.

I samband med att lånet trädde i kraft den 30 juni 2017, upphörde bolaget med säkringsredovisning i syfte att säkra nettoinvesteringarna i de utländska dotterbolagen i Finland, Danmark och Norge. Endast mindre valutakurseffekter i finansiella poster netto förväntas från denna tidpunkt. För andra halvåret uppgick valutakurseffekter till 5 MSEK.

Vid periodens slut hade koncernen 140 MSEK (1 068) i likvida medel. Outnyttjade kreditfaciliteter uppgick till 1 182 MSEK (1 000).

## Förvärv och avyttringar

Vid periodens utgång hade Scandic 49 983 rum i drift fördelade på 262 hotell. Den 21 juni 2017 tecknade Scandic-koncernen ett avtal om att förvärva 100 procent av aktiekapitalet i Restel Hotellit Oy. Den 29 december slutförde Scandic-koncernen förvärvet till en köpeskilling om 1 160 MSEK. Köpeskillingen är prelinjär och kommer att uppdateras efter slutlig avstämning av likvida medel, rörelsekapital och investeringar jämfört med de mål för respektive post som finns angivet i förvärvsavtalet. Restels verksamhet innefattar 43 hotell i Finland och Scandic blir i och med affären rikstäckande på den finska marknaden. Restels portfölj består för närvarande av cirka 7 600 hotellrum fördelade på 43 hotell med långa hyresavtal, varav sju drivs genom franchiseavtal med InterContinental Hotels Group. Merparten av

hotellen drivs under varumärket Cumulus, och dessa kommer över tid att konverteras till Scandic.

Scandic ser goda möjligheter till omsättningsökning och marginalförbättring i den förvärvade hotellportföljen under de kommande åren. Det finns potential att öka intäkterna genom omprofileringen till Scandic samt ett starkt kunderbudande på den finska marknaden. Därutöver förväntas kostnaderna minska genom samordning av administration och inköp.

Då förvärvet skedde 29 december 2017 har det förvärvade bolaget inte påverkat resultatet för koncernen per 31 december 2017.

Förvärvsrelaterade kostnader om -47 MSEK ingår i poster av engångskaraktär i koncernens resultaträkning per 31 december 2017. För mer information se not 29.

Den 29 september 2017 tecknade Scandic-koncernen ett avtal om försäljning av hotellverksamheten i Scandic Vierumäki i Finland till Vierumäki Country Club. Hotellet, som har 180 rum, har drivits av Scandic sedan 2010. Försäljningen har gett upphov till en reavinst på 17 MSEK som ingår i poster av engångskaraktär

## Portföljutveckling

Vid årets utgång hade Scandic totalt 49 983 rum i drift fördelade på 262 hotell, varav 240 med hyresavtal. Den 29 december 2017 tillkom 42 hotell och 7 324 rum i Finland från förvärvet av Restel och som kommer att bidra till Scandics försäljning och resultat från 1 januari 2018. Under året steg antalet hotell under drift netto med 39, och antalet rum med 8 411. Nya hotell i drift under året: Scandic Drammen, Norge (289 rum), Scandic Flesland Airport, Norge (300 rum), Grand Hotel by Scandic, Norge (283 rum), Scandic Valdres, Norge (139 rum), Scandic Sørlandet, Norge (210 rum), Scandic Hafjell, Norge (210 rum), Scandic Lillehammer, Norge (303 rum), Scandic Sluseholmen, Danmark (215 rum), Scandic Kista, Sverige (149) rum, Scandic Prince Philip, Sverige (208 rum) och Downtown Camper by Scandic (494 rum).

## Forskning och utveckling

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

## Aktien och ägarförhållanden

Scandics aktie är noterad på Nasdaq Stockholms lista för Mid Cap-bolag sedan 2 december 2015. Enligt bolagets aktiebok, som förs av Euroclear Sweden AB, hade Scandic vid årsslutet 2017 12 274 aktieägare. Samtliga aktier har lika rösträtt och lika stor andel av tillgångar och vinst samt berättigar till lika stor utdelning. Av det totala aktiekapitalet är Rolf Lundström genom Novobis och privat innehav största ägare med 16,3 procent av röster och kapital. Stena Sessan Rederi AB, som ingår i Stenasfären, ägde 14,6 procent av kapital och röster i Scandic vid årets slut. 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 615 602, vilket motsvarar cirka 0,6 procent av Scandics aktiekapital och röster.

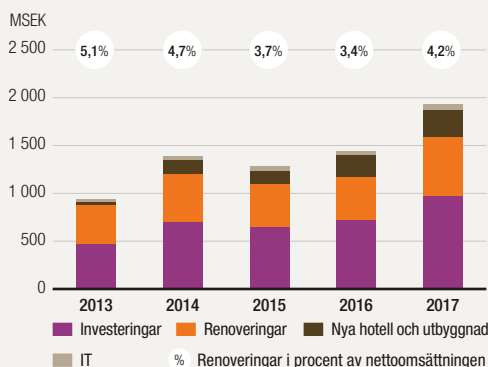
## Risker och riskhantering

Beskrivning av Scandics väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer återfinns i avsnittet Risker och riskhantering på sid 68–71.

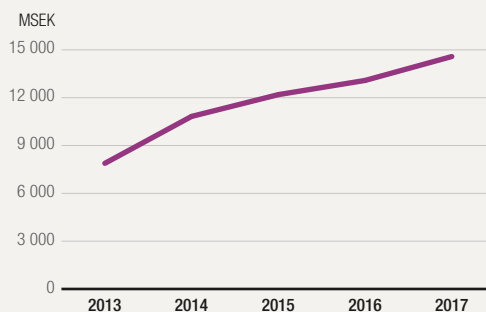
## Medarbetare

Medelantalet anställda i koncernen uppgick till 9 929 per 31 december 2017 jämfört med 9 359 per 31 december 2016. Scandic jobbar aktivt för att vara en jämställd arbetsgivare samt för att tillgodose en bra och säker arbetsmiljö, vilket bland annat regleras i koncernens uppförandekod. Den årliga medarbetarundersökningen visade under året återigen på goda resultat med förbättringar inom bland annat ledarskap, motivation och engagemang för bolaget. Scandic rankas enligt undersökningsföretaget TNS Sifo som ett "utmärkt" företag ur ett medarbetarperspektiv.

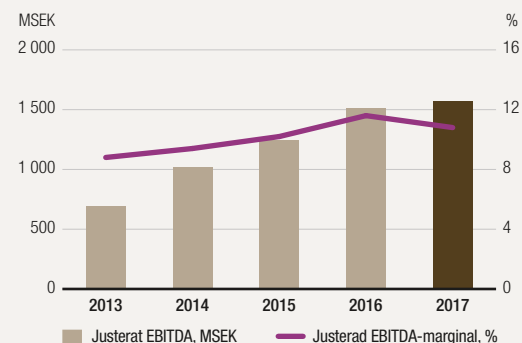
## INVESTERINGAR, 5 ÅR



## NETTOOMSÄTTNING



## JUSTERAT EBITDA OCH MARGINAL



## Hållbarhetsrapport

Scandic har upprättat en hållbarhetsrapport i enlighet med årsredovisningslagen som avlämnas av styrelsen. Hållbarhetsrapporten återfinns på sidorna 1–11 och 34–59. Hållbarhetsrapporten omfattar moderbolaget och de svenska dotterbolagen.

## Koncernledning och styrelse

Scandic har en diversifierad koncernledning med gedigen erfarenhet från hotellbranschen och konsumentnära verksamheter från olika marknader. Koncernledningen består av verkställande direktör samt åtta ledande befattningshavare: ekonomi- och finansdirektör (CFO), HR- och hållbarhetsdirektör (SVP HR and Sustainability), affärsutvecklingschef (VP Business Development), Sverigechef, Norgechef, Danmarkschef, Finlandschef samt Europachef. Därutöver är koncernens verkställande direktör även tillförordnad kommersiell direktör (CCO). Fem olika nationaliteter är representerade i koncernledningen som består av åtta män och en kvinna.

Vid årsstämman den 10 maj 2017 omvaldes Vagn Sørensen, Ingaliil Berglund, Per G. Braathen, Grant Hearn, Lottie Knutson, Christoffer Lundström, Eva Moen Adolfsson och Fredrik Wirdenius och Martin Svalstedt valdes till ny styrelseledamot för perioden intill slutet av nästa årsstämma. Vagn Sørensen omvaldes som styrelsens ordförande.

## Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättningar och övriga anställningsvillkor för VD och övriga ledande befattningshavare fastställdes på årsstämman den 10 maj 2017. Se Bolagsstyrningsrapporten sidan 72 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 del-

tagarna 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 72 för mer information.

## Händelser efter balansdagen

Den 16 januari meddelade Scandic att man förutser ett lägre resultat för fjärde kvartalet 2017. Avvikelsen var hänförlig till lägre resultat i den svenska verksamheten samt kostnader av engångskaraktär för centrala funktioner.

Den 30 januari lanserade Scandic en ny version av lojalitetsprogrammet Scandic Friends samt en nyutvecklad mobilapp.

Den 15 februari 2018 gjordes en överenskommelse om ett tillägg till låneavtalet som utökar den totala låneramen med 500 MSEK i form av en utökad revolverande flervalutakredit som gäller fram till 12 februari 2019.

Den 20 februari 2018 tillkännagav valberedningen i Scandic Hotels Group AB att man mottagit beskedet att Vagn Sørensen inte står till valberedningens förfogande som styrelseordförande eller ledamot från och med årsstämman 2018. Anledningen till detta är tidsbrist på grund av ett flertal internationella styrelseuppdrag.

Den 27 februari 2018 meddelade valberedningen i Scandic Hotels Group AB att man föreslår att Per G. Braathen väljs till ny styrelseordförande och Frank Fisker till ny styrelseledamot vid årsstämman den 26 april 2018.

## Utsikter

Totalt bestod Scandics pipeline av 18 hotell med närmare 6 000 rum vid slutet av 2017 vilket ger en god grund för tillväxt under de kommande åren. Scandic bedömer att omsättnings-tillväxten för jämförbara enheter, justerat för kalendereffekter, kommer att vara positiv under det första kvartalet i linje med utvecklingen under det fjärde kvartalet. Det faktum att påsken delvis infaller under det första kvartalet i år beräknas påverka kvartalets omsättning negativt med 4-5 procentenheter.

Integrationskostnaderna för Restel beräknas under 2018 uppgå till omkring 150 MSEK, och investeringar relaterade till integrationen bedöms uppgå till högst 50 MSEK under 2018. Merparten av dessa är relaterade till det första halvåret. Omsättningstillväxten för Restel förväntas påverkas något negativt av pågående renoveringar under 2018. Merparten av Restels intjäning sker normalt mellan årets andra och fjärde kvartal.

## Moderbolag

Moderbolaget Scandic Hotels Group ABs verksamhet omfattar managementtjänster till övriga koncernen. Intäkterna för perioden uppgick till 54 MSEK (29). Rörelseresultatet uppgick till -17 MSEK (-7). Finansnettot för perioden uppgick till 8 MSEK (17). Moderbolagets resultat före skatt uppgick till 325 MSEK (76).

## Vinstdisposition

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

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

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

	SEK
Utdelning till aktieägare, 3,40 SEK per aktie	350 149 255
Överförs i ny räkning	6 229 766 528
<b>Summa</b>	<b>6 579 915 783</b>

Styrelsen föreslår att utdelningen delas upp på två utbetalningstillfällen om vardera 1,70 kronor per aktie. Avstämningsdagen för den första utbetalningen föreslås vara den 30 april 2018 och för den andra utbetalningen den 30 oktober 2018.

I övrigt hänvisas till efterföljande finansiella rapporter samt noter.

## Antal hotell och rum i drift samt under utveckling

31 dec 2017	I drift								Under utveckling			
	Hyresavtal		Managementavtal		Franchise- och partneravtal		Ägda		Totalt		Totalt	
	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Sverige	79	16 580	1	145	5	600	-	-	85	17 325	2	705
Norge	67	12 947	-	-	13	1 837	1	135	81	14 919	4	990
Danmark	23	3 879	1	210	-	-	-	-	24	4 089	5	1 859
Finland	66	12 158	-	-	1	67	-	-	67	12 225	5	1 622
Övriga Europa	5	1 425	-	-	-	-	-	-	5	1 425	2	799
<b>Totalt</b>	<b>240</b>	<b>46 989</b>	<b>2</b>	<b>355</b>	<b>19</b>	<b>2 504</b>	<b>1</b>	<b>135</b>	<b>262</b>	<b>49 983</b>	<b>18</b>	<b>5 975</b>

Samtliga hotell under utveckling kommer att drivas med hyresavtal, förutom tre hotell i Norge (261 rum) som drivs på franchisebasis.

## RISKER OCH RISKHANTERING

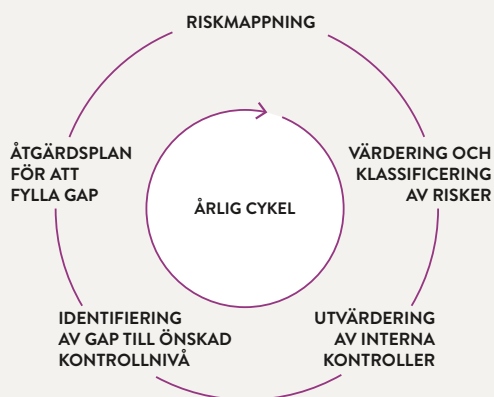
All affärsverksamhet är förenad med risker. Scandic har utvecklade processer för att hantera olika typer av risker.

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

Riskhanteringsprocessen omfattar både strategiska, operativa och finansiella risker.

Scandic har en god underliggande riskspridning i form av verksamhet på flera geografiska marknader och en balanserad kundmix. Bolaget bedriver sin verksamhet primärt på den nordiska marknaden genom sina hotell. Vid periodens slut var 262 hotell i drift. 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 72–83 finns en utförlig beskrivning av den interna kontrollen som syftar till att hantera risker avseende den finansiella rapporteringen.



### Riskhanteringsprocessen

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

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

### Ansvar och uppföljning

Styrelsen är övergripande ansvarig för att säkerställa att koncernen har en ändamålsenlig riskhantering. Styrelsen är ansvarig för uppföljning av strategiska risker. Revisionsutskottet är ansvarigt för att utvärdera att struktur och processer för riskhantering är effektiva. Revisionsutskottet ansvarar för uppföljning av finansiella risker i enlighet med utskottets instruktion.

VD ansvarar för att hantera risker i enlighet med det ramverk som styrelsen beslutat om. Riskhanteringsprocessen och arbetet med särskilt utvalda riskfokusområden drivs centralt av koncernens ekonomi- och finansdirektör som högsta ansvarig. Operativa risker hanteras av koncernledningen där varje identifierad väsentlig risk har en utsedd ansvarig som föreslår

åtgärder för att fylla eventuella gap samt att säkerställa verkställande av åtgärdsplaner. Finansiella risker hanteras av koncernens centrala finansavdelning, i enlighet med av styrelsen fastställda policies och instruktioner, och rapporteras av koncernens ekonomi- och finansdirektör till revisionsutskottet.

### Hållbarhetsrisker

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

### Strategiska och operativa risker

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

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

### Affärsrisk

En förändring av RevPAR får på grund av rörliga hyror och rörliga kostnader cirka 40–60 procent genomslag på EBITDA. Baserat på koncernens resultat och förutsatt att alla andra faktorer än RevPAR är oförändrade, bedömer bolaget att en ökning eller minskning av RevPAR motsvarande en procent skulle ge ett genomslag på EBITDA på cirka 30–50 MSEK på årsbasis, där det högre värdet avser en förändring helt driven av genomsnittligt rumspris, medan det lägre avser en förändring helt driven av beläggningsgrad.



## MARKNADSRISKER

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

Därutöver påverkas branschens lönsamhet av förändring av rumskapacitet där nya hotell-etableringar kortsiktigt medför en minskad 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 konjunkturdgångar.

Scandics affärsmodell är baserad på hyresavtal där cirka 90 procent av avtalen har en rörlig, intäktsbaserad hyra. Detta medför en reducerad resultatrisk då intäktsbortfall delvis kompenseras av lägre hyreskostnader. Av Scandics övriga kostnader är en hög andel rörliga, där framförallt flexibilitet i bemanning är viktig för att kunna anpassa kostnadsnivån efter variationer i efterfrågan. Detta sammantaget innebär att Scandic, genom en flexibel kostnadsstruktur, kan dämpa effekterna av säsongsmissiga och konjunkturmässiga fluktuationer.

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

En stor del av distributionen, drygt 60 procent, sker genom Scandics egna kanaler. Och det faktum att en hög andel intäkter kommer från medlemmar i Scandics lojalitetsprogram bidrar till stabilitet i intäkter. Scandic investerar kontinuerligt i en optimal och kundnära köpprocess tillsammans med en digital kunddialog i framkant. För att öka inflödet av internationellt privatresande är distribution via digitala kanaler med internationell räckvidd ett väsentligt inslag.

## POLITISK RISK, SKATTER OCH MYNDIGHETSBESLUT

Förändring av moms eller andra skatter kan påverka efterfrågan på hotellövernattningar, konferenser och restaurang. Förändring av skatter, sociala avgifter eller andra avgifter som ökar Scandics kostnader kan få en negativ effekt på koncernens resultat.

Scandic påverkas av regler och lagar som fattas på EU-nivå respektive nationell nivå. Bland de beslut som förväntas få inverkan på Scandics verksamhet är införandet av EU:s nya dataskyddsförordning General Data Protection Regulation, GDPR, som träder i kraft den 25 maj 2018 och innebär bland annat hårdare krav på hantering av personuppgifter.

## Riskhantering

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

Scandic har under 2017 arbetat med att förbereda sig för att möta de nya krav som kommer vid införandet av GDPR under 2018

## 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 90 procent helt rörlig hyra eller rörlig hyra med en garanterad minimihyra. Det senare är den mest förekommande hyresmodellen i de nordiska länderna.

Den intäktsbaserade hyran och det gemensamma investeringsansvaret innebär att fastighetsägare och hyresgäst har ett gemensamt intresse att utveckla och underhålla fastigheten för att därmed öka gästnöjdhet och intäktsgenerering. Scandic upprättar rullande planer för renovering och underhåll av hotellen för att säkerställa hotellens standard, attraktivitet och 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 varumärket i Norden och varumärket är en av koncernens mest värdefulla tillgångar. Lojalitetsprogrammet, Scandic Friends, är det största inom den nordiska hotell-branschen. 2017 genererade Scandic Friends omkring 35 procent av koncernens logiintäkter. Genom att äga sitt varumärke kan Scandic säkerställa konsistens och kvalitet i kunderbjudande och service samt att innehåll och erbjudande hela tiden anpassas till efterfrågan och preferenser hos både befintliga och nya kunder.

Scandics uppförandekoder bygger på social och miljömässig hållbarhet och att verksamheten i alla delar bedrivs på ett etiskt sätt. Koderna omfattar samtliga anställda och ställer även krav på Scandics leverantörer och partners.

## PERSONAL- OCH KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Scandic är verksam i servicebranschen där varje kund- och gästkontakt har stor påverkan på hur koncernens erbjudande, kvalitet och service uppfattas. Medarbetarnas engagemang är en central drivkraft vad gäller kundnöjdheten, och därmed även centralt för koncernens resultat på lång sikt. Förmågan att attrahera, utveckla och behålla talanger samt att bygga en god service- och företagskultur är därmed avgörande för framgång.

## Riskhantering

Scandic har en stark företagskultur och för att stärka den ytterligare har bolagets kulturplattform fullt ut implementerats i koncernen. Scandic genomför varje år en medarbetarundersökning som har en hög svarsfrekvens samt höga poäng avseende arbetstillfredsställelse. De insikter som erhålls genom denna undersökning är ett viktigt verktyg för löpande förbättringar inom hela organisationen.

Scandic utvecklar ledarskapet genom regelbundna utvärderingar samt genom utvecklingsprogram på samtliga nivåer inom organisationen bland annat genom Scandic Business School. Talent @Scandic är koncernens program för ledarförsörjning och utveckling av talanger.

## HÅLLBARHET

### Hotellsäkerhet

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

### Leverantörskedjor

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

### Arbetsförhållanden

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

## Riskhantering

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

Scandic har en process som tvingar leverantörer att redogöra för sitt arbete avseende hållbarhet. Under 2017 genomfördes dessutom audits, det vill säga uppföljning på plats hos leverantören, för att säkerställa att krav efterföljdes.

Scandic genomför kontinuerligt skyddsronder på hotellen för att säkerställa medarbetarnas säkerhet. Uppföljning sker bland annat genom egenkontroller årligen samt att medarbetarna utvärderar deras fysiska och psykosociala arbetsmiljö i den årliga medarbetarundersökningen. Scandic införde dessutom ett anonymiserat visselblåsarssystem under 2017 som gör det möjligt att rapportera grova avvikelser/händelser anonymt.

## HÅLLBARHET forts.

### Ägarstruktur av fastigheter

Scandic äger inte hotellfastigheter. Detta innebär att Scandic är beroende av att fastighetsägare genomför åtgärder som minskar miljöpåverkan, exempelvis ventilationssystem, värmesystem, etc. Det finns en risk att fastighetsägare inte vill genomföra denna typ av investeringar vilket försvårar för Scandic att uppnå sina mål avseende CO<sub>2</sub>-utsläpp.

### Korruption och bedrägeri

Risk att Scandic interna rutiner inte är tillräckligt säkra vilket möjliggör för korruption och/eller bedrägeri i olika former.

### Trafficking prostitution

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

## Riskhantering

Scandic har en kontinuerlig dialog med sina fastighetsägare och uppmanar dessa att vidta åtgärder som minskar miljöpåverkan.

Scandic har interna regler och rutiner för att undvika risken för korruption och bedrägeri. Chefer och ledare utbildas även i detta. Under 2018 behöver Scandic se över strukturen för att säkerställa efterlevnad av dessa regler och rutiner.

Scandic har, i samarbete med polis, arbetsgivarorganisation, fack och myndigheter gjort en utbildning som ger medarbetare på hotell möjlighet att upptäcka ifall trafficking och prostitution sker på hotellen. Denna utbildning kommer under 2018 att genomföras även i Norge, Danmark och Finland

## FINANSIELLA RISKER

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

## Riskhantering

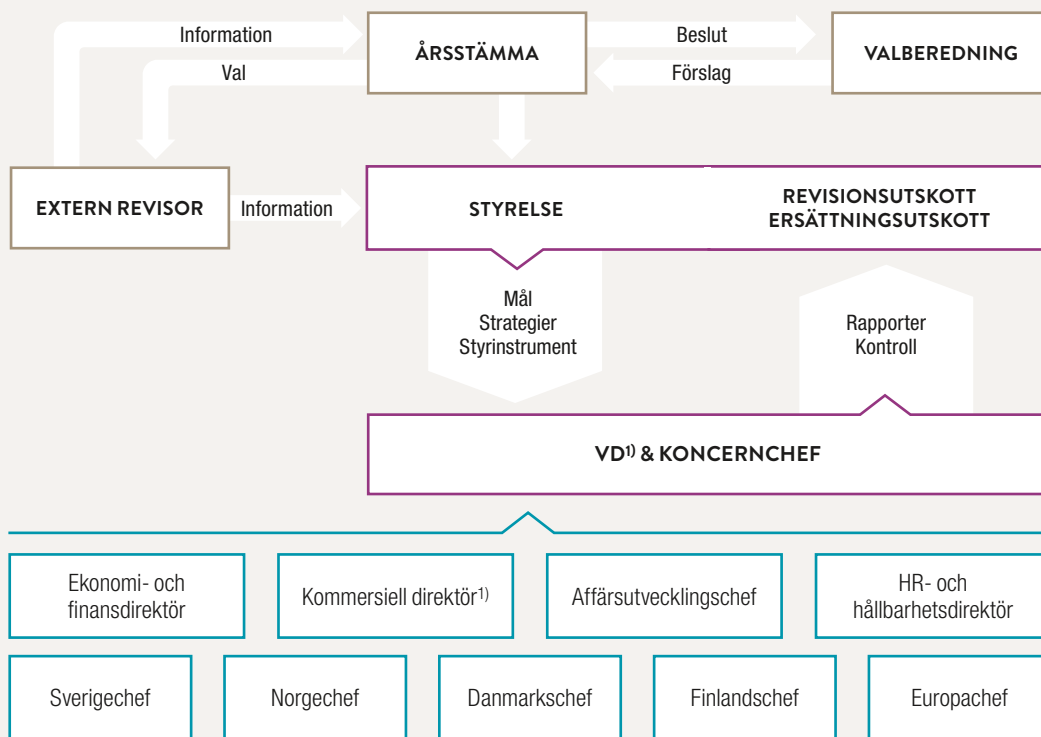
Riskhanteringen sköts av den centrala finansavdelningen enligt policier som fastställts av styrelsen. Dessa omfattar såväl den övergripande riskhanteringen som specifika områden, såsom valutarisk, ränterisk, kreditrisk, användning av derivata och icke-derivata finansiella instrument samt placering av överlikviditet. Den centrala finansavdelningen identifierar, utvärderar och säkrar finansiella risker i nära samarbete med koncernens operativa enheter.

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

# BOLAGSSTYRNING

Scandic är ett svenskt publikt aktiebolag, med säte i Stockholm, vars aktier är noterade på Nasdaq Stockholms lista för Mid Cap-bolag. Scandic tillämpar svensk kod för bolagsstyrning och lämnar här bolagsstyrningsrapport för räkenskapsåret 2017.

## BOLAGSSTYRNING SCANDIC



## GRUNDERNA FÖR BOLAGSSTYRNING INOM SCANDIC

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

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

## STYRINGSSTRUKTUR

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

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

### EXTERNA STYRINSTRUMENT

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



### INTERNA STYRINSTRUMENT

- Bolagsordning
- Arbetsordning, instruktioner för styrelse/VD
- Värderingar
- Uppförandekod
- Policies och riktlinjer

<sup>1)</sup> Even Frydenberg är tf Kommersiell direktör.

## AVVIKELSER FRÅN KODEN

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

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

## VIKTIGA HÄNDELSER 2017

Under 2017 tillsattes en ny verkställande direktör. Den kommersiella direktören lämnade bolaget och ansvaret för den kommersiella organisationen togs tills vidare över av koncernens verkställande direktör. Styrelsen utsåg under året en vice ordförande. Årsstämman beslutade i enlighet med styrelsens förslag att anta ett långsiktigt incitamentsprogram riktat till högst 50 befattningshavare och nyckelpersoner i Scandickoncernen.

## AKTIE OCH AKTIEÄGARE

Scandics aktie är noterad på Nasdaq Stockholms lista för Mid Cap-bolag sedan 2 december 2015. Aktiekapitalet i Scandic uppgick vid årsslutet 2017 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 52,3 procent av svenska investerare och 47,7 procent av utländska investerare. De tio största aktieägarna representerade 50,4 procent av aktiekapitalet och rösterna i bolaget. Under året sålde den tidigare huvudägaren Sunstorm Holding AB sitt innehav motsvarande 20,4 procent av aktiekapitalet och rösterna till Stena Sessan AB och Rolf Lundström, via Novobis samt privat. Vid årsskiftet var Rolf Lundström, via Novobis samt privat största ägare med 16,3 procent av aktiekapitalet och rösterna. Stena Sessans innehav uppgick vid årsskiftet till 14,6 procent av aktiekapitalet och rösterna.

## 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 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 2017

Vid årsstämman den 10 maj 2017 i Stockholm fattades bland annat beslut om:

- Fastställande av resultat- och balansräkningar för 2016
- Beslut, i enlighet med styrelsens förslag, om utdelning om 3,15 SEK per aktie för räkenskapsåret 2016 och att resterande fritt eget kapital ska överföras i ny räkning
- Ansvarsfrihet för styrelse och verkställande direktör.
- Omval av Vagn Sørensen, Per G. Braathen, Grant Hearn, Lottie Knutson, Eva Moen Adolfsson, Fredrik Wirdenius, Ingall Berglund och Christoffer Lundström. Till ny styrelseledamot valdes Martin Svalstedt. Omval av Vagn Sørensen som styrelsens ordförande.
- Omval av PricewaterhouseCoopers som revisor med Magnus Brändström som huvudansvarig revisor för perioden till slutet av årsstämman 2018.
- 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 2018

Scandics årsstämma 2018 hålls den 26 april 2018 i Stockholm. För mer information om årsstämman, se sidan 128.

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

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

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

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

## Valberedning inför årsstämman 2018

Valberedningen inför årsstämman 2018 består av fyra ledamöter och förutom styrelsens ordförande ingår representanter från de tre största aktieägarna. Joel Lindeman från Novobis AB har lett valberedningens arbete. Valberedningens sammansättning presenterades i ett pressmeddelande den 11 oktober 2017.

Valberedning	Repräsentanter	% av röstetal per 31/12 2017
Vagn Sørensen		
Joel Lindeman	Novobis AB	16,3
Johan Wester	Stena Sessan AB	14,6
Staffan Ringwall	Handelsbankens Fonder	4,4

I nomineringsarbetet inför årsstämman 2018 har valberedningen bedömt såväl den nuvarande styrelsens sammansättning och storlek som Scandics verksamhet. Särskild vikt har lagts vid branschspecifik och finansiell kompetens samt en jämn könsfördelning. Valberedningen iakttar de riktlinjer som gäller för styrelseledamöternas oberoende enligt Koden. Mångfaldighetspolicyn har beaktats främst avseende en jämn könsfördelning. 2018 års valberedning har haft sex protokollförda möten samt löpande kontakt däremellan. Som underlag för arbetet har valberedningen tagit del av styrelseordförandens redogörelse för styrelsens arbete och samtal med VD om verksamheten.

Valberedningens förslag presenteras vid årsstämman 2018 och på Scandics webbplats, [www.scandichotelsgroup.com](http://www.scandichotelsgroup.com).

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

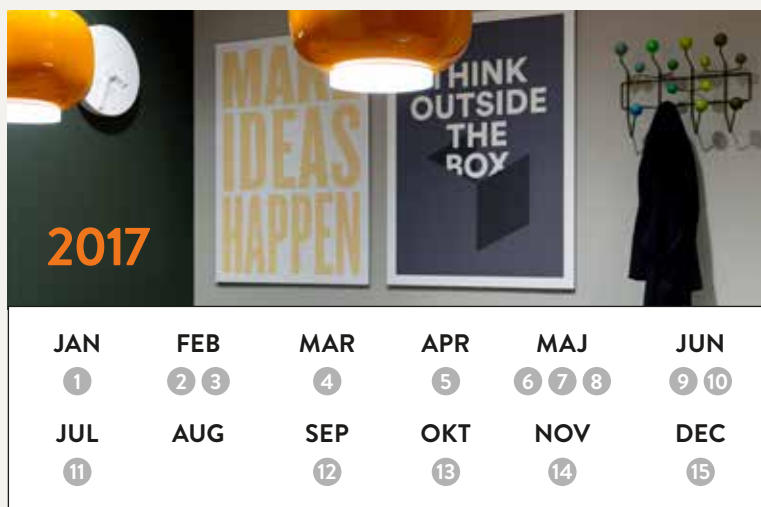
Valberedningen nås via e-post [nominationcommittee@scandichotels.com](mailto:nominationcommittee@scandichotels.com). Aktieägare kan när som helst inkomma med förslag till valberedningen, men för att valberedningen ska kunna beakta ett förslag måste förslaget ha inkommit senast 31 december. Mer information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

## STYRELSE

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

## Styrelsens sammansättning 2017

Styrelsen består för närvarande av nio ledamöter och en arbetstagarrepresentant valda för tiden fram till slutet av årsstämman 2018. Tre av de nio ledamöterna är utländska medborgare. Verkställande direktören och koncernens ekonomi- och finansdirektör deltar vid styrelsemötena liksom styrelsens sekreterare. Andra tjänstemän i koncernen deltar vid behov i styrelsens sammanträden såsom föredragande av särskilda frågor.



1

Investeringsbeslut (per capsulam)

2

VD-skiftet

3

Delårsrapport Q4, investeringsbeslut

4

Investeringsbeslut, Uppföljning av investeringar, Ersättning till ledande befattningshavare

5

Investeringsbeslut, Förberedelser inför årsstämman

6

Delårsrapport Q1, Investeringsbeslut, Uppföljning av investeringar, Utvärdering av företagsledningen

7

Konstituerande styrelsemöte (per capsulam)

8

Investeringsbeslut (per capsulam)

9

Investeringsbeslut, Godkännande av bindande bud för Restel, Beslut gällande finansiering

10

Investeringsbeslut Godkännande av Restel-transaktionen, Uppföljning av investeringar, Uppföljning av affärsplan för 2017, Strategi, Riskanalys

11

Delårsrapport Q2

12

Investeringsbeslut, Uppföljning av investeringar, Godkännande av policier

13

Delårsrapport Q3, Investeringsbeslut, Successionsplanering, Styrelseutvärdering

14

Investeringsbeslut

15

Investeringsbeslut, Uppföljning av investeringar, Short term incentive program 2018, Budget 2018

## Oberoende

Ingen av styrelseledamöterna är anställd inom Scandic-koncernen. Samtliga styrelseledamöter bedöms vara oberoende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna. Sju av de nio 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 styrelsens utskott.

I styrelsens uppgifter ingår att utse den verkställande direktören och att fastställa strategier, affärsplaner, budget, delårsrapporter, årsbokslut och årsredovisningar samt att anta instruktioner, policys och riktlinjer. Styrelsen ska också följa den ekonomiska utvecklingen, säkerställa kvaliteten på den finansiella rapporteringen och internkontrollen samt utvärdera verksamheten mot av styrelsen fastställda mål och riktlinjer. Styrelsen beslutar även om ingående och förlängning av hyres-, franchise- och managementavtal och om betydande investeringar och förändringar i koncernens organisation och verksamhet. Under året har styrelsen dessutom fattat beslut rörande VD-skiftet samt förvärvet av Restel.

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

som krävs för att utföra sitt arbete effektivt. Styrelseordföranden företräder bolaget gentemot aktieägarna.

## Arbetet under året

Under året har det hållits nio ordinarie styrelsemöten varav ett per capsulam och sex extrainsatta, varav tre per capsulam. Styrelsen har under året bland annat behandlat frågor som rör investeringsbeslut, fastighetsutveckling, policys, ersättning till ledande befattningshavare, VD-skiftet samt det potentiella uppköpet av finska Restel.

## STYRELSENS UTSKOTT

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

## Ersättningsutskottet

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

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

Ersättningsutskottet består av Eva Moen Adolffson (ordförande), Vagn Sørensen, Per G. Braathen och Grant Hearn.

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

Namn	Befattning	Oberoende av bolaget			Närvaro antal möten <sup>1)</sup>	Utskott, Närvaro antal möten	Ersättning 2017
		Invald år	och ledande befattningshavarna	Oberoende av större aktieägare			
Vagn Sørensen	Ordförande	2007	Ja	Ja	15 (15)	4 (4) Ersättnings	761 667
Ingalill Berglund	Ledamot	2016	Ja	Ja	14 (15)	7 (7) Revisions	475 833
Per G. Braathen	Vice ordförande	2007	Ja	Ja	15 (15)	2 (2) Ersättnings	454 167
Albert Gustafsson	Ledamot	2016	Ja	Ja	6 (15)	3 (7) Revisions	154 166
Grant Hearn	Ledamot	2014	Ja	Ja	14 (15)	4 (4) Ersättnings	375 833
Lottie Knutson	Ledamot	2015	Ja	Ja	13 (15)		325 833
Stephan Leithner	Ledamot	2016	Ja	Ja	4 (15)	1 (4) Ersättnings	154 167
Christoffer Lundström	Ledamot	2016	Ja	Nej	15 (15)	4 (7) Revisions	355 000
Eva Moen Adolffson	Ledamot	2014	Ja	Ja	15 (15)	4 (4) Ersättnings	425 833
Niklas Sloutski	Ledamot	2011	Ja	Ja	6 (15)	2 (7) Revisions	154 167
Martin Svalstedt	Ledamot	2017	Ja	Nej	8 (15)	3 (7) Revisions	221 667
Fredrik Wirdenius	Ledamot	2015	Ja	Ja	13 (15)	4 (7) Revisions	355 000
Marianne Sundelius	Arbetstagarrepresentant	2017	Nej	Ja	6 (15)		24 000
Jan Wallmark	Arbetstagarrepresentant	2015	Nej	Ja	10 (15)		26 667
<b>Totalt</b>							<b>4 264 000</b>

<sup>1)</sup> Totalt antal möten under året. Martin Svalstedt tillträdde styrelsen 10 maj 2017, och har därför inte haft möjlighet att vara med på samtliga möten under året. Albert Gustafsson, Stephan Leithner och Niklas Sloutski avgick från styrelsen 10 maj 2017. Marianne Sundelius ersatte Jan Wallmark som arbetstagarrepresentant 10 maj 2017.

## Revisionsutskottet

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

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

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

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

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

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

På revisionsutskottets möten har följande behandlats:

- Delårsrapporter – genomgång inför styrelsens godkännande.
- Status gällande intern kontroll och riskanalys samt utvärdering av struktur och effektivitet i den interna kontrollen.
- Revisorernas rapportering avseende granskning av årsbokslut, delårsrapport för tredje kvartalet, "Early-warning" och intern kontroll.
- Revisionsplan och revisionsarvodet 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.

## UTVÄRDERING AV STYRELSENS ARBETE

Styrelsens ordförande ansvarar för utvärdering av styrelsens arbete. Styrelsen genomför årligen en utvärdering av sitt arbete. Utvärderingen avser arbetsformer och huvudriktning för styrelsens arbete. Denna utvärdering fokuserar även på tillgång till och behov av särskild kompetens i styrelsen. Utvärderingen 2017 bestod dels av att styrelsemedlemmarna utvärderade styrelsens arbete och dels av en kartläggning av styrelsens nuvarande kompetens och kompetensbehov vilket gjordes med stöd av extern konsult. Resultatet har presenterats och diskuterats i styrelsen och i valberedningen. Utvärderingen har använts som ett verktyg för att utveckla styrelsens arbete och utgör därutöver ett underlag för valberedningens nomineringsarbete.

## Revisorer

PricewaterhouseCoopers har varit bolagets revisorer sedan 2012. På ordinarie årsstämma den 10 maj 2017 omvaldes revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers, med Magnus Brändström som huvudansvarig revisor, som revisor för tiden fram till slutet av ordinarie årsstämma 2018. Magnus Brändström är auktoriserad revisor och medlem i FAR. Under 2017 har revisorn vid ett tillfälle redogjort för sina iakttagelser för styrelsen, där ingen från ledningen var närvarande. Revisorn har därutöver deltagit vid fem 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 sid 96.

## KONCERNLEDNING

Scandic har en koncernledning med gedigen erfarenhet från hotellbranschen och konsumentnära verksamheter från olika marknader. Koncernledningen består av verkställande direktör och åtta ledande befattningshavare: Ekonomi- och finansdirektör (CFO), HR- och hållbarhetsdirektör (SVP HR & Sustainability), affärsutvecklingschef (VP Business Development) samt koncernens fem landschefer. Den tidigare verkställande direktören lämnade bolaget och ersattes den 1 augusti. Kommersiella direktören (CCO) lämnade bolaget i oktober och funktionen ersattes tillsviðare av att verkställande direktören blev tillförordnad kommersiell direktör. Fem olika nationaliteter är representerade i koncernledningen som består av åtta män och en kvinna. Under året har en ny

medlem tillkommit i koncernledningen. Se sidan 83 för mer detaljerad information om koncernledningen.

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

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

## Hållbarhet

Hållbarhet är en integrerad del i Scandics styrning och rapportering. Att förstå och vara engagerad i utmaningar som klimatförändringar, att skapa etiska och säkra arbetsplatser och att vara en ansvarsfull part vid inköp är av stor vikt för koncernen. Alla länder ska sträva efter en bemanning som speglar samhället som hotellet verkar i, samtidigt som diskriminering och trakasserier är förbjudet. Scandics styrdokument i dessa sammanhang är: övergripande uppförandekod, uppförandekod för leverantörer, anti-korruptionspolicy, miljöpolicy samt mångfalds- och inkluderingspolicy. Scandics mångfalds- och inkluderingspolicy, som formulerades under 2017 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 Scandic 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 anti-korruption och leverantörsledskontroll, HR och hållbarhetsdirektören ansvarar för rapportering och ESG-information, arbetsrätt, mångfald och jämställdhet och för hållbarhet som helhet inom Scandic.



## VIKTIGA HÄNDELSE SOM AVHANDLATS AV VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH KONCERNLEDNING UNDER 2017

Under året lämnade den kommersiella direktören (CCO) bolaget och funktionen ersattes tills vidare av att verkställande direktören blev tillförordnad kommersiell direktör. Dessutom har koncernledningen arbetat med frågor som varit relaterade till bolagets godkännande av nya hyreskontrakt, förlängningar av befintliga hyreskontrakt samt förvärvet av Restels finska hotellverksamhet.

På bolagsstämman den 10 maj 2017 fattades beslut om riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare, inklusive verkställande direktören. Dessa riktlinjer är endast tillämpliga på nya avtal ingångna mellan bolaget och respektive ledande befattningshavare, varför det finns avtal ingångna före riktlinjerna togs, som inte följer dem fullt ut.

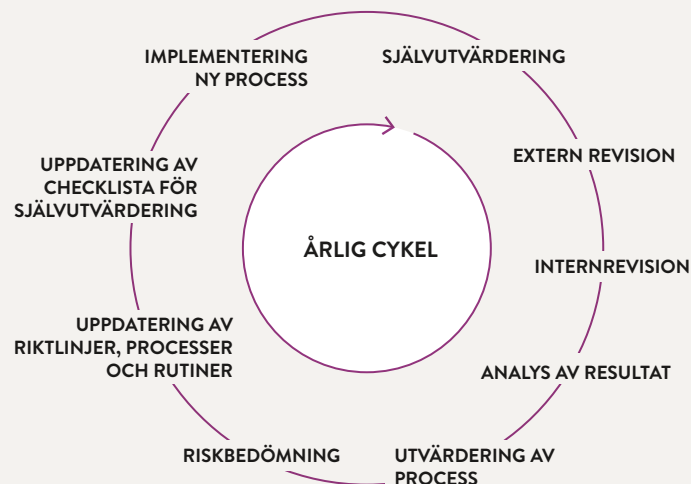
### Riktlinjer för ersättning till verkställande direktören och ledande befattningshavare

Scandics ledande befattningshavare består av bolagets koncernledning. Efter beslut på årsstämman den 10 maj 2017 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 ledningen ska vara marknadsmässig och avspegla de krav och det ansvar som arbetet medför samt individuell prestation. Den fasta lönen för den verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare revideras en gång per år. Den rörliga lönen för den verkställande direktören och ledningen ska baseras på bolagets uppfyllelse av i förväg uppställda kriterier. Rörlig lön ska maximalt kunna uppgå till 60 procent av den fasta årslönen för den verkställande direktören respektive 35–50 procent av den fasta årslönen för övriga i ledningen. Långsiktiga incitamentsprogram kan erbjudas som ett komplement till det ovan nämnda 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 upp-

## FÖRETAGSLEDNINGENS ÅRS CYKEL



sägningstid och avgångsvederlag, inklusive ersättning för eventuell konkurrensbegränsning, ska sammantaget inte överstiga ett belopp motsvarande den fasta lönen för 18 månader. Det totala avgångsvederlaget ska för samtliga personer i ledningsgruppen vara begränsat till gällande månadslön för de återstående månaderna fram till 65 års ålder. Övriga ersättningar kan bestå av andra sedvanliga och marknadsmässiga förmåner, såsom exempelvis sjukvårdsförsäkring, vilka inte ska utgöra en väsentlig del av den totala ersättningen. Därutöver kan ytterligare ersättning utgå vid extraordinära omständigheter, förutsatt att sådana arrangemang har till syfte att rekrytera eller behålla ledande befattningshavare och att de avtalas enbart i enskilda fall. Sådana extraordinära arrangemang kan till exempel inkludera en kontant engångsutbetalning eller ett förmånspaket i form av flyttstöd, deklarationshjälp och liknande.

Styrelsen har rätt att frånga ovanstående riktlinjer om styrelsen bedömer att det i ett enskilt fall finns särskilda skäl som motiverar det. 2016 års ersättningsriktlinjer bemyndigade styrelsen att frånga riktlinjerna om det i enskilda fall fanns särskilda skäl som motiverade det.

Riktlinjerna angav att fast lön under uppsägningstid och avgångsvederlag, inklusive ersättning för eventuell konkurrensbegränsning, sammantaget inte skulle överstiga ett belopp motsvarande den fasta lönen för 18 månader.

Styrelsen beslutade under 2017 att godkänna ett anställningsavtal för verkställande direktören som innebar att sådan ersättning som högst ska kunna uppgå till ett belopp motsvarande den fasta lönen för 18 månader, det vill säga i enlighet med riktlinjerna, men att avgångsvederlaget (i det fall sådant utgår) även ska vara pensionsgrundande. Styrelsen ansåg att detta var motiverat då bolaget rekryterade en ny verkställande direktör med internationell bakgrund och gjorde bedömningen att verkställande direktörens ersättningspaket som helhet var rimligt och väl avvägt. Ytterligare information om verkställande direktörens ersättning finns i not 06 i årsredovisningen för 2017.

I februari 2017 beslöt styrelsen att godkänna att dåvarande verkställande direktörens fasta lön under uppsägningstiden tillsammans med avgångsvederlag, inklusive ersättning för konkurrensbegränsning, skulle uppgå till ett belopp som motsvarar den fasta lönen för drygt 19 måna-

der, det vill säga marginellt överstigande de 18 månader som angavs i riktlinjerna. Styrelsen bedömde att en sådan avvikelse var motiverad på grund av att den dåvarande verkställande direktören under sin uppsägningstid var tillgänglig för den nuvarande verkställande direktören.

Den rörliga ersättningen för en medlem i koncernledningen uppgick till 41 procent av den fasta lönen pga en engångsersättning. Enligt anställningskontraktet ska den rörliga lönen uppgå till maximalt 35 procent av den fasta lönen. För mer information se not 06 på sidorna 98–100.

### Ersättningar

För information om ersättningar till verkställande direktör och ledande befattningshavare se not 06 på sidorna 98–100.

### Beslutade ersättningar som ännu inte förfallit till betalning

Bolaget har beslutat att utge en engångsersättning till en enskild befattningshavare som kan uppgå till högst 50 000 EUR givet en framgångsrik integration av Restel-hotellen. Ersättningen förfaller till betalning under 2018.

### Långsiktigt incitamentsprogram

På den extra bolagsstämman den 15 november 2015 fattades beslut om ett prestationsbaserat långsiktigt incitamentsprogram, och beslut om ytterligare sådana program fattades på årsstämmorna 2016 och 2017. En redogörelse för villkoren i programmen finns i not 06, sidorna 98–100.

### Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare inför årsstämman 2018

Styrelsen har föreslagit årsstämman 2018 att besluta anta riktlinjer som i allt väsentligt motsvarar 2017 års beslutade riktlinjer. Enligt de riktlinjer som beslöts 2017 bemyndigas styrelsen att frånga riktlinjerna om styrelsen bedömer att det i enskilda fall finns skäl som motiverar detta.

### STYRELSENS RAPPORT OM INTERNKONTROLL

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

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

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

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

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

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

Den finansiella rapporteringen till styrelsen sker månadsvis enligt ett format som beskrivs i 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.

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

### Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. En viktig del av kontrollmiljön är att beslutsvägar, befogenheter och ansvar är tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i organisationen samt att styrande dokument i form av interna policies och riktlinjer finns. En god kontrollmiljö skapas genom kommunikation och utbildning för att säkerställa att policies och regelverk förstås och efterlevs. Kontrollmiljön stärks av en god företagskultur samt en transparent och relevant uppföljning av finansiella resultat och nyckeltal på samtliga nivåer i koncernen.

## Riskbedömning

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

## Kontrollaktiviteter

Den interna kontrollen bygger på bolagets etablerade beslutsvägar och delegations- och attestordning, så som de är dokumenterade i styrande policier 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 policier, 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 landnivå följs upp genom självutvärdering och kontrollbesök.

- Självutvärderingen görs av samtliga hotell minst en gång per år och baseras på en koncerngemensam checklista över obligatoriska och rekommenderade kontroller.
- Kontrollbesök utförs av medarbetare på bolagets centrala ekonomiavdelningar på ett antal hotell per år. Kontrollbesöken innebär test av kontrollerna på checklistan, 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 ekonomi-

avdelning 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 2017

Scandic har fortsatt att fördjupa riskanalysen för att på så sätt få en bättre förståelse för den ekonomiska rapporteringen och analysen. IT-säkerhetsfrågor och den nya GDPR-lagstiftningen har ägnats stort utrymme i utskotts- och styrelsearbetet. Självutvärdering beträffande den interna kontrollen har regelbundet behandlats i revisionsutskottet.

# STYRELSE



## VAGN SØRENSEN

Styrelseordförande sedan 2007.  
Medlem i ersättningsutskottet.

Född: 1959.  
Dansk medborgare.

### Utbildning:

Civilekonomexamen vid Aarhus Universitet, Danmark.

### Övriga nuvarande uppdrag:

Styrelseordförande i F L Smidth A/S, SPP Group Plc, Tia Technology A/S, Zebra A/S (Flying Tiger Copenhagen) och Air Canada. Vice styrelseordförande i Nordic Aviation Capital A/S. Styrelseledamot i Braganza AB, CP DYVIG A/S, Royal Caribbean Cruises Ltd, Unilode Aviation Solutions och VFS Global.

### Tidigare uppdrag:

VD i Austrian Airlines Group 2001–2006, Executive Vice President och Deputy CEO i Scandinavian Airlines Systems 1984–2001. Styrelseordförande i TDC A/S och KMD A/S. Vice styrelseordförande i DFDS A/S och styrelseledamot i VEGA samt JP/Politikens Hus

**Antal aktier i Scandic:** 60 676

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

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



## EVA MOEN ADOLFFSSON

Ledamot sedan 2014.  
Ordförande i ersättningsutskottet.

Född: 1960.  
Svensk och amerikansk medborgare.

### Utbildning:

Ekonomexamen från Göteborgs universitet, Sverige.

### Övriga nuvarande uppdrag:

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

### Tidigare uppdrag:

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

**Antal aktier i Scandic:** 3 134

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

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



## INGALILL BERGLUND

Ledamot sedan 2016.  
Ordförande i revisionsutskottet.

Född: 1964.  
Svensk medborgare

### Utbildning:

Högre ekonomisk specialkurs, Frans Schartau.

### Övriga nuvarande uppdrag:

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

### Tidigare uppdrag:

VD samt CFO inom Atrium Ljungberg AB. Tjuugo års erfarenhet av fastighetsbranschen.

**Antal aktier i Scandic:** 3 000

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

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



## PER G. BRAATHEN

Vice styrelseordförande sedan 2017.  
Ledamot sedan 2007.

Medlem i ersättningsutskottet.

Född: 1960.  
Norsk medborgare.

### Utbildning:

MBA från Schiller University London, Storbritannien.

### Övriga nuvarande uppdrag:

Styrelseordförande i Braathens Regional Airlines (BRA), Bramora Ltd. Styrelseordförande & VD Braganza AB. Styrelseledamot i Wayday Travel AS.

### Tidigare uppdrag:

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

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

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

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



## GRANT HEARN

Ledamot sedan 2014.  
Medlem i ersättningsutskottet.

Född: 1958.  
Brittisk medborgare.

### Utbildning:

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

### Övriga nuvarande uppdrag:

Styrelseordförande i Amaris Hospitality, Shearings Holidays Ltd.

### Tidigare uppdrag:

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

**Antal aktier i Scandic:** 3 000

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

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



**LOTTIE KNUTSON**  
Ledamot sedan 2015.

Född: 1964.

Svensk medborgare.

**Utbildning:**

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

**Övriga nuvarande uppdrag:**

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

**Tidigare uppdrag:**

Styrelseledamot i H&M Hennes& Mauritz AB, Actic AB, Wise Group AB och TUI Nordic Holding AB.

**Antal aktier i Scandic:** 3 134

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

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



**CHRISTOFFER LUNDSTRÖM**  
Ledamot sedan 2016.

**Medlem i revisionsutskottet.**

Född: 1973.

Svensk medborgare.

**Utbildning:**

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

**Övriga nuvarande uppdrag:**

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

**Antal aktier i Scandic:** 205 219

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

(Rolf Lundström/Novobis)

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



**MARTIN SVALSTEDT**  
Ledamot sedan 2017.

**Medlem i revisionsutskottet.**

Född: 1963.

Svensk medborgare.

**Utbildning:**

Civilekonomexamen, Karlstads Universitet.

**Övriga nuvarande uppdrag:**

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

**Tidigare uppdrag:**

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

**Aktieinnehav:** 20 000 (Därutöver ägde Stena Sessan Rederi AB 15 026 982 aktier)

**Oberoende i förhållande till större aktieägare:** Nej (Stena)

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



**FREDRIK WIRDENIUS**  
Ledamot sedan 2015.  
**Medlem i revisionsutskottet.**

Född: 1961.

Svensk medborgare.

**Utbildning:**

Civilingenjörsexamen från Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.

**Övriga nuvarande uppdrag:**

VD i Vasakronan AB. Styrelseledamot i RICS Sverige.

**Tidigare uppdrag:**

Styrelseledamot i Vasakronan AB.

**Antal aktier i Scandic:** 3 134

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

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



**MARIANNE SUNDELIUS**  
Styrelseledamot sedan 2017.  
**Arbetsstagarrepresentant.**

Född: 1967.

Svensk medborgare.

**Utbildning:**

Högskolekurser i Ledarskap, Psykologi,

**Övriga nuvarande uppdrag:** –

**Tidigare uppdrag:**

Arbetsstagarrepresentant Bolagsstyrelse Sara Hotels AB, Arbetsstagarrepresentant Reso Hotels AB.

**Antal aktier i Scandic:** –

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

**Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen:** Nej (arbetsstagarrepresentant)

# KONCERNLEDNING



**Stående, från vänster till höger:** Aki Käyhkö, Jan Johansson, Michel Schutzbach, Linda Eriksson, Svein Arild Steen-Mevold.  
**Sittande, från vänster till höger:** Lena Bjurner, Even Frydenberg, Jesper Engman, Jens Mathiesen, Peter Jangbratt.

**EVEN FRYDENBERG**  
VD & koncernchef

Född: 1964. Anställd och medlem i Scandics koncernledning sedan 2017. Norsk medborgare.

**Övriga uppdrag:**

**Utbildning:** MBA från Stanford University och Bachelor degree i internationella affärer från University of San Francisco.

**Tidigare erfarenhet:** Flera seniora befattningar inom Starwood Hotels & Resorts och Marriott International senaste 20 åren; SVP Operations Västeuropa och Global Initiatives, VP Six Sigma Europé Africa Middle East. Senaste rollen var som Chief Operations & Franchise Support Officer Europé, Marriott Hotels Europe.

**Antal aktier i Scandic:** 5 500.

**LENA BJURNER**  
HR- & hållbarhetsdirektör

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

**Övriga uppdrag:** Styrelsemedlem i Sverige för UNHCR.

**Utbildning:** Kandidatexamen i företags-ekonomi, Falun/Borlänge Högskola, Sverige.

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

**Antal aktier i Scandic:** 5 907

**JESPER ENGMAN**  
Affärsutvecklingschef

Född 1974. Anställd sedan 2006. Medlem i Scandics koncernledning sedan 2014. Svensk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** Civilingenjör inom fastighets-ekonomi, från Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.

**Tidigare erfarenhet:** Affärsområdeschef och analytiker Pandox samt analytiker Hotellus.

**Antal aktier i Scandic:** 5 970

**LINDA ERIKSSON**  
(adjungerad medlem)  
Director Group Strategy

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

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** Civilingenjörsexamen inom Medieteknik samt Masterexamen inom Industriell Ekonomi, båda från Kungliga Tekniska Högskolan, Sverige.

**Tidigare erfarenhet:** Managementkonsult Bain & Company samt Marknadsansvarig Norvida.

**Antal aktier i Scandic:** 590

**PETER JANGBRATT**  
Sverigechef

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

**Övriga uppdrag:** –

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

**Tidigare erfarenhet:** Ett flertal ledande befattningar inom Scandic, bland annat Marknads- och kommunikationsdirektör och Chef för Scandics operativa verksamhet i Sverige samt VD för Rica Hotels Sverige.

**Antal aktier i Scandic:** 11 194

**JAN JOHANSSON**  
Ekonomi- och finansdirektör

Född 1962. Anställd och medlem i Scandics koncernledning sedan september 2016. Svensk medborgare.

**Övriga uppdrag:** -

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

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

**Antal aktier i Scandic:** 2 600

**AKI KÄYHKÖ**  
Finlandschef

Född 1968. Anställd sedan 2012. Medlem i Scandics koncernledning sedan september 2016. Finsk medborgare.

**Övriga uppdrag:** Vice Styrelseordförande i Finnish Hospitality Industry Association, Styrelseledamot i RGE Holding Oy.

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

**Tidigare erfarenhet:** Olika chefsbefattningar inom Procter & Gamble och Reckitt Benckiser, Commercial Director inom Oy Hartwall samt VD för Palace Kämp Group.

**Antal aktier i Scandic:** 11 194

**JENS MATHIESEN**  
Danmarkschef

Född 1969. Anställd sedan 2008. Medlem i Scandics koncernledning sedan september 2016. Dansk medborgare.

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

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

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

**Antal aktier i Scandic:** 11 194

**MICHEL SCHUTZBACH**  
Europachef

Född 1961. Anställd sedan 2009. Medlem i Scandics koncernledning sedan september 2016. Schweizisk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** Diplombutbildning från Hotels & Management School, Glion, Schweiz.

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

**Antal aktier i Scandic:** 11 194

**SVEIN ARILD STEEN-MEVOLD**  
Norgechef

Född 1967. Anställd sedan 2010. Medlem i Scandics koncernledning sedan september 2016. Norsk medborgare.

**Övriga uppdrag:** Styrelseordförande i Norsk Reiseliv, Styrelseledamot Næringslivets hovedorganisasjon (NHO), Oris Dental og Guma Sport Ltd.

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

**Tidigare erfarenhet:** Ett flertal ledande befattningar inom Scandic, Hotelldirektör inom Radisson SAS samt Vice president och medlem av koncernledningen för Nordic Choice Hotels AS med ansvar för hotellkedjan Clarion Collection Hotels.

**Antal aktier i Scandic:** 11 194

# RESULTATRÄKNING

## KONCERNEN

MSEK	Noter	2017	2016
<b>INTÄKTER</b>	2, 3		
Logiintäkter		9 464	8 530
Restaurang- och konferensintäkter		4 853	4 299
Franchise- och managementavgifter		26	29
Övriga hotellrelaterade intäkter		239	224
<b>Nettoomsättning</b>		<b>14 582</b>	<b>13 082</b>
Övriga intäkter		1	13
<b>SUMMA INTÄKTER</b>		<b>14 583</b>	<b>13 095</b>
<b>RÖRELSENS KOSTNADER</b>			
Råmaterial och förbrukningsmaterial		-1 295	-1 138
Övriga externa kostnader	4, 5	-3 215	-2 850
Personalkostnader	6	-4 738	-4 211
<b>Justerat EBITDAR</b>		<b>5 335</b>	<b>4 896</b>
Fasta och garanterade hyreskostnader	5	-2 323	-2 203
Variabla hyreskostnader	5	-1 442	-1 180
<b>Justerat EBITDA</b>		<b>1 570</b>	<b>1 513</b>
Öppningskostnader		-67	-51
Jämförelsestörande poster	7	-30	-
<b>EBITDA</b>		<b>1 473</b>	<b>1 462</b>
Avskrivningar	12, 13	-549	-537
<b>SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER</b>		<b>-13 658</b>	<b>-12 170</b>
<b>Justerat EBIT</b>		<b>1 022</b>	<b>976</b>
<b>EBIT (Rörelseresultat)</b>		<b>925</b>	<b>925</b>
<b>Finansiella poster</b>			
Finansiella intäkter	8	9	265
Finansiella kostnader	9	-133	-133
<b>Finansiella poster netto</b>		<b>-124</b>	<b>132</b>
<b>EBT (Resultat före skatt)</b>		<b>800</b>	<b>1 057</b>
Inkomstskatt	10	-90	-175
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>711</b>	<b>882</b>
Hänförligt till Moderbolagets aktieägare		707	879
Innehav utan bestämmande inflytande		4	3
Resultat per aktie före utspädning, hänförligt till Moderbolagets aktieägare (SEK per aktie)	11	6,87	8,58
Resultat per aktie efter utspädning, hänförligt till Moderbolagets aktieägare (SEK per aktie)	11	6,86	8,58

# RAPPORT

## ÖVER TOTALRESULTAT

### KONCERNEN

MSEK	Noter	2017	2016
<b>Årets resultat</b>		<b>711</b>	<b>882</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
<i>Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen</i>			
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter		-56	169
Säkring av utländska nettoinvesteringar		-	-124
<i>Poster som inte kommer att återföras till resultaträkningen</i>			
Omvärdering nettopensionsförpliktelse		-79	-6
<b>Summa övrigt totalresultat, netto efter skatt</b>		<b>-135</b>	<b>39</b>
<b>ÅRETS TOTALRESULTAT</b>		<b>576</b>	<b>921</b>



# BALANSRÄKNING

## KONCERNEN

	Noter	2017-12-31	2016-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Goodwill	12	6 303	5 793
Varumärken	12	3 153	3 145
Övriga immateriella anläggningstillgångar	12	213	165
Byggnader och mark	13	1 764	95
Inventarier, installationer och utrustning	13	3 835	2 882
Andelar i intresseföretag	14	21	10
Finansiella placeringar	15	9	8
Övriga långfristiga fordringar		106	14
Uppskjutna skattefordringar	25	34	35
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>15 438</b>	<b>12 147</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager	16	128	92
Kundfordringar	17	626	498
Aktuella skattefordringar		-	-
Övriga kortfristiga fordringar		161	134
Tillgångar som innehas för försäljning	18	101	-
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	19	370	205
Likvida medel	20	140	1 068
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>1 526</b>	<b>1 997</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>16 964</b>	<b>14 144</b>

	Noter	2017-12-31	2016-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital	21	26	26
Övrigt tillskjutet kapital		7 865	7 865
Omräkningsreserv		-86	-29
Balanserade vinstmedel		-482	-790
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>7 323</b>	<b>7 072</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		33	31
<b>Summa eget kapital</b>		<b>7 356</b>	<b>7 103</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	22	3 769	3 777
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	23	542	413
Övriga avsättningar	24	128	133
Övriga skulder		0	47
Finansiell leasing		1 607	1
Uppskjutna skatteskulder	25	642	560
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>6 688</b>	<b>4 931</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Förskott från kunder		164	112
Leverantörsskulder		786	527
Derivatinstrument		5	20
Aktuella skatteskulder		9	5
Kortfristig del av finansiell leasing	5	58	-
Skulder som innehas för försäljning	18	70	-
Övriga skulder		367	222
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	26	1 461	1 224
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>2 920</b>	<b>2 110</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>9 608</b>	<b>7 041</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>16 964</b>	<b>14 144</b>

# KASSAFLÖDESANALYS

## KONCERNEN

MSEK	Noter	2017	2016
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		925	925
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet, m.m.	27	548	537
Betald skatt		-125	-3
<b>Kassaflöde före förändring av rörelsekapital</b>		<b>1 348</b>	<b>1 459</b>
<b>Förändringar i rörelsekapital</b>			
Varulager		-19	-7
Kundfordringar		-64	-11
Övriga kortfristiga fordringar		-159	179
Leverantörsskulder		231	23
Övriga kortfristiga skulder		207	-34
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>1 544</b>	<b>1 609</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	13	-964	-719
Avyttring av intressebolag		17	-
Förvärv av dotterbolag	29	-1 146	-
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-2 093</b>	<b>-719</b>
<b>Kassaflöde efter investeringsverksamheten</b>			
		<b>-549</b>	<b>890</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Utdelning aktieswapavtal		30	-
Upptagna lån	22	4 683	475
Amorteringar	22	-4 674	-475
Finansieringskostnader		-6	-
Betalda räntor	9	-80	-101
Utdelning		-325	-3
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-372</b>	<b>-104</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>			
		<b>-921</b>	<b>786</b>
Likvida medel vid årets början		1 068	248
Valutakursdifferens i likvida medel		-7	34
Årets kassaflöde		-921	786
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>140</b>	<b>1 068</b>

# 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			
<b>INGÅENDE BALANS 2016-01-01</b>	26	7 865	-71	-1 643	6 177	28	6 205
<b>Årets resultat</b>	-	-	-	879	879	3	882
<b>Övrigt totalresultat:</b>							
<i>Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen:</i>							
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	166	-	166	3	169
Värdeförändring under året av säkringar av utländska nettoinvesteringar, netto efter skatt	-	-	-124	-	-124	-	-124
<i>Poster som inte kommer att återföras till resultaträkningen:</i>							
Aktuariella vinster och förluster under året, netto efter skatt	-	-	-	-6	-6	-	-6
<b>Summa övrigt totalresultat:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>-6</b>	<b>36</b>	<b>3</b>	<b>39</b>
<b>Årets totalresultat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>873</b>	<b>915</b>	<b>6</b>	<b>921</b>
<b>Transaktioner med aktieägare:</b>							
Utdelning	-	-	-	-	-	-3	-3
Aktierelaterade ersättningar	-	-	-	5	5	-	5
Aktieswapavtal för återköp av egna aktier	-	-	-	-25	-25	-	-25
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-20</b>	<b>-20</b>	<b>-3</b>	<b>-23</b>
<b>UTGÅENDE BALANS 2016-12-31</b>	<b>26</b>	<b>7 865</b>	<b>-29</b>	<b>-790</b>	<b>7 072</b>	<b>31</b>	<b>7 103</b>
<b>Årets resultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>707</b>	<b>707</b>	<b>4</b>	<b>711</b>
<b>Övrigt totalresultat:</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>				
<i>Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen:</i>							
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	-57	-	-57	1	-56
Värdeförändring under året av säkringar av utländska nettoinvesteringar, netto efter skatt	-	-	0	-	0	-	0
<i>Poster som inte kommer att återföras till resultaträkningen:</i>							
Aktuariella vinster och förluster under året, netto efter skatt	-	-	-	-79	-79	-	-79
<b>Summa övrigt totalresultat:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-57</b>	<b>-79</b>	<b>-136</b>	<b>1</b>	<b>-135</b>
<b>Årets totalresultat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-57</b>	<b>628</b>	<b>571</b>	<b>5</b>	<b>576</b>
<b>Transaktioner med aktieägare:</b>							
Utdelning	-	-	-	-322	-322	-3	-325
Aktierelaterade ersättningar	-	-	-	12	12	-	12
Aktieswapavtal för återköp av egna aktier	-	-	-	-10	-10	-	-10
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-320</b>	<b>-320</b>	<b>-3</b>	<b>-323</b>
<b>UTGÅENDE BALANS 2017-12-31</b>	<b>26</b>	<b>7 865</b>	<b>-86</b>	<b>-482</b>	<b>7 323</b>	<b>33</b>	<b>7 356</b>

# RESULTATRÄKNING

MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2017	2016
<b>Nettoomsättning</b>		<b>54</b>	<b>29</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Övriga externa kostnader	4, 5	-11	-8
Personalkostnader	6	-60	-28
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-71</b>	<b>-36</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-17</b>	<b>-7</b>
<b>Finansiella poster</b>			
Ränteintäkter och liknande intäkter	8	113	114
Räntekostnader och liknande kostnader	9	-104	-97
<b>Finansiella poster netto</b>		<b>9</b>	<b>17</b>
<b>Bokslutsdispositioner</b>		<b>334</b>	<b>66</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>325</b>	<b>76</b>
Inkomstskatt	10	-71	-11
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>254</b>	<b>65</b>

# RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2017	2016
<b>Årets resultat</b>		<b>254</b>	<b>65</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen		-	-
Poster som inte kommer återföras till resultaträkningen		-	-
<b>Summa övrigt totalresultat, netto efter skatt</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ÅRETS TOTALRESULTAT</b>		<b>254</b>	<b>65</b>

# BALANSRÄKNING

## MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2017-12-31	2016-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Andelar i koncernbolag	30	5 039	4 590
Fordringar på koncernbolag		5 174	5 067
Uppskjutna skattefordringar	25	0	71
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>10 213</b>	<b>9 728</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Fordringar på koncernbolag		333	66
Övriga kortfristiga fordringar		27	6
Förutbetalda kostnader		1	-
Kassa och bank	20	0	790
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>361</b>	<b>862</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>10 574</b>	<b>10 590</b>

MSEK	Noter	2017-12-31	2016-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital	21	26	26
<b>Summa bundet eget kapital</b>		<b>26</b>	<b>26</b>
Fria reserver		6 326	6 581
Årets resultat		254	65
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>6 580</b>	<b>6 646</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>6 606</b>	<b>6 672</b>
<b>Skulder</b>			
<b>Långfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut		3 813	3 839
Skulder till koncernbolag		-	-
Övriga skulder		-	47
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>3 813</b>	<b>3 886</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Övriga skulder		118	8
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	26	37	24
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>155</b>	<b>32</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>3 968</b>	<b>3 918</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>10 574</b>	<b>10 590</b>

# KASSAFLÖDESANALYS

## MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2017	2016
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		-17	-7
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet, m.m.	27	-	-
Betald skatt		-	-
<b>Kassaflöde före förändring av rörelsekapital</b>		<b>-17</b>	<b>-7</b>
<b>Förändringar i rörelsekapital</b>			
Övriga kortfristiga fordringar		-1	-5
Övriga kortfristiga skulder		3	-34
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>-15</b>	<b>-46</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Lämnat aktieägartillskott till dotterbolag		-448	-
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-448</b>	<b>0</b>
<b>Kassaflöde efter investeringsverksamheten</b>		<b>-463</b>	<b>-46</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Upptagna lån	22	4 683	475
Amorteringar	22	-4 674	-475
Utdelning		-322	-
Finansieringskostnader		-6	-
Betalda räntor		-80	-92
Utlåning till/från dotterbolag		69	925
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-330</b>	<b>833</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>		<b>-793</b>	<b>787</b>
Likvida medel vid årets början		790	2
Valutakursdifferens i likvida medel		3	1
Årets kassaflöde		-793	787
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>0</b>	<b>790</b>

# FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

## MODERBOLAGET

MSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserade vinstmedel		
<b>INGÅENDE BALANS 2016-01-01</b>	26	1 534	5 088		6 648
Årets resultat	-	-	65		65
Övrigt totalresultat	-	-	-		0
<b>Årets totalresultat</b>	0	0	65		65
<b>Transaktioner med aktieägare:</b>					
Aktierelaterade ersättningar	-	-	5		5
Aktieswapavtal för återköp av egna aktier	-	-	-46		-46
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	0	0	-41		-41
<b>UTGÅENDE BALANS 2016-12-31</b>	26	1 534	5 112		6 672
<b>Årets resultat</b>	-	-	254		254
<b>Övrigt totalresultat</b>	-	-	-		0
<b>Årets totalresultat</b>	0	0	254		254
<b>Transaktioner med aktieägare:</b>					
Lämnad utdelning	-	-	-322		-322
Aktierelaterade ersättningar	-	-	12		12
Aktieswapavtal för återköp av egna aktier	-	-	-10		-10
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	0	0	-320		-320
<b>UTGÅENDE BALANS 2017-12-31</b>	26	1 534	5 046		6 606

# 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 redovisas innehav utan bestämmande inflytande som utomstående aktieägares andel i dotterföretagets eget kapital. Dessa poster ingår som en del i koncernens eget kapital. I resultaträkningen ingår andelen hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande. Upplysning om andelen av resultatet hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande lämnas i anslutning till resultaträkningen.

Förvärvsmetoden används för redovisning av koncernens förvärv av verksamheter. Det förvärvade företagets identifierbara tillgångar, skulder och eventuella ansvarsförbindelser som uppfyller kraven för redovisningen, redovisas till verkligt värde per förvärvsdagen. Goodwill och andra immateriella tillgångar som uppstår i samband med förvärv utgörs av det belopp varmed anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på det förvärvade dotterbolagets redovisade tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser. Om anskaffningsvärdet understiger verkligt värde för den förvärvade verksamhetens tillgångar, skulder och eventuella ansvarsförbindelser redovisas mellanskillnaden direkt i resultaträkningen. Förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs när de uppstår.

I koncernredovisningen redovisas intresseföretag enligt kapitalandelsmetoden. 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 realiserade vinster på transaktioner mellan koncernbolag elimineras.

Försäljningen mellan koncernbolag prissätts enligt marknadsmässiga villkor. Internvinster som uppstår i samband med försäljning inom koncernen elimineras i sin helhet. Öppningskostnader avser kostnader i samband med öppning av nya hotell. Jämförelsestörande poster avser t ex integrationskostnader vid företagsförvärv, kostnader i samband med börsnotering eller realisationsresultat vid försäljning av verksamheter. I normalfallet förekommer inga jämförelsestörande poster.

### Omräkning av utländsk valuta

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

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

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

Goodwill och justeringar av verkligt värde som uppkommer vid förvärv av en utlandsverksamhet behandlas som tillgångar och skulder hos denna verksamhet och omräknas till balansdagens kurs.

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutatan enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen eller den dag då posterna omvärderas. Valutakursvinster och -förluster som uppkommer vid betalning av sådana transaktioner och vid omräkning av monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta till balansdagens kurs, redovisas i resultaträkningen. Koncernen tillämpade säkringsredovisning av nettoinvesteringar i utländska dotterbolag fram till maj 2017. Därefter har eventuella kursvinster och -förluster gått över resultaträkningen.

### Nedanstående valutakurser används i konsolideringen

Valutakurser	Jan–dec 2017	Jan–dec 2016
<b>SEK = EUR</b>		
Resultaträkning (genomsnittskurs)	9,6326	9,4704
Balansräkning (vid periodens slut)	9,8497	9,5669
<b>SEK = NOK</b>		
Resultaträkning (genomsnittskurs)	1,0330	1,0199
Balansräkning (vid periodens slut)	1,0011	1,0540
<b>SEK = DKK</b>		
Resultaträkning (genomsnittskurs)	1,2949	1,2720
Balansräkning (vid periodens slut)	1,3229	1,2869



## Nya och omarbetade internationella redovisningsstandarder (IFRS)

### Ändrade redovisningsprinciper för koncernen

Redovisningsprinciperna och beräkningsgrunderna är i huvudsak oförändrade jämfört med årsredovisningen 2016. Ändringar och tolkningar av standarder som träder i kraft för räkenskapsår som börjar 1 januari 2017 har inte haft någon materiell inverkan på koncernens finansiella rapporter.

### Framtida ändringar av redovisningsprinciper

Nedanstående ändringar av IFRS träder i kraft först från och med räkenskapsåret 2018 och framåt och har inte tillämpats vid upprättandet av dessa finansiella rapporter.

#### IFRS 2 Aktierelaterade ersättningar

IASB har den 20 juni 2016 publicerat tre tillägg till IFRS 2 Aktierelaterade ersättningar. Ändringen syftar till att eliminera ej enhetlig praxis inom tre huvudområden:

- Hur effekter av intjäningsvillkor vid värdering av aktierelaterade ersättningar som regleras med kontanter ska regleras.
- Klassificeringen av aktierelaterade ersättningar som inkluderar den anställdes skyldighet att betala källskatt på ersättningen.
- Redovisning av en ändring i villkoren för aktierelaterade ersättningar som innebär att klassificeringen ändras från att regleras med kontanter till att regleras med egetkapitalinstrument.

Ändringarna gäller för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2018 eller senare. Då det inte för närvarande förekommer några kontantreglerade ersättningsprogram, får inte förändringarna några effekter för koncernen.

#### IFRS 9 Finansiella instrument

Standarden hanterar klassificering, värdering och redovisning av finansiella tillgångar och skulder. Den fullständiga versionen av IFRS 9 gavs ut i juli 2014. Den ersätter de delar av IAS 39 som hanterar klassificering och värdering av finansiella instrument. Standarden ska tillämpas för räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2018. Tidigare tillämpning är tillåten. Om koncernen hade tillämpat standarden från 1 januari 2017 hade resultateffekten för osäkra kundfordringar blivit ytterligare cirka 0 MSEK, dels på grund av att Scandic inte har några materiella belopp för osäkra kundfordringar men också på grund av att väldigt liten del av koncernens försäljning är föremål för fakturering. Majoriteten av all försäljning sker genom kortbetalningar.

#### IFRS 15 Intäkter från kundkontrakt

IFRS 15 ersätter IAS 18 Intäkter och IAS 11 Entreprenadavtal samt därtill hörande SIC och IFRIC. Standarden reglerar hur redovisning av intäkter ska ske. De principer som IFRS 15 bygger på ska ge användare av finansiella rapporter mer användbar information om företagets intäkter. Den utökade upplysningsskyldigheten innebär att information om intäktsslag, tidpunkt för reglering, osäkerheter kopplade till intäktsredovisning samt kassaflöde hänförligt till företagets kundkontrakt ska lämnas. En intäkt ska enligt IFRS 15 redovisas när kunden erhåller kontroll över den försålda varan eller tjänsten och har möjlighet att använda och erhåller nytan från varan eller tjänsten – en princip som ersätter den tidigare principen att intäkter redovisas när risker och förmåner övergått till köparen.

Ett företag kan välja mellan "full retroaktivitet" eller framåtriktad tillämpning med ytterligare upplysningar. IFRS 15 träder ikraft den 1 januari 2018. Förtida tillämpning är tillåten.

Införandet av IFRS 15 har en begränsad effekt på Scandic då det endast är redovisningen av lojalitetsprogrammet som blir föremål för beräkningar enligt den nya standarden. Den nya redovisningen kräver att ersättningen från kunden ska fördelas på poängen och varorna utifrån relativa fristående försäljningspriser snarare än baserat på residualvärdemetoden. Detta kan påverka beloppen som fördelas på de sålda varorna och tidpunkten för redovisning av en viss del av intäkterna. Cirka 1 procent av intäkterna kommer att påverkas av redovisning enligt IFRS 15. Den beräknade effekten av IFRS 15, baserat på 2017 års siffror, är 0 MSEK.

#### IFRS 16 Leasing

I januari 2016 publicerade IASB en ny leasingstandard, IFRS 16, vilken kommer att ersätta IAS 17 Leasingavtal med tillhörande tolkningar IFRIC 4, SIC-15 och SIC-27. Implementeringen av standarden kommer att innebära att nästan samtliga leasingkontrakt kommer att redovisas i balansräkningen, då ingen åtskillnad längre görs mellan operationella och finansiella leasingavtal. Enligt den nya standarden ska en tillgång (rättigheten att använda en leasad tillgång) och ett finansiellt åtagande att betala leasingavgifter redovisas. Kontrakt med kort löptid och kontrakt av mindre värde undantas. Redovisningen för leasegivaren kommer i allt väsentligt att vara oförändrad.

Standarden är tillämplig för räkenskapsår som påbörjas den 1 januari 2019 eller senare. Förtida tillämpning är tillåten förutsatt att även IFRS 15 Intäkter från kundkontrakt tillämpas. Koncernen kommer inte att tillämpa standarden i förtid.

Vid införandet av den nya standarden måste jämförelsetal och en del nyckeltalsberäkningar räknas om där effekten av införandet av IFRS 16 framgår. Effekterna av införandet av IFRS 16 berör Scandic endast på koncernnivå och ej i juridisk person vilket innebär att införandet av IFRS 16 inte påverkar moderbolagets utdelningsförmåga.

Kvartal 1, 2019 är första gången som rapportering sker enligt den nya standarden. Effekten av övergången ska presenteras i årsredovisningen för 2018 och kommuniceras före pressreleasen för kvartal 1, 2019. Den nya leasingstandardens kommer främst att påverka redovisningen av koncernens operationella leasingavtal och väntas få betydande effekter på Scandics balansomsättning när

dessa ska redovisas i balansräkningen. Belopp avseende icke uppsägningsbara kontrakt se not 5, Operationella leasingavtal. Även resultaträkningen förväntas bli påverkad främst av justeringar mellan olika resultaträkningsposter. Koncernen har under 2017 påbörjat utvärderingen och kvantifieringen av den ändrade redovisningen i samband med IFRS 16, det arbetet fortsätter under 2018.

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

### Moderbolagets redovisningsprinciper

Om inget annat anges nedan tillämpar moderbolaget samma redovisningsprinciper som koncernen.

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt Årsredovisningslagen och RFR 2 Redovisning för juridisk person.

### Skilnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper

Moderbolaget tillämpar alternativregeln för koncernbidrag och redovisar såväl erhållna som mottagna koncernbidrag som bokslutsdisposition. Därmed följer inte moderbolaget IAS 27.

Finansiella instrument i moderbolaget redovisas ej enligt IAS 39 med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning utan följer IFRS 7 i tillämpliga delar och upplysningskrav i Kap 5 i ÅRL.

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

## NOT 02 Intäkter per avtalstyp

MSEK	Koncernen	
	2017	2016
Hyresavtal	14 507	13 019
Managementavtal	11	11
Franchise- och partneravtal	22	27
Ägda	43	38
<b>Summa</b>	<b>14 583</b>	<b>13 095</b>
Övrigt	54	29
Koncernelimineringar	-54	-29
<b>Koncernen</b>	<b>14 583</b>	<b>13 095</b>

### § Redovisningsprincip

#### Intäktsredovisning

Intäkterna består av värdet på varor och tjänster genererade på hotell under hyresavtal, management- och franchiseavgifter samt övriga intäkter som genereras i koncernens verksamhet. Intäkter tas upp till verkligt värde av vad som erhållits eller kommer att erhållas och motsvarar belopp att fördras för levererade varor och tjänster, med avdrag för lämnade rabatter och försäljningsrelaterade skatter. 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. Se även not 24. Nedan följer en beskrivning av hur koncernens intäkter är sammansatta:

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

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

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

## NOT 03 Redovisning per segment

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

**Sverige** – den svenska hotellverksamhet som bedrivs under Scandics varumärke.

**Norge** – den norska hotellverksamhet som bedrivs under Scandics varumärke. Tidigare fanns norska hotell med partneravtal, under 2017 har dessa partneravtal avvecklats.

**Övriga Norden & Europa** – hotellverksamhet som bedrivs under Scandics varumärke i Belgien, Danmark, Finland, Polen och Tyskland samt hotellverksamhet som bedrivs under varumärket Hilton i Finland. Hotellverksamheten i Belgien har avvecklats per 30 november 2017. Aggregeringen av de olika länderna till ett segment sker utifrån att länderna har likartade ekonomiska egenskaper, de bedriver samma typ av verksamhet och har samma typer av kunder. Dessutom har de samma valuta, EUR, eller valuta som är kopplad till denna.

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

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

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

2017 MSEK	Sverige	Norge	Övriga Norden & Europa	Centrala funktioner	Koncernen
Extern nettoomsättning	5 977	4 586	4 019	-	14 582
Övriga intäkter	1	-	-	-	1
Interna transaktioner	-	-	-	54	54
Koncernelimineringar	-	-	-	-54	-54
<b>Summa intäkter</b>	<b>5 978</b>	<b>4 586</b>	<b>4 019</b>	<b>0</b>	<b>14 583</b>
Kostnader	-5 103	-4 096	-3 413	-401	-13 013
<b>Justerat EBITDA</b>	<b>875</b>	<b>490</b>	<b>606</b>	<b>-401</b>	<b>1 570</b>
Justerat EBITDA-marginal %	14,6	10,7	15,1	-	10,8
<b>EBITDA</b>	-	-	-	-	<b>1 473</b>
EBITDA-marginal %	-	-	-	-	10,1
Avskrivningar	-	-	-	-	-548
<b>EBIT (Rörelseresultat)</b>	-	-	-	-	<b>925</b>
Finansnetto	-	-	-	-	-124
<b>EBT (Resultat före skatt)</b>	-	-	-	-	<b>800</b>

2016 MSEK	Sverige	Norge	Övriga Norden & Europa	Centrala funktioner	Koncernen
Extern nettoomsättning	5 637	3 744	3 701	-	13 082
Övriga intäkter	13	-	-	-	13
Interna transaktioner	-	-	-	29	29
Koncernelimineringar	-	-	-	-29	-29
<b>Summa intäkter</b>	<b>5 650</b>	<b>3 744</b>	<b>3 701</b>	<b>-</b>	<b>13 095</b>
Kostnader	-4 675	-3 381	-3 179	-347	-11 582
<b>Justerat EBITDA</b>	<b>975</b>	<b>363</b>	<b>522</b>	<b>-347</b>	<b>1 513</b>
Justerat EBITDA-marginal %	17,3	9,7	14,1	-	11,6
<b>EBITDA</b>	-	-	-	-	<b>1 462</b>
EBITDA-marginal %	-	-	-	-	11,2
Avskrivningar	-	-	-	-	-537
<b>EBIT (Rörelseresultat)</b>	-	-	-	-	<b>925</b>
Finansnetto	-	-	-	-	132
<b>EBT (Resultat före skatt)</b>	-	-	-	-	<b>1 057</b>

Tillgångar och investeringar per segment

MSEK	Sverige		Norge		Övriga Norden & Europa		Centrala funktioner		Koncernen	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Anläggningstillgångar	5 582	5 176	3 577	3 658	6 194	3 103	85	210	15 438	12 147
Investeringar i anläggningstillgångar	433	341	220	210	252	131	59	37	964	719

Utveckling av RevPAR	Sverige		Norge		Övriga Norden & Europa		Koncernen	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
RevPar, SEK	710	693	617	559	708	659	680	643
Valutaeffekter	-	-	7	-	12	-	6	-
Nya/lämnade hotell	7	-	-3	-	-2	-	0	-
LFL	10	-	53	-	39	-	31	-
ARR	1 029	1 012	988	938	1 012	958	1 012	976
OCC, %	68,9	68,5	62,4	59,7	70,0	68,8	67,1	65,9

För definitioner av nyckeltal se sid 126.

## § Redovisningsprincip

### Segmentsrapportering

Segmenten är redovisade enligt IFRS 8 Rörelsesegment. Scandic bedriver liknande verksamhet och med samma typ av kunder i ett flertal länder i Europa med de största marknaderna i Sverige och Norge. Segmenten har därför identifierats utifrån geografisk basis och ekonomisk storlek på respektive segment. De segment som följs upp av ledningen är Sverige, Norge, Övriga Norden & Europa samt Centrala funktioner. Segmentsinformationen är redovisad på samma sätt som den internt analyseras och studeras av de verkställande beslutsfattarna, främst VD, koncernledning och styrelse.

Intäkter och anläggningstillgångar per geografisk marknad	Intäkter från externa kunder		Anläggningstillgångar	
	2017	2016	2017-12-31	2016-12-31
<b>MSEK</b>				
Sverige	5 978	5 650	5 582	5 119
Belgien	23	22	-	0
Danmark	1 535	1 412	694	656
Finland	1 915	1 750	5 423	2 380
Norge	4 586	3 744	3 577	3 658
Polen	73	73	16	15
Tyskland	473	444	60	52
Koncerngemensamma tillgångar	-	-	86	267
<b>Summa för koncernen</b>	<b>14 583</b>	<b>13 095</b>	<b>15 438</b>	<b>12 147</b>

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

## NOT 04 Ersättning till revisorer

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2016	2017	2016
<b>Revisionsuppdrag</b>				
PwC	5	4	1	-
Övriga	1	0	-	-
<b>Övriga lagstadgade uppdrag</b>				
PwC	-	-	-	-
Övriga	-	-	-	-
<b>Skatterådgivning</b>				
PwC	1	1	-	-
Övriga	0	1	-	-
<b>Arvoden övriga tjänster</b>				
PwC	3	1	-	-
Övriga	0	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisorer att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föränsas vid sådana granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter.

Moderbolagets revisionsarvode har belastat dotterbolaget Scandic Hotels AB. Av arvoden för revisionsuppdrag avser 3 MSEK PwC Sverige, av övriga lagstadgade uppdrag avser 0 MSEK PwC Sverige, av arvoden för skatterådgivning avser 0 MSEK PwC Sverige och av arvoden för övriga tjänster avser 3 MSEK PwC Sverige.

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

## NOT 05 Leasingavtal

### Operationell leasing

Leasingavgifter enligt operationella leasingavtal	2017			2016		
	Lokal-hyres-kontrakt	Övriga leasing-kontrakt	Totalt	Lokal-hyres-kontrakt	Övriga leasing-kontrakt	Totalt
<b>MSEK</b>						
Under året betalda leasingavgifter	3 765	101	3 866	3 383	94	3 477
– varav minimileaseavgifter	2 323	57	2 380	2 203	69	2 272
– varav variabla avgifter	1 442	45	1 487	1 180	25	1 205
<b>Framtida leasing-åtaganden som förfaller</b>						
– inom 1 år	2 806	80	2 886	2 293	95	2 388
– mellan 1 och 5 år	11 236	176	11 412	8 918	183	9 101
– senare än 5 år	18 318	3	18 321	15 663	0	15 663
<b>Summa framtida leasingåtaganden</b>	<b>32 360</b>	<b>258</b>	<b>32 618</b>	<b>26 874</b>	<b>278</b>	<b>27 152</b>

### ! Viktiga uppskattningar och antaganden

Leasingåtaganden avseende lokalhyreskontrakt avser i allt väsentligt de lokaler där Scandics hotellverksamhet bedrivs. Beloppen avseende framtida leasingåtaganden avser minimileaseavgifter, det vill säga fasta hyresavgifter. I de flesta hyresavtal är huvuddelen av hyreskostnaden beroende av omsättningen i de hyrda lokalerna. Omsättningsberoende hyreskostnader ingår inte i beloppen. Tabellen ger därför inte en fullständig bild av Scandics framtida hyreskostnader. Lokalhyreskontrakten har en löptid på mellan 15-20 år och är generellt inte uppsägningsbara under löptiden. Leasingvillkoren, indexklausuler och förekomst av villkor att förlänga avtalen, varierar. I merparten av alla avtal så förlängs de när de har löpt ut, efter förhandling med leasegivarna. Optioner till förlängning av avtalen finns ofta redan reglerat i hyresavtalen.

Scandics affärsmodell baseras på hyresavtal där fastighetsägaren och Scandic delar på ansvar för investeringar och underhåll av fastigheten. Scandics åtagande avser generellt underhåll och ersättning av ytskikt, möbler, inventarier och utrustning. Omfattningen av åtagandet regleras av hyresavtalens gränsdragningslistor. Historiskt har Scandics totala investeringar motsvarat drygt 5 procent av nettoomsättningen. Investeringsåtaganden avseende tecknade hyresavtal för nya hotell och utbyggnader uppskattas till 1 028 MSEK under 2018, 993 MSEK under 2019 och 986 MSEK under 2020.

### § Redovisningsprincip

#### Operationella leasingavtal

Per 31 december 2017 är merparten av koncernens hyresavtal klassificerade som operationella leasingavtal. I dessa hyresavtal står Scandic endast för de risker som hör samman med driften av hotellet. Kostnaden för operationella leasingavtal redovisas linjärt, såvida inte en annan systematisk metod bättre återspeglar hur den ekonomiska resurserna från de hyrda tillgångarna förbrukas.

## NOT 06 Anställda, personalkostnader och ersättning till styrelsen

Personalkostnader MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2016	2017	2016
Löner och andra ersättningar	3 804	3 311	35	19
Sociala kostnader exkl pensionskostnader	532	535	13	5
Pensionskostnader	402	365	12	4
<b>Summa personalkostnader</b>	<b>4 738</b>	<b>4 211</b>	<b>60</b>	<b>28</b>

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

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

För koncernens tidigare VD gällde vid uppsägning från bolagets sida en uppsägningstid om 12 månader och han var därutöver berättigad till ett avgångsvederlag motsvarande 6 månadslöner vid anställningens upphörande. Vid uppsägning från VD:s sida uppgick uppsägningstiden till 6 månader.

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

### Ersättningar och övriga förmåner

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

<sup>1)</sup> Albert Gustafsson avgick ur styrelsen vid årsstämman 10 maj 2017.

<sup>2)</sup> Stephan Leithner avgick ur styrelsen vid årsstämman 10 maj 2017.

<sup>3)</sup> Niklas Sloutski avgick ur styrelsen vid årsstämman 10 maj 2017.

<sup>4)</sup> Martin Svalstedt valdes in i styrelsen vid årsstämman 10 maj 2017.

<sup>5)</sup> Jan Wallmark ersattes av Marianne Sundelius som arbetstagarrepresentant efter årsstämman 10 maj 2017.

Ersättning till styrelsens ledamöter, SEK	2016			
	Styrelse- arvode	Utskotts- arvoden	Övriga ersättningar	Summa
Vagn Sørensen, styrelsens ordförande	658 334	70 833	-	729 167
Ingalill Berglund <sup>1)</sup>	186 667	87 500	-	274 167
Per G. Braathen	311 667	-	-	311 667
Caspar Callerström <sup>2)</sup>	100 000	50 000	-	150 000
Albert Gustafsson <sup>3)</sup>	186 667	29 166	-	215 833
Grant Hearn	311 667	70 833	-	382 500
Lottie Knutson	311 667	-	-	311 667
Stephan Leithner <sup>4)</sup>	186 667	29 166	-	215 833
Christoffer Lundström <sup>5)</sup>	186 667	-	-	186 667
Eva Moen Adolfsson	311 667	79 166	-	390 833
Niklas Sloutski	253 334	79 166	-	332 500
Rikard Steiber <sup>6)</sup>	125 000	-	-	125 000
Fredrik Wirdenius	311 667	-	-	311 667
Jan Wallmark, arbetstagarrepresentant	42 000	-	-	42 000
<b>Summa ersättningar</b>	<b>3 483 671</b>	<b>495 830</b>	<b>-</b>	<b>3 979 501</b>

<sup>1)</sup> Ingalill Berglund valdes in i styrelsen vid årsstämman 12 maj 2016.

<sup>2)</sup> Caspar Callerström avgick ur styrelsen vid årsstämman 12 maj 2016.

<sup>3)</sup> Albert Gustafsson valdes in i styrelsen vid årsstämman 12 maj 2016.

<sup>4)</sup> Stephan Leithner valdes in i styrelsen vid årsstämman 12 maj 2016.

<sup>5)</sup> Christoffer Lundström valdes in i styrelsen vid årsstämman 12 maj 2016.

<sup>6)</sup> Rikard Steiber avgick ur styrelsen vid årsstämman 12 maj 2016.

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

<sup>1)</sup> I den rörliga ersättningen ingår aktierelaterade ersättningar om 173 367 SEK till nuvarande VD respektive 973 861 SEK till tidigare VD, samt till andra ledande befattningshavare med 4 539 581 SEK.

<sup>2)</sup> I övriga förmåner till tidigare VD och andra ledande befattningshavare, 1 person, ingår avgångsvederlag samt lön och ersättningar under uppsägningstiden. Antalet andra ledande befattningshavare avser totalt antal under året. Per balansdagen var antalet 8 st.

Ersättningar till ledande befattningshavare, SEK	2016				
	Grundlön	Rörlig ersättning <sup>1)</sup>	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Summa
Frank Fiskers, VD och koncernchef	7 400 000	4 257 327	494 250	2 595 978	14 747 555
Andra ledande befattningshavare (13 st) <sup>2)</sup>	17 300 921	6 944 539	1 301 557	3 111 705	28 658 722
<b>Summa ersättningar och förmåner</b>	<b>24 700 921</b>	<b>11 201 866</b>	<b>1 795 807</b>	<b>5 707 683</b>	<b>43 406 277</b>

<sup>1)</sup> I den rörliga ersättningen ingår aktierelaterade ersättningar om 1 193 727 SEK för VD och för andra ledande befattningshavare med 1 820 319 SEK. I ersättningarna till andra ledande befattningshavare ingår avgångsvederlag samt lön och ersättningar under uppsägningstiden för två personer.

<sup>2)</sup> Antalet andra ledande befattningshavare avser totalt antal under året. Per balansdagen var antalet 9 st.

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

### Pensioner

VD omfattas av en premiebestämd pensionsplan tills dess att han fyller 65 år. Pensionspremien för koncernens nuvarande VD uppgår till 33 procent av den fasta lönen och för koncernens tidigare VD uppgick den till 35 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

I december 2015 implementerades ett aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram (LTIP 2015). Motsvarande incitamentsprogram beslutades av årsstämman 2016 (LTIP 2016) och årsstämman 2017 (LTIP 2017). LTIP möjliggör för deltagarna att erhålla matchningsaktier och prestationsaktier, under förutsättning att de gör egna investering i aktier eller allokerar redan innehavda aktier till programmet. För varje sådan sparaktie kan deltagarna i LTIP 2015 vederlagsfritt tilldelas en matchningsaktie. I LTIP 2016 och LTIP 2017 är tilldelningen av 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 2015–2017 (LTIP 2015), 2016–2018 (LTIP 2016) respektive 2017–2019 (LTIP 2017).

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 2018, första kvartalet 2019 respektive första kvartalet 2020, 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 2015, LTIP 2016 samt LTIP 2017 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:

	2017	2016	2015
Per 1 januari	516 610	286 945	-
Tilldelade under året	188 510	295 047	286 945
Inlösta under året	-	-	-
Förverkade under året	89 518	65 382	-
Per 31 december	615 602	516 610	286 945
– varav inlösningsbara	-	-	-

Rättigheterna har lösenpris noll kronor.

Tilldelningstidpunkt	Förfallotidpunkt	Antal rättigheter 2017-12-31	Antal rättigheter 2016-12-31	Antal rättigheter 2015-12-31
2 december 2015	april/ maj 2018 <sup>1)</sup>	251 952	251 952	286 945
10 juni 2016	april/ maj 2019 <sup>1)</sup>	183 890	264 658	-
25 september 2017	april/ maj 2020 <sup>1)</sup>	179 760	-	-
<b>Summa</b>		<b>615 602</b>	<b>516 610</b>	<b>286 945</b>

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

### Beräkning av verkligt värde

Det verkliga värdet har beräknats genom användandet av generell antagna värderingsmodeller. Följande beräkningsunderlag har använts.

	LTIP 2017	LTIP 2016	LTIP 2015
Vägd genomsnittlig aktiekurs, SEK	109,75	62	67
Löptid	2,62 år	2,92 år	2,45 år
Avdrag för förväntade utdelningar	3%	4%	3%
Risikfri ränta	ej applicerbart	ej applicerbart	ej applicerbart
Förväntad volatilitet	ej applicerbart	ej applicerbart	ej applicerbart

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 2017		LTIP 2016		LTIP 2015	
	Koncern	Moderbolag	Koncern	Moderbolag	Koncern	Moderbolag
Förväntad kostnad för hela programmet	13	2	7	0	15	5
Maximal kostnad för hela programmet	35	7	21	1	36	11
Kostnad under 2017	1	0	2	0	6	2
Kostnad under 2016	-	-	2	1	5	1
Kostnad under 2015	-	-	-	-	0	0

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 2015, 4 procent för LTIP 2016 respektive 3 procent för LTIP 2017, (ii) en bedömd årlig personalomsättning om 10 procent, (iii) en genomsnittlig uppfyllande av varje prestationskrav om 50–100 procent och (iv) maximalt 615 602 matchningsaktier och prestationsaktier som kan tilldelas. Den totala bedömda kostnaden för alla programmen uppgår därmed till 35 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- prestationsaktier tilldelas samt att alla deltagare kvarstår i programmet under hela intjänande perioden skulle den maximala kostnaden för alla tre programmen uppgå till 92 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.

	2017		2016	
	Medelantal anställda	varav män	Medelantal anställda	varav män
<b>Medelantal anställda per land</b>				
<b>Moderbolaget</b>				
Sverige	4	2	2	2
<b>Dotterbolag</b>				
Sverige	4 876	1 708	4 609	1 678
Belgien	14	6	16	12
Danmark	1 106	453	1 083	433
Finland	692	236	680	250
Norge	2 822	1 125	2 563	1 108
Polen	114	39	112	36
Tyskland	301	132	294	134
<b>Summa för koncernen</b>	<b>9 929</b>	<b>3 701</b>	<b>9 359</b>	<b>3 653</b>

	2017		2016	
	Totalt	Varav män	Totalt	Varav män
<b>Könsfördelning inom styrelse och koncernledning på balansdagen</b>				
Styrelsen	9	6	11	8
Koncernledningen	9	8	10	9
<b>Summa för koncernen</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>17</b>

## § Redovisningsprincip

### Ersättningar vid uppsägning

Ersättningar vid uppsägning utgår när en anställd 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 förpliktad 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 kostandsförs över programmets livslängd. Vid varje rapportperiods slut omprövar koncernen sina bedömningar av hur många aktier som förväntas bli intjänade baserat på de icke marknadsrelaterade intjänandevillkoren och tjänstgöringsvillkoren. Den eventuella avvikelser 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 aktierätterna betraktas som en integrerad del av tilldelningen, och kostnaden behandlas som en kontant-reglerad aktierelaterad ersättning.

### Aktieswapavtal för återköp av egna aktier

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

## NOT 07 Jämförelsestörande poster

Jämförelsestörande poster MSEK	Koncernen	
	31 Dec 2017	31 Dec 2016
Transaktionskostnader	-47	-
Försäljning av rörelse	17	-
<b>Summa</b>	<b>-30</b>	<b>0</b>

Jämförelsestörande poster avser poster som inte direkt har med koncernens normala verksamhet att göra, som till exempel transaktionskostnader vid köp eller försäljning av verksamhet, kostnader för lämnade hotell och omstruktureringskostnader. Årets kostnader är transaktionskostnader relaterade till förvärvet av Restel Hotellit Oy i Finland, samt resultatet vid försäljning av hotellverksamheten Scandic Vierumäki i Finland.

## NOT 08 Finansiella intäkter

Uppdelning på intäktslag MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2016	2017	2016
Ränteintäkter	2	3	0	0
Ränteintäkter från koncernbolag	-	-	112	68
Omvärdering räntederivatinstrument	6	35	-	-
Resultat från intresseföretag	1	2	-	-
Valutakursvinster, netto	-	225	-	46
<b>Summa</b>	<b>9</b>	<b>265</b>	<b>112</b>	<b>114</b>

## NOT 09 Finansiella kostnader

Uppdelning på kostnadslag MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2016	2017	2016
Räntekostnader, bank	-79	-104	-78	-96
Räntekostnader, pensionsskuld	-12	-11	-	-
Räntekostnader, koncernbolag	-	-	-2	-1
Valutakursförluster, netto	-23	-	-24	-
Under året kostnadsförd del av transaktionskostnader <sup>1)</sup>	-19	-18	-	-
<b>Summa</b>	<b>-133</b>	<b>-133</b>	<b>-104</b>	<b>-97</b>

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

## § Redovisningsprincip

### Finansiella intäkter och kostnader

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



## NOT 10 Inkomstskatt

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2016	2017	2016
<b>Skattekostnad</b>				
Aktuell skattekostnad	-8	-3	-	-
Justering tidigare års skatt	-5	-	-	-
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	28	9	-	-
Uppskjuten skatt avseende obeskattade reserver	-3	1	-	-
Uppskjuten skatt avseende underskottsavdrag	-108	-185	-71	-11
Intäkt på grund av ändrad skattesats	6	3	-	-
<b>Summa skatteintäkt/kostnad</b>	<b>-90</b>	<b>-175</b>	<b>-71</b>	<b>-11</b>
<b>Sambandet mellan årets skattekostnad och redovisat resultat före skatt, MSEK</b>				
Skatt enligt gällande skattesats, 22,0 % (22,0 %)	-176	-233	-71	-11
Justering av skattekostnad från tidigare år	-5	-	-	-
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	-4	-5	-	-
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	47	45	-	-
Justering för avvikande skattesatser	3	0	-	-
Skatteeffekt ej kvittningsbara förluster	0	-4	-	-
Underskottsavdrag från tidigare år för vilka uppskjuten skattefordran ej redovisats	6	40	-	-
Underskottsavdrag från tidigare år för vilka uppskjuten skattefordran har redovisats	33	-22	-	-
Effekt avseende ändrad skattesats för uppskjuten skatt	6	4	-	-
<b>Summa skatteintäkt/kostnad</b>	<b>-90</b>	<b>-175</b>	<b>-71</b>	<b>-11</b>

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

I Norge har skattesatsen sänkts från 24 procent för 2017 till 23 procent from 1 januari 2018. All uppskjuten skatt avseende Norge har till följd av detta räknats om.

Uppskjuten skatt har redovisats i Övrigt totalresultat avseende aktuariella vinster om 22 (2) MSEK och säkringsredovisning om 0 (-24) MSEK.

## NOT 11 Resultat per aktie

Före utspädning Koncernen	2017	2016
	Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, MSEK	707
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	102 959 870	102 428 053
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	6,87	8,58
<b>Efter utspädning Koncernen</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, MSEK	707	879
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	102 959 870	102 428 053
Utspädningseffekt avseende aktiesparplaner	43 134	29 784
Genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning	103 003 004	102 457 837
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	6,86	8,58

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 lösenkursen 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	2017			2016		
	Anskaffningsvärde	Akkumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde	Anskaffningsvärde	Akkumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde
<b>Goodwill</b>						
Ingående balans	5 793	-	5 793	5 575	-	5 575
Ökning genom rörelseförvärv	530	-	530	-	-	0
Valutakursdifferenser	-20	-	-20	218	-	218
<b>Utgående balans</b>	<b>6 303</b>	<b>0</b>	<b>6 303</b>	<b>5 793</b>	<b>0</b>	<b>5 793</b>
<b>Varumärken</b>						
Ingående balans	3 187	-42	3 145	3 177	-26	3 151
Ökning genom rörelseförvärv	49	-	49	-	-	0
Årets avskrivning	-	-15	-15	-	-16	-16
Valutakursdifferenser	-26	-	-26	10	-	10
<b>Utgående balans</b>	<b>3 210</b>	<b>-57</b>	<b>3 153</b>	<b>3 187</b>	<b>-42</b>	<b>3 145</b>
<b>Övriga immateriella anläggningstillgångar</b>						
Ingående balans	344	-179	165	323	-142	181
Omklassificeringar	-1	1	0	-	-	0
Ökning genom rörelseförvärv	85	-6	79	-	-	0
Inköp	1	-	1	3	-	3
Årets avskrivning	-	-25	-25	-	-35	-35
Valutakursdifferenser	-7	0	-7	18	-2	16
<b>Utgående balans</b>	<b>422</b>	<b>-209</b>	<b>213</b>	<b>344</b>	<b>-179</b>	<b>165</b>
<b>Totalt immateriella anläggningstillgångar</b>						
Ingående balans	9 324	-221	9 103	9 075	-168	8 907
Omklassificeringar	-1	1	0	-	-	0
Ökning genom rörelseförvärv	664	-6	658	-	-	0
Inköp	1	-	1	3	-	3
Årets avskrivning	-	-40	-40	-	-51	-51
Valutakursdifferenser	-53	0	-53	246	-2	244
<b>Utgående balans</b>	<b>9 935</b>	<b>-266</b>	<b>9 669</b>	<b>9 324</b>	<b>-221</b>	<b>9 103</b>

Goodwill och varumärken, MSEK	Goodwill		Varumärken		Summa	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Sverige	1 866	1 866	2 312	2 312	4 178	4 238
Norge	1 667	1 752	578	625	2 245	2 332
Övriga Norden & Europa	2 770	2 175	263	208	3 033	2 368
<b>Summa goodwill och varumärken</b>	<b>6 303</b>	<b>5 793</b>	<b>3 153</b>	<b>3 145</b>	<b>9 456</b>	<b>8 938</b>

### Prövning nedskrivningsbehov

Nedskrivningsprövning av goodwill samt varumärken sker årligen samt vid varje givet tillfälle då indikationer på värdenedgång identifieras. Koncernen har idag tre kassagenererande enheter: Sverige, Norge samt Övriga Norden & 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 2018 är baserat på budget fastställt av bolagets styrelse och för 2019 till 2020 på bolagets långtidsprognos och för de därpå följande två åren på en bedömd marknadsstillväxt och bedömda kostnadsökningar. Intäktsprognoserna baseras på branschdata avseende marknadsutveckling samt historiska erfarenheter avseende utveckling av nya och nyrenoverade hotell. Kostnadsprognoserna baseras på branschdata avseende inflation och löneutveckling och historiska erfarenheter.

Efter 2020 har marknadsstillväxten bedömts uppgå till 2,5 (2,5) procent per år under perioden 2021 till 2022. 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 2,5 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 15,7 procent för Sverige, 14,3 procent för Norge samt 13,4 procent för Övriga Norden & Europa föreligger ett nedskrivningsbehov vid bibehållen EBITDA-marginal.

	Sverige	Norge	Övriga Norden & Europa
Prognosperiod, år	5 (5)	5 (5)	5 (5)
WACC före skatt, %	9,4 (9,4)	10,5 (9,5)	9,0 (9,2)
Tillväxt i fritt kassaflöde, %	2,5 (2,5)	2,5 (2,5)	2,5 (2,5)

## § Redovisningsprincip

### Immateriella tillgångar

#### Goodwill

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

Goodwill fördelas på kassagenererande enheter vid prövning av 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.

#### 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 eventuell nedskrivningsbehov. Varumärket i de förvärvade bolagen i Scandickoncernen har funnits på marknaden sedan 1984 och utgör idag grunden för koncernens verksamhet. Varumärket används på samtliga de marknader där bolagen är etablerade.

Varumärket Rica Hotels, som förvärvades i april 2014, har en bestämd nyttjandeperiod om åtta år främst avseende franchise- och partneravtal som Rica Hotels ingått. Varumärket Cumulus, som förvärvades i december 2017, har även det en bestämd nyttjandeperiod om åtta 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.

Scandic påbörjade under 2009 en större investering i ett nytt verksamhetssystem som började tas i bruk på de första hotellen under 2010 och var i drift på alla hotell i slutet av 2011. Investeringen består av såväl licenskostnader som ett omfattande implementeringsarbete. Investeringen delas upp i etapper utifrån när systemet tas i drift på olika hotell. Avskrivning av respektive etapp har påbörjats när systemet tagits i drift. Systemet är fullt avskrivet sedan december 2016.

Under 2012 påbörjades en större investering av ett nytt koncernrapporteringsystem inom koncernen. Investeringen slutfördes i december 2013, och en uppgradering under 2016, och har där- efter varit föremål för avskrivning. Dessa två egenutvecklade system aktiveras under övriga immateriella tillgångar och skrivs av över 5 år.

## ! Viktiga uppskattningar och antaganden för redovisningsändamål

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

## NOT 13 Materiella anläggningstillgångar

	2017			2016		
	Anskaffningsvärde	Akkumulerade av- och nedskrivningar	Redovisat restvärde	Anskaffningsvärde	Akkumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde
<b>Koncernen, MSEK</b>						
<b>Byggnader och mark <sup>1)</sup></b>						
Ingående balans	116	-21	95	107	-18	89
Ökning genom rörelseförvärv	1 675	0	1 675	-	-	0
Årets avskrivning		-2	-2		-1	-1
Valutakursdifferenser	-6	1	-5	9	-2	7
<b>Utgående balans</b>	<b>1 785</b>	<b>-22</b>	<b>1 764</b>	<b>116</b>	<b>-21</b>	<b>95</b>
<b>Inventarier, installationer och utrustning</b>						
Ingående balans	8 190	-5 308	2 882	7 502	-4 953	2 549
Ökning genom rörelseförvärv	653	-122	531	-	-	0
Inköp	964		964	719		719
Försäljningar/utrangeringar	-364	349	-15	-327	321	-6
Årets avskrivning	-	-495	-495	-	-473	-473
Årets nedskrivning	-	-10	-10	-	-12	-12
Valutakursdifferenser	-72	50	-22	296	-191	105
<b>Utgående balans</b>	<b>9 371</b>	<b>-5 536</b>	<b>3 835</b>	<b>8 190</b>	<b>-5 308</b>	<b>2 882</b>
<b>Totalt materiella anläggningstillgångar</b>						
Ingående balans	8 307	-5 329	2 977	7 609	-4 971	2 638
Ökning genom rörelseförvärv	2 328	-122	2 206	-	-	0
Inköp	964		964	719		719
Försäljningar/utrangeringar	-364	349	-15	-327	321	-6
Årets avskrivning	-	-495	-495	-	-474	-474
Årets nedskrivning	-	-10	-10	-	-12	-12
Valutakursdifferenser	-78	50	-28	306	-193	113
<b>Utgående balans</b>	<b>11 156</b>	<b>-5 557</b>	<b>5 599</b>	<b>8 307</b>	<b>-5 329</b>	<b>2 977</b>

<sup>1)</sup> Av byggnader och mark avser 88 (95) MSEK av det redovisade restvärdet den ägda fastigheten Gardermoen i Oslo, Norge.

I inventarier, installationer och utrustning ingår pågående nyanläggningar om 422 (241) MSEK.

### Finansiell leasing

I samband med förvärvet av Restel Hotellit Oy i december 2017 identifierades tio av hyreskontrakten för förvärvade hotell som finansiell lease. Leasingavgifterna består av dels minimileaseavgifter och dels av variabla avgifter. Leaseavtalen har en kvarvarande löptid på upp till 30 år och avskrivningar som görs beräknas på samma löptid.

I posten byggnader och mark ovan så ingår leasingobjekt som koncernen har enligt finansiella leasingavtal med följande belopp:

	2017-12-31		
	Anskaffningsvärde	Akkumulerade av- och nedskrivningar	Redovisat restvärde
<b>Finansiellt leasade tillgångar</b>			
<b>Byggnader</b>			
Ingående balans	0	0	0
Ökning genom rörelseförvärv	1 675	-	1 675
Valutakursdifferenser	-	-	-
<b>Utgående balans finansiellt leasade tillgångar</b>	<b>1 675</b>	<b>0</b>	<b>1 675</b>

Framtida minimileaseavgifter och dess nuvärden för finansiella leasingavtal gällande på balansdagen	Framtida minimileaseavgifter	Nuvärde av framtida minimileaseavgifter
Förfallotidpunkt:		
– inom 1 år	123	121
– mellan 1 och 5 år	493	437
– senare än 5 år	1 933	1 107
<b>Summa</b>	<b>2 549</b>	<b>1 665</b>

### § Redovisningsprincip

#### Materiella anläggningstillgångar

Byggnader och mark innefattar huvudsakligen hotellbyggnader. Byggnader och mark redovisas till koncernens anskaffningsvärde, baserat på extern värdering som gjorts i samband med förvärv av verksamheterna, minskat med avskrivningar av byggnader som gjorts därefter. Byggnader är föremål för komponentavskrivning, där olika delar av byggnaden skrivs av baserat på olika nyttjandeperioder. Avskrivningstider på byggnader är mellan 25 och 50 år. Mark är inte föremål för avskrivning.

Inventarier, installationer och utrustning redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för av- och nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Tillgångarna skrivs av linjärt över den beräknade nyttjandeperioden som varierar beroende på tillgångarnas beskaffenhet. Tillgångarna består av en mängd olika typer av inventarier, installationer och utrustning, exempelvis möbler och inredning till hotellrum och gemensamma utrymmen, köksutrustning och IT-utrustning med olika nyttjandeperioder. Därför förekommer ett antal olika avskrivningstider. Generellt skrivs IT-utrustning av över 3 år medan övriga inventarier, installationer och utrustning skrivs av över 3 till 20 år. Inventarier, installationer och utrustning med kortare nyttjandeperiod än 3 år kostnadsförs i resultaträkningen.

#### Finansiella leasingavtal

I samband med förvärvet av Restel Hotellit Oy, 29 december 2017, så identifierades tio av hyreskontrakten att klassificeras som finansiell leasing, då de ekonomiska förutsättningarna (fördelarna och de ekonomiska riskerna) som förknippas med ägande av objekten i allt väsentligt överförs från leasegivaren till leasetagaren, samt att leasingperioden omfattar större delen av leasingobjektets livslängd på 50 år. Effekten för Scandic är påverkan på EBITDA, avskrivningar och räntekostnader samt en finansiell leasingsskuld, men med begränsad påverkan på kassaflödet, eget kapital och vinst per aktie.

### ! 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 2017-12-31	Andel 2016-12-31	Redovisat värde 2017-12-31	Redovisat värde 2016-12-31
Gress-Gruppen AS	33%	33%	10	10
Aulangon Kylpylä Oy	25%	-	9	-
Rukan Kokouskeskus Oy	33%	-	2	-
<b>Totalt</b>			<b>21</b>	<b>10</b>

Förändring under året, MSEK	2017	2016
Accumulerade anskaffningsvärden, ingående balans	10	10
Ökning genom förvärv	11	-
Resultatandel / Utdelning under året	-	-
Avyttring	-	-
Valutakursdifferenser	0	0
<b>Accumulerade anskaffningsvärden, utgående balans</b>	<b>21</b>	<b>10</b>

Gress-Gruppen är ett av Norges största inköpsbolag där Scandic tillsammans med övriga ägare och betalande medlemmar samlar sina inköpsvolym. 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 konferensfaciliteter 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.

## NOT 15 Finansiella placeringar

Koncernens förändring under året, MSEK	2017-12-31	2016-12-31
Accumulerade anskaffningsvärden, ingående balans	8	4
Förvärv	0	0
Avyttring	0	0
Omklassificering <sup>1)</sup>	1	3
Valutakursdifferenser	0	1
<b>Accumulerade anskaffningsvärden, utgående balans</b>	<b>9</b>	<b>8</b>

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

De finansiella placeringarna på balansdagen består av ett 60-tal (50-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	2017-12-31	2016-12-31
Totala kundfordringar	638	511
Avgår reserver för osäkra kundfordringar	-12	-13
<b>Kundfordringar, redovisat värde</b>	<b>626</b>	<b>498</b>

Förändring i reservering för osäkra kundfordringar	2017-12-31	2016-12-31
1 januari	-13	-15
Reservering för osäkra kundfordringar	-3	-3
Fordringar som skrivits bort under året som ej indrivningsbara	-4	-4
Återfört ej utnyttjat belopp	8	8
Valutakursdifferens	0	1
<b>31 december</b>	<b>-12</b>	<b>-13</b>

Åldersanalys, MSEK	2017-12-31	2016-12-31
Ej förfallna fordringar	430	329
Fordringar förfallna 1–30 dagar	146	138
Fordringar förfallna 31–60 dagar	44	15
Fordringar förfallna 61–90 dagar	9	9
Fordringar förfallna 91–120 dagar	3	9
Fordringar förfallna mer än 120 dagar	6	11
<b>Kundfordringar, redovisat värde</b>	<b>638</b>	<b>511</b>

## § Redovisningsprincip

### Lånefordringar och kundfordringar

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

Lånefordringar och kundfordringar redovisas till anskaffningsvärde, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. Enligt IAS 39 ska lånefordringar och kundfordringar värderas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, men då kundfordringar har mycket korta löptider samt ränteeffekterna är mycket små bedöms inte koncernens redovisade värde avvika materiellt från verkligt värde. Lånefordringar löper med rörlig ränta varför verkligt värde inte heller bedöms avvika materiellt från redovisat värde.

## ! Viktiga uppskattningar och antaganden

Reservering för värdeminskning av kundfordringar görs när det finns objektiva bevis för att koncernen inte kommer att kunna erhålla alla belopp som är förfallna enligt fordringarnas ursprungliga villkor. Reserveringens storlek utgörs av skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och nuvärdet av bedömda framtida kassaflöden, diskonterade med effektiv ränta. Det reserverade beloppet redovisas i resultaträkningen.

## NOT 18 Tillgångar som innehas för försäljning

MSEK	2017-12-31	2016-12-31
<b>Tillgångar klassificerade som innehav för försäljning</b>		
Goodwill	8	-
Byggnader	70	-
Inventarier, installationer och utrustning	23	-
Kundfordringar och förutbetalda kostnader	0	-
<b>Summa tillgångar som innehas för försäljning</b>	<b>101</b>	<b>0</b>
<b>Skulder kopplade till tillgångar som innehas för försäljning</b>		
Finansiell leasing	69	-
Leverantörsskulder	1	-
Upplupna kostnader	0	-
<b>Summa skulder kopplade till tillgångar som innehas för försäljning</b>	<b>70</b>	<b>0</b>

### § 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 konkurrensmyndigheternas beslut. Ovanstående avser identifierbara tillgångar och skulder för dessa tre hotell. Av koncernens rapporterade omsättning och resultat för 2017 avser 34 MSEK respektive 7 MSEK Scandic Lahti.

## NOT 21 Aktiekapital

	Stamaktie	Totalt antal utestående aktier	Ändringar i aktiekapital, SEK	Aktiekapital, SEK	Kvotvärde, SEK
Utgående värde 31 december 2016	102 985 075	102 985 075	-	25 746 269	0,25
Utgående värde 31 december 2017	102 985 075	102 985 075	-	25 746 269	0,25

## NOT 19 Förutbetalda kostnader

Uppdelning på kostnadslag MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Förutbetalda hyror	193	81	-	-
Övriga förutbetalda kostnader	129	124	-	0
Upplupna räntor	1	-	1	-
Upplupna intäkter	47	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>370</b>	<b>205</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

## NOT 20 Likvida medel

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Kassa och bank	140	1 068	0	790
<b>Summa likvida medel</b>	<b>140</b>	<b>1 068</b>	<b>0</b>	<b>790</b>

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

### § Redovisningsprincip

#### Likvida medel

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

## NOT 22A Upplåning

Förändring under året, MSEK	Skulder till kreditinstitut	Finansiell leasing	Total upplåning
<b>Ingående balans 2016-01-01</b>	<b>3 600</b>	<b>0</b>	<b>3 600</b>
Upptagna lån	475	-	475
Under året kostnadsförda transaktionskostnader <sup>1)</sup>	17	-	17
Amorteringar	-475	-	-475
Valutakursdifferenser	160	-	160
<b>Ingående balans 2017-01-01</b>	<b>3 777</b>	<b>0</b>	<b>3 777</b>
Upptagna lån	4 667	-	4 667
Ökning genom rörelseförvärv	-	1 665	1 665
Aktivering av transaktionskostnader <sup>1)</sup>	-6	-	-6
Under året kostnadsförda transaktionskostnader <sup>1)</sup>	19	-	19
Amorteringar	-4 674	-	-4 674
Förändring av checkräkningskredit	16	-	16
Valutakursdifferenser	-29	-	-29
<b>Utgående balans 2017-12-31</b>	<b>3 769</b>	<b>1 665</b>	<b>5 434</b>

<sup>1)</sup> Befintliga lån omförhandlades i juni 2017, vilket resulterade i transaktionskostnader på 6 (0) MSEK. Dessa har aktiverats och kostnadsförts linjärt över lånens löptid.

Koncernens externa lån omförhandlades i juni 2017 med nya villkor och löptider. Lånen avser ett fast lån om 1 500 MSEK, löptid på 3 år där ränta utgår med Stibor +1,00 till 2,00 procentenheter, samt en revolverande lånefacilitet i flera valutor om 3 500 MSEK med löptid på 3 år där ränta utgår med basränta +1,00 till 2,00 procentenheter.

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

Finansiella leasingsskulden består av 10 hyreskontrakt som identifierades som finansiell leasing i samband med förvärvet av Restel Hotellit Oy i december 2017. Leasingavgifterna består av dels minileaseavgifter och dels av variabla avgifter. Leaseavtalen har en kvarvarande löptid på upp till 30 år.

### § Redovisningsprincip

#### Upplåning

Upplåning är finansiella skulder som redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Därefter redovisas upplåning till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i resultaträkningen fördelat efter låneperioden, med tillämpning av effektivräntemetoden. Upplåning klassificeras som skulder till kreditinstitut samt som finansiell leasing i balansräkningen. Upplåning klassificeras som kortfristiga skulder om inte koncernen har en ovillkorlig rätt att skjuta upp betalningen av skulden i åtminstone 12 månader efter balansdagen. Finansiella leasingen är redovisad till verkligt värde då den upptagits första gången per förvävsdatum 29 december 2017.

## 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 valutakurs exponeringen 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 41 (43) procent av koncernens omsättning i SEK, 31 (29) procent i NOK och 28 (28) procent i EUR och övriga valutor. Upplåning i valutorna EUR respektive NOK motsvaras av moderbolagets ställda lån till dotterbolag. Den valutaexponering som uppstår vid interna lån till koncernens utlandsverksamheter, elimineras genom upplåning i samma valutor, 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.

	2017-12-31	2016-12-31
<b>Upplåning fördelad på olika valutor</b>		
SEK, %	70	40
EUR, %	15	31
NOK, %	15	29

### Marknadsrisk – ränta

Ränterisk uppstår genom förändring av marknadsräntor som kan få en negativ effekt på koncernens intäkter, kassaflöde och räntebärande tillgångar och skulder.

### Riskhantering

Eftersom koncernen inte innehar några väsentliga räntebärande tillgångar, är koncernens intäkter och kassaflöde från den löpande verksamheten i allt väsentligt oberoende av förändringar i marknadsräntor.

Koncernens ränterisk uppstår genom långfristig upplåning. Upplåning som görs med rörlig ränta utsätter koncernen för ränterisk avseende kassaflöde. Upplåning som görs med fast ränta utsätter koncernen för ränterisk avseende verkligt värde. Koncernens policy säger att 25–75 procent av upplåningen ska ske till fast ränta. Avvikelse 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 kontrakt ränta och det rörliga räntebeloppet, beräknat på kontrakterade nominella belopp.

	2017-12-31	2016-12-31
<b>Upplåning fördelad på fast och rörlig ränta</b>		
Fast ränta, %	39	63
Rörlig ränta, %	61	37

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

## Kreditrisk

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

## Riskhantering

Kreditrisk hanteras på koncernnivå. Endast banker och finansinstitut som av oberoende värderare fått lägsta 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 2017 till 3 (3) MSEK, se även not 17.

Koncernen, MSEK	< 1 år	1 – 5 år	> 5 år
<b>Per 31 december 2017</b>			
Skulder till kreditinstitut 1)	67	3 986	-
Finansiell leasing 2)	121	437	1 107
Derivatinstrument 3)	-	5	-
Leverantörsskulder och andra skulder	786	-	-

Koncernen, MSEK	< 1 år	1 – 3 år	> 5 år
<b>Per 31 december 2016</b>			
Skulder till kreditinstitut 1)	99	4 087	-
Derivatinstrument 3)	-	20	-
Leverantörsskulder och andra skulder	527	-	-

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

2) För framtida minimileaseavgifter se not 13.

3) Marknadsvärde per 31 december.

## Likviditetsrisk

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

## Riskhantering

Likviditetsrisk hanteras genom att koncernen innehar tillräckligt med likvida medel och kortfristiga placeringar med en likvid marknad, tillgänglig finansiering genom avtalade kreditfaciliteter och möjligheten att stänga marknadspositioner. Koncernens likviditet i form av likvida medel och kortfristiga placeringar följs upp och prognostiseras på daglig basis av den centrala finansavdelningen. Koncernens likviditetsreserv, bestående av likvida medel och outnyttjade kreditfaciliteter, uppgick per 31 december 2017 till 1 322 (2 068) MSEK.

Känslighetsanalys per den 31 december 2017	Förändring, %	Resultateffekt, MSEK
Räntekostnad vid nuvarande räntebindning förändrat ränteläge	+/- 1	-/+ 23
Räntekostnad vid förändring av genomsnittlig räntenivå	+/- 1	-/+ 38

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

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

På samma sätt som andra företag i branschen bedömer koncernen kapitalet på basis av skuldsättningsgraden. Detta nyckeltal beräknas som räntebärande nettoskuld dividerad med eget kapital. Den räntebärande nettoskulden beräknas som total upplåning från kreditinstitut exklusive finansiell leasing med avdrag för likvida medel.

Koncernen, MSEK	2017-12-31	2016-12-31
Total upplåning	5 434	3 777
Avgår: finansiell leasing	-1 665	-
Avgår: likvida medel	-140	-1 068
Räntebärande nettoskuld	3 630	2 709
Totalt eget kapital	7 356	7 103
Skuldsättningsgrad	0,5 ggr	0,4 ggr

Förfallotider, MSEK	2017-12-31		2016-12-31	
	Skulder till kreditinstitut	Finansiell leasing	Skulder till kreditinstitut	Finansiell leasing
<b>Skulder som förfaller till betalning</b>				
– inom 1 år	-	121	-	-
– mellan 1 och 5 år	3 769	437	3 777	-
– senare än 5 år	-	1 107	-	-
<b>Summa</b>	<b>3 769</b>	<b>1 665</b>	<b>3 777</b>	<b>0</b>

Checkräkningskrediter, MSEK	2017-12-31	2016-12-31
Utnyttjade belopp	-	-
Outnyttjade belopp	1 182	1 000
<b>Totala beviljade checkräkningskrediter</b>	<b>1 182</b>	<b>1 000</b>



## NOT 23 Avsättningar till pensioner och liknande förpliktelser

Avsättningar till pensioner och liknande förpliktelser avser i sin helhet förmånsbestämda pensionsplaner, där de anställda har rätt till ersättning efter avslutad anställning och där ersättningsnivån baseras på slutlön och tjänstgöringstid. Avsättning för sådan plan finns för FPG/PRI-pensioner i Sverige. I övriga länder tillämpas avgiftsbestämda pensionsplaner. Den förmånsbestämda pensionsplanen i Sverige ger anställda som omfattas av pensionsplanen en garanterad nivå på pensionsutbetalningarna under livstiden. Pensionsplanen är uppräknad enligt ett långsiktigt inflationsmål om 1,5 procent. Sveriges Riksbanks långsiktiga inflationsmål är 2 procent.

### Förmånsbestämda pensionsplaner

Beräkning av avsättningar, MSEK	2017-12-31	2016-12-31
Nuvärde av förpliktelser	542	413
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-	-
<b>Summa avsättningar för förmånsbestämda pensionsplaner</b>	<b>542</b>	<b>413</b>

Förändring av avsättningen under året, MSEK	2017	2016
Nettoskuld, ingående balans	413	380
Omvärderingar nettopensionsförpliktelse redovisad i övrigt totalresultat <sup>1)</sup>	82	6
Nettokostnad redovisad i resultaträkningen	30	28
Utbetalda pensioner	-5	-5
Förändring särskild löneskatt på pensionsskuld	22	4
<b>Nettoskuld, utgående balans <sup>2)</sup></b>	<b>542</b>	<b>413</b>

<sup>1)</sup> Poster som redovisas i övrigt totalresultat består under 2017 av förlust pga förändrade finansiella antaganden -72 (-8) MSEK samt förlust från erfarenhetsbaserade justeringar med -9 (2) MSEK.

<sup>2)</sup> Vägd genomsnittlig löptid för pensionsförpliktelser uppgår till 25 år.

### ! Viktiga uppskattningar och antaganden

Viktigare aktuariella antaganden	2017-12-31	2016-12-31
Diskonteringsränta, %	2,75	3,05
Framtida årliga löneökningar, %	3,00	3,00
Framtida årliga pensionsökningar (inflation), %	2,00	1,50
Personalomsättning, %	3,00	3,00

Känslighetsanalys i de aktuariella antagandena	Förändring	Ökning	Minskning
Diskonteringsränta, %	+/- 0,5	13,1	-11,2
Framtida årliga löneökningar, %	+/- 0,5	4,8	-3,7
Framtida årliga pensionsökningar (inflation), %	+/- 0,5	9,8	-8,6
Förväntad livslängd	+/- 1 år	3,7%	-3,7%

### Pensionskostnader för förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner

MSEK	2017	2016
Kostnader avseende tjänstgöring innevarande år, förmånsbestämda pensionsplaner	-18	-17
Kostnader avseende tjänstgöring innevarande år, avgiftsbestämda pensionsplaner	-384	-348
<b>Summa pensionskostnader som ingår i personalkostnader</b>	<b>-402</b>	<b>-365</b>
Räntekostnader förmånsbestämda pensionsplaner	-12	-11
<b>Totala kostnader i resultaträkningen</b>	<b>-414</b>	<b>-376</b>

Betalningarna för kommande år beräknas ligga i nivå med årets.

### Förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare

Bolaget har försäkrat ITP-planen via försäkring 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 2017 var konsolideringsnivån 154 procent (149 procent). Premier som ska betalas till planen år 2018 uppskattas till samma nivå som 2017, 67 (45) 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, om inte förändringarna i pensionsplanen är villkorade av att de anställda kvarstår i tjänst under en angiven period (intjänandeperioden). I sådana fall periodiseras kostnaden avseende tjänstgöring under tidigare perioder linjärt över intjänandeperioden.

## NOT 24 Övriga avsättningar

Förändringar av övriga avsättningar under året, MSEK	2017-12-31			2016-12-31		
	Avsättningar för stamgästprogram	Övriga avsättningar	Summa övriga avsättningar	Avsättningar för stamgästprogram	Övriga avsättningar	Summa övriga avsättningar
<b>Ingående balans</b>	<b>131</b>	<b>2</b>	<b>133</b>	<b>121</b>	<b>3</b>	<b>124</b>
Förändring över resultaträkningen	-4	-1	-5	10	-1	9
<b>Utgående balans</b>	<b>127</b>	<b>1</b>	<b>128</b>	<b>131</b>	<b>2</b>	<b>133</b>

Scandic har ett stamgästprogram, Scandic Friends, där medlemmarna tjänar in poäng vid övernattnings som sedan kan användas för att erhålla fria övernattnings. Detta stamgästprogram träffas av reglerna i IFRIC 13. Skulden värderas till marknadsvärde på de förväntade uttagna frinätterna. Vid beräkning av skulden för stamgästprogrammet har först antal frinätter som förväntas tas ut beräknats utifrån utnyttjandegrad och beräknat poänguttag per frinatt, baserat på utestående poängskuld på balansdagen. Förväntade uttagna frinätter har därefter multiplicerats med ett bedömt genomsnittligt marknadspris för dessa nätter. Den del av skulden som beräknas utnyttjas efter mer än ett år redovisas under övriga avsättningar ovan medan den del som beräknas utnyttjas inom ett år redovisas som Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter (se not 26). Den totala skulden för stamgästprogrammet och dess fördelning mellan kort- och långfristig skuld framgår av nedanstående tabell. Avsättningen förväntas utnyttjas inom 5 år.

Total skuld avseende stamgästprogram	2017			2016		
	Långfristig avsättning	Kortfristig skuld	Total skuld avseende stamgästprogram	Långfristig avsättning	Kortfristig skuld	Total skuld avseende stamgästprogram
Justerad ingående balans	131	87	218	121	87	208
Förändring över resultaträkningen	-4	-2	-6	10	0	10
<b>Utgående balans</b>	<b>127</b>	<b>85</b>	<b>212</b>	<b>131</b>	<b>87</b>	<b>218</b>

Under året uppgick det bedömda marknadsvärdet av utnyttjade fria övernattnings till 115 (116) MSEK. För kortfristig skuld, se not 26.

### § Redovisningsprincip

#### Avsättningar

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

### ! Viktiga uppskattningar och antaganden

#### Redovisning av avsättning för lojalitetsprogram till kunder

Avsättningen för lojalitetsprogram till kunder (stamgästprogram) redovisas, i enlighet med IFRIC 13, som en reduktion av intäkterna i samband med intjänade av rättighet till framtida utnyttjande. Den vid var tid utestående reserven delas upp i en långfristig del som redovisas under övriga avsättningar och en kortfristig del som redovisas under upplupna kostnader och förutbetalda intäkter.

## NOT 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	2017-12-31					Uppskjutna skattefordringar totalt
	Pensioner	Derivat-instrument	Eliminerad inkräm-goodwill	Underskotts-avdrag		
<b>Uppskjutna skattefordringar</b>						
Ingående balans 2017-01-01	39	4	5	203		251
Redovisat i resultaträkningen	2	-2	-	-72		-72
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	22	-	-	-		22
Valutakursdifferenser	-	-	0	1		1
<b>Utgående balans 2017-12-31</b>	<b>63</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>132</b>		<b>202</b>
– varav fordringar som förväntas kunna utnyttjas inom 12 månader	-	-	-	-		-
	Immateriella anläggningstillgångar	Byggnader och mark	Obeskattade reserver	Över-avskrivningar		Uppskjutna skatteskulder totalt
<b>Uppskjutna skatteskulder</b>						
Ingående balans 2017-01-01	-735	-13	-3	-24		-775
Redovisat i resultaträkningen	-2	1	-1	-3		-5
Ökning hänförlig till rörelseförvärv	-24	-	-	-		-24
Valutakursdifferenser	-6	1	-	-1		-6
<b>Utgående balans 2017-12-31</b>	<b>-767</b>	<b>-11</b>	<b>-4</b>	<b>-28</b>		<b>-810</b>
– varav skulder som förväntas betalas inom 12 månader	-33	-1	-	-		-34
	Uppskjutna skatteskulder netto					
<b>Uppskjutna skatteskulder netto</b>						
Ingående balans 2017-01-01	-524					
Redovisat i resultaträkningen	-77					
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	22					
Ökning hänförlig till rörelseförvärv	-24					
Valutakursdifferenser	-5					
<b>Utgående balans 2017-12-31</b>	<b>-608</b>					

Uppskjutna skatteposters fördelning på underliggande balansposter samt deras förändring under året, MSEK	2016-12-31					
	Pensioner	Derivat-instrument	Eliminerad inkrämsgoodwill	Underskotts-avdrag	Emissions-kostnader	Uppskjutna skattefordringar totalt
<b>Uppskjutna skattefordringar</b>						
Ingående balans 2016-01-01	35	12	5	370	6	428
Redovisat i resultaträkningen	2	-8	0	-169	-6	-181
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	2	-	-	-	-	2
Valutakursdifferenser	-	-	-	2	-	2
<b>Utgående balans 2016-12-31</b>	<b>39</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>203</b>	<b>0</b>	<b>251</b>
– varav fordringar som förväntas kunna utnyttjas inom 12 månader	-	-	-	-	-	-
	Immateriella anläggningstillgångar	Byggnader och mark	Obeskattade reserver	Överavskrivningar	Säkringsredovisning	Uppskjutna skatteskulder totalt
<b>Uppskjutna skatteskulder</b>						
Ingående balans 2016-01-01	-734	-12	-26	-25	-11	-808
Redovisat i resultaträkningen	5	1	0	1	-24	-17
Poster redovisade i eget kapital	-	-	24	-	35	59
Valutakursdifferenser	-6	-2	-1	0	-	-9
<b>Utgående balans 2016-12-31</b>	<b>-735</b>	<b>-13</b>	<b>-3</b>	<b>-24</b>	<b>0</b>	<b>-775</b>
– varav skulder som förväntas betalas inom 12 månader	-33	-1	-	-	-	-34

#### Uppskjutna skatteskulder netto

Uppskjutna skatteskulder netto	
Ingående balans 2016-01-01	-380
Redovisat i resultaträkningen	-198
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	2
Poster redovisade i eget kapital	59
Valutakursdifferenser	-7
<b>Utgående balans 2016-12-31</b>	<b>-524</b>

#### Underskottsavdrag

Koncernen har redovisade underskottsavdrag som uppgår till 599 (909) MSEK främst hänförliga till Sverige, Norge och Danmark. Dessa innebär möjlighet till nyttjande mot framtida skattepliktiga överskott. Redovisat uppskjuten skattefordran avseende de redovisade underskottsavdragen uppgår till 132 (203) 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 2017 till 882 (1 038) MSEK vilka främst är hänförliga till Finland, Danmark och Polen, där det ännu bedöms som osäkert i vilken omfattning de kommer att kunna utnyttjas, värdet av dessa uppgår till 178 (216) MSEK.

Skatt på tidigare ej redovisade underskottsavdrag uppgår till 43 (39) MSEK. Inga underskottsavdrag är tidsbegränsade utifrån när de kan utnyttjas.

Uppskjutna skattefordringar, Moderbolaget	2017-12-31	2016-12-31
<b>Ingående balans</b>	<b>71</b>	<b>82</b>
Redovisat i resultaträkningen	-71	-11
Redovisat i eget kapital	-	-
<b>Utgående balans</b>	<b>0</b>	<b>71</b>

Uppskjutna skattefordringar i moderbolaget avser i sin helhet outnyttjade underskottsavdrag som moderbolaget har per balansdagen.

#### § Redovisningsprincip

##### Uppskjuten inkomstskatt

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

Uppskjutna skattefordringar redovisas i den omfattning det är troligt att framtida skattemässiga överskott kommer att finnas tillgängliga, mot vilka de temporära skillnaderna kan utnyttjas. Koncernen nettoredovisar uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder i balansräkningen när det finns en legal rätt till kvittning.

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

## NOT 26 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Uppdelning på kostnadsslag, MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Upplupna hyreskostnader	100	35	-	-
Upplupna personalkostnader	829	654	17	6
Upplupna räntekostnader	0	7	0	7
Förutbetalda intäkt, kortfristig del av stamgästprogram	85	87	-	-
Förutbetalda intäkter, bonuscheckar <sup>1)</sup>	66	58	-	-
Övriga poster	380	383	20	11
<b>Summa</b>	<b>1 461</b>	<b>1 224</b>	<b>37</b>	<b>24</b>

<sup>1)</sup> Bonuscheckar är ett betalningsmedel som möjliggör rabatterat boende på samtliga Scandichotel. 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	
	2017	2016	2017	2016
Avskrivningar	549	537	-	-
Realisationsresultat vid försäljning av intressebolag	-	-	-	-
Förändring av upplupna kostnader/intäkter och avsättningar	-1	0	-	19
<b>Summa</b>	<b>548</b>	<b>537</b>	<b>0</b>	<b>19</b>

### § Redovisningsprincip

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- eller utbetalningar.

Som likvida medel klassificeras, förutom kassa- och banktillgodohavanden, kortfristiga finansiella placeringar som dels är utsatta för endast betydlig risk för värdefluktuationer, dels har en kortare löptid än tre månader från anskaffningstidpunkten.

## NOT 28 Kassaflödesanalys

MSEK	Ej kassaflödespåverkande						
	Ingående balans 2017-01-01	Kassaflöde från finansiell verksamhet	Transaktionskostnader	Valutadifferenser	Förvärv	Räntekostnad	Utgående balans 2017-12-31
Lån	3 777	3	19	-30	-	-	3 769
Finansiell leasing	0	-	-	-	1 665	-	1 665
Upplupna räntekostnader	7	-80	-	-	-	73	0
<b>Delsumma</b>	<b>3 784</b>	<b>-77</b>	<b>19</b>	<b>-30</b>	<b>1 665</b>	<b>73</b>	<b>5 434</b>
Likvida medel	-1 068	921	-	8	-	-	-140
<b>Summa</b>	<b>2 716</b>	<b>844</b>	<b>19</b>	<b>-23</b>	<b>1 665</b>	<b>73</b>	<b>5 294</b>

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

Den 21 juni 2017 tecknade Scandic-koncernen ett avtal om att förvärva 100 procent av aktiekapitalet i Restel Hotellit Oy. Den 20 december slutförde Scandic-koncernen förvärvet till en köpeskilling om 1 160 MSEK. Köpeskillingen är preliminär och kommer att uppdateras efter slutlig avstämning av likvida medel, rörelsekapital och investeringar jämfört med de mål för respektive post som finns angivet i förvärsavtalet. Restels verksamhet innefattar 43 hotell i Finland och Scandic blir i och med affären rikstäckande på den finska marknaden. Restels portfölj består för närvarande av cirka 7 600 hotellrum fördelade på 43 hotell med långa hyresavtal, varav sju drivs genom franchiseavtal med Intercontinental Hotels Group. Merparten av hotellen drivs under varumärket Cumulus, och dessa kommer över tid konverteras till Scandic.

Scandic ser goda möjligheter till omsättningsökning och marginalförbättring i den förvärvade hotellportföljen under de kommande åren. Det finns potential att öka intäkterna genom omprofilering till Scandic samt ett stärkt kunderbjudande på den finska marknaden. Därutöver förväntas kostnaderna minska genom samordning av administration och inköp.

Då förvärvet skedde 29 december 2017 har det förvärvade bolaget inte påverkat resultatet för koncernen per 31 december 2017.

Om det förvärvade bolaget skulle ha konsoliderats från den 1 januari 2017, skulle koncernens resultaträkning visa intäkter på 16 745 MSEK och ett resultat på 726 MSEK.

Förvärvsrelaterade kostnader om -47 MSEK ingår i jämförelsestörande poster i koncernens resultaträkning per december 2017.

Den goodwill på 537 MSEK som uppstod genom förvärvet hänför sig primärt till värdet av den framtida merförsäljning koncernen förväntar sig samt de positiva effekterna av den leasingmodell som Scandic arbetar med. De identifierade immateriella tillgångar som värderats relaterar till kundrelationer och varumärke.

Förvärvet var villkorat av konkurrensmyndigheterna i Finland till att två av de förvärvade hotellen, Cumulus Asema Kuopio och Cumulus City Pori, samt Scandics befintliga hotell Scandic Lahti, ska avyttras före utgången av november 2018. De två förvärvade hotellen uppgick 2017 till 48 MSEK och andel av goodwill uppgår till 8 MSEK. De tre hotellens tillgångar och skulder är redovisade som tillgångar som innehas för försäljning i balansräkningen.

Ingen del av redovisad goodwill förväntas vara avdragsgill vid inkomstbeskattning.

Följande tabell sammanfattar erlagd köpeskilling för bolaget samt verkligt värde på förvärvade tillgångar och övertagna skulder. Förvärvsanalysen är preliminär och kan komma att justeras inom tolv månader från förvärvstillfället.

Köpeskilling 29 december 2017, MSEK	Koncernen
Likvida medel	1 149
<b>Summa erlagd köpeskilling</b>	<b>1 149</b>
<b>Redovisade belopp på identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder</b>	
Materiella anläggningstillgångar	2 299
Varumärken	49
Kundrelationer	69
Immateriella anläggningstillgångar	11
Övriga långfristiga fordringar	12
Varulager	18
Kundfordringar och andra fordringar	103
Likvida medel	27
Uppskjutna skatteskulder, netto	-24
Finansiell leasing	-1 735
Leverantörsskulder och andra skulder	-218
<b>Summa identifierbara nettotillgångar</b>	<b>612</b>
Goodwill	537
<b>Påverkan på koncernens likvida medel</b>	
Kontant köpeskilling	-1 160
Förvärvskostnader	-13
Likvida medel i förvärvade enheter	27
<b>Kassaflöde från förvärv av dotterföretag</b>	<b>-1 146</b>

#### Proforma resultaträkning Restel Hotellit Oy, 1 jan-31 dec 2017

MSEK	Restel Hotellit Oy Proforma	Justering för finansiell leasing	Restel Hotellit Oy Proforma exkl finansiell leasing
Summa rörelsens intäkter	2 163	-	2 163
Justerat EBITDA	321	-125	196
EBITDA	321	-125	196
Avskrivningar <sup>1)</sup>	-224	86	-138
EBIT (Rörelseresultat)	97	-39	58
Finansiella poster netto	-94	67	-28
EBT (Resultat före skatt)	2	28	30
Skatt	13	-6	8
Periodens resultat	16	22	38

<sup>1)</sup> Avskrivning för immateriella tillgångar identifierade vid förvärvet ingår med 13 MSEK.

## NOT 30 Andelar i koncernbolag

Förändringar under året MSEK	Moderbolaget	
	2017	2016
Akkumulerade anskaffningsvärden, ingående balans	4 590	3 536
Lämnat aktieägartillskott	449	1 054
<b>Akkumulerade anskaffningsvärden, utgående balans</b>	<b>5 039</b>	<b>4 590</b>

Innehav på balansdagen	Organisationsnummer	Säte	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
			Kapitalandel	Kapitalandel	Redovisat värde	Redovisat värde
<b>Scandic Hotels Holding AB</b>	<b>556723-5725</b>	<b>Stockholm</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>5 039</b>	<b>4 590</b>
● Scandic Hotels AB	556299-1009	Stockholm	100	100	-	-
● Scandic Hotels AS	953 149 117	Oslo, Norge	100	100	-	-
● Scandic Hotels Holding A/S	30 61 64 56	Köpenhamn, Danmark	100	100	-	-
● Scandic Hotel A/S	12 59 67 74	Köpenhamn, Danmark	100	100	-	-
● Scandic Polen Sp.z o. o.	288532	Warsawa, Polen	100	100	-	-
● Scandic Hotels Europe AB	556351-7373	Stockholm	100	100	-	-
● Scandic Hotels Deutschland GmbH	HRB 146065 B	Berlin, Tyskland	100	100	-	-
● Scandic Berlin Kurfürstendamm GmbH	HRB 158329 B	Berlin, Tyskland	100	100	-	-
● Scandic Hotel NV	462 318 529	Antwerpen, Belgien	100	100	-	-
● Scandic Hotels Holding AS <sup>1)</sup>	912 198 022	Oslo, Norge	-	100	-	-
● Rica Hotels AS <sup>1)</sup>	984 695 322	Oslo, Norge	-	100	-	-
● Rica Hotels AB	556520-9797	Stockholm	100	100	-	-
● Scandic Hotels Gardermoen AS	880 289 772	Gardermoen, Norge	50	50	-	-
● Scandic Hotels Oy	1447914-7	Helsingfors, Finland	100	100	-	-
● Restel Hotellit Oy <sup>2)</sup>	0753772-4	Helsingfors, Finland	100	-	-	-
<b>Summa</b>					<b>5 039</b>	<b>4 590</b>

<sup>1)</sup> Under 2017 har bolaget fusionerats med Scandic Hotels AS och upphört att existera.

<sup>2)</sup> Bolaget förvärvat per 29 december 2017.

## NOT 31 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
<b>Ställda säkerheter</b>				
Fastighetsinteckningar	-	-	-	-
<b>Summa ställda säkerheter</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Eventalförpliktelser</b>				
Garantiåtaganden, FPG/PRI	5	5	-	-
Hyresgarantier	119	121	-	-
Skattetvist	404	142	-	-
Resegarantier	6	3	-	-
<b>Summa eventalförpliktelser</b>	<b>534</b>	<b>271</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Hyresgarantier avser, i huvudsak, garantier för det danska och de norska dotterbolagens lokalhyreskontrakt. Dessa har återstående avtalstider på upp till 13 år. Fasta lokalhyresavgifter för hela avtalstiden har tagits upp ovan. Dessa lokalhyresavgifter ingår i framtida leasingåtaganden i not 5.

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

### ! Viktiga uppskattningar och antaganden

Den 19 oktober 2017 meddelande Scandic att Skatteförvaltningen i Finland har beslutat att den finska filialen till Scandic Hotels Holding AB ska eftertaxeras för räkenskapsåret 2008. Skatteförvaltningen anser att Scandics finska verksamhet ska påföras skatt, avgifter och ränta om sammanlagt cirka 96 MSEK eftersom avdrag för ränta på koncerninterna lån inte medges.

Scandic och dess skatterådgivare är av uppfattningen att bolaget har agerat rätt och i enlighet med tillämplig lagstiftning och anser därmed att Skatteförvaltningens beslut är felaktigt. Bolaget kommer att överklaga beslutet samt begära att beskattningsbeslutet avslås i sin helhet.

Beloppet för eventalförpliktelser har uppdaterats till 404 MSEK som avser den totala exponeringen för åren 2008–2016 exklusive ränta.

## NOT 32 Finansiella tillgångar och skulder

2017-12-31, MSEK	Låne- och kundfordringar	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Upplåning	Övriga finansiella tillgångar/skulder	Summa redovisat värde
Finansiella placeringar	-	-	-	9	9
Kundfordringar	626	-	-	-	626
Likvida medel	140	-	-	-	140
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>766</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>775</b>
Skulder till kreditinstitut	-	-	3 769	-	3 769
Finansiell leasing	-	-	1 665	-	1 665
Förskott från kunder	-	-	-	165	165
Leverantörsskulder	-	-	-	786	786
Derivatinstrument	-	5	-	-	5
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5 434</b>	<b>951</b>	<b>6 390</b>

2016-12-31, MSEK	Låne- och kundfordringar	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Upplåning	Övriga finansiella tillgångar/skulder	Summa redovisat värde
Finansiella placeringar	-	-	-	8	8
Kundfordringar	498	-	-	-	498
Likvida medel	1 068	-	-	-	1 068
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>1 566</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>1 574</b>
Skulder till kreditinstitut	-	-	3 777	-	3 777
Förskott från kunder	-	-	-	112	112
Leverantörsskulder	-	-	-	527	527
Derivatinstrument	-	20	-	-	20
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>3 777</b>	<b>639</b>	<b>4 436</b>

Skulder till kreditinstitut löper med rörlig ränta och är redovisade till upplupet anskaffningsvärde. Bunden ränta uppnås genom ränteswappar. Rörligt enhetspris på el har med hjälp av derivat säkrats till fast pris för delar av koncernens elförbrukning.

Koncernen har också ett aktieswapavtal inom ramen för det långsiktiga incitamentsprogrammet, se även not 6. Dessa värderas separat till verkligt värde via resultaträkningen och redovisas som derivatinstrument ovan. Verkligt värde för övriga finansiella tillgångar och skulder bedöms inte avvika materiellt från redovisat värde.

Verkligt värde för övriga finansiella tillgångar och skulder bedöms inte avvika materiellt från redovisat värde.

### Beräkning av verkligt värde:

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

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

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

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

Skulder till kreditinstitut är redovisat värde lika med verkligt värde. Det finns inga finansiella tillgångar som har marknadsvärderats under 2017 respektive 2016.

2017-12-31, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Skulder till kreditinstitut	-	3 769	-	3 769
Derivatinstrument som används för säkringsändamål	-	5	-	5
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>0</b>	<b>3 774</b>	<b>0</b>	<b>3 774</b>

2016-12-31, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Skulder till kreditinstitut	-	3 777	-	3 777
Derivatinstrument som används för säkringsändamål	-	20	-	20
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>0</b>	<b>3 797</b>	<b>0</b>	<b>3 797</b>

I enlighet med koncernens finanspolicy har derivatinstrument, ränteswappar, upptagits för att säkra koncernen mot ränterisk. Dessa ränteswappar har på balansdagen värderats till av utställarna meddelade marknadsvärden vilket utgör en värdering på Nivå 2 enligt IFRS 7.



## § Redovisningsprincip

### Finansiella tillgångar och skulder

Koncernen klassificerar sina väsentliga finansiella tillgångar och skulder i följande kategorier: Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen, lånefordringar och kundfordringar, upplåning och leverantörsskulder. Klassificeringen är beroende av för vilket syfte den finansiella tillgången respektive skulden förvärvades. Ledningen fastställer klassificeringen av de finansiella tillgångarna och skulderna vid det första redovisningstillfället och omprövar detta beslut vid varje rapporteringstillfälle.

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

Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen är finansiella tillgångar/skulder som innehas för handel. En finansiell tillgång/skuld klassificeras i denna kategori om den förvärvas huvudsakligen i syfte att säljas inom kort. Derivat klassificeras som att de innehas för handel om de inte är identifierade som säkringar. Tillgångar/skulder i denna kategori klassificeras som omsättningstillgångar/kortfristiga skulder. Värdeförändringar för dessa finansiella tillgångar/skulder redovisas som finansiella intäkter/kostnader i resultaträkningen. Scandic tillämpar säkringsredovisning för sina nettoinvesteringar.

#### (b) Lånefordringar och kundfordringar

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

Lånefordringar och kundfordringar redovisas till anskaffningsvärde, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. Enligt IAS 39 ska lånefordringar och kundfordringar värderas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, men då kundfordringar har mycket korta löptider samt ränteeffekterna är mycket små bedöms inte koncernens redovisade värde avvika materiellt från verkligt värde. Lånefordringar löper med rörlig ränta varför verkligt värde inte heller bedöms avvika materiellt från redovisat värde.

Reservering för värdeminskning av kundfordringar görs när det finns objektiva bevis för att koncernen inte kommer att kunna erhålla alla belopp som är förfallna enligt fordringarnas ursprungliga villkor. Reserveringens storlek utgörs av skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och nuvärdet av bedömda framtida kassaflöden, diskonterade med effektiv ränta. Det reserverade beloppet redovisas i resultaträkningen.

#### (c) Upplåning

Upplåning är finansiella skulder som redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Därefter redovisas upplåning till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i resultaträkningen fördelat efter låneperioden, med tillämpning av effektivräntemetoden. Upplåning klassificeras som skulder till kreditinstitut samt som intern upplåning i balansräkningen. Upplåning klassificeras som kortfristiga skulder om inte koncernen har en ovillkorlig rätt att skjuta upp betalningen av skulden i åtminstone 12 månader efter balansdagen.

#### (d) Leverantörsskulder

Leverantörsskulder är finansiella skulder som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. De ingår i kortfristiga skulder med undantag för poster med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som långfristiga skulder. Leverantörsskulder redovisas till anskaffningsvärde.

Enligt IAS 39 ska leverantörsskulder värderas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, men då koncernens leverantörsskulder har mycket korta löptider samt ränteeffekterna är mycket små bedöms inte koncernens redovisade värde avvika materiellt från verkligt värde.

## NOT 33 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	
	2017-12-31	2016-12-31	2017-12-31	2016-12-31
<b>Inköp av tjänster</b>				
Braganza AB	-	-	-	-
<b>Summa inköp av tjänster</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Försäljning av tjänster</b>				
Braganza AB <sup>1)</sup>	10	11	-	-
Dotterföretag	-	-	54	29
<b>Summa försäljning av tjänster</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>54</b>	<b>29</b>
<b>Utestående balanser vid årets slut från försäljning och köp av tjänster</b>				
<b>Fordringar på närstående:</b>				
Braganza AB	1	1	-	-
Dotterföretag	-	-	333	66
<b>Summa fordringar närstående</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>333</b>	<b>66</b>
<b>Skulder till närstående:</b>				
Braganza AB	-	-	-	-
Dotterföretag	-	-	-	-
<b>Summa skulder närstående</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Lån till närstående</b>				
<i>Dotterföretag</i>				
Ingående balans	0	0	5 067	6 779
Uttag/insättning under året	-	-	12	-1 801
Ränta	-	-	111	66
Valutakursförändring	-	-	-16	23
<b>Utgående balans</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5 174</b>	<b>5 067</b>

<sup>1)</sup> Försäljningen avser i sin helhet intäkter för logi.

Moderbolagets fordringar och skulder på koncernföretag avser fordringar och skulder inom koncernens cashpool. Dessa klassificeras som långfristiga.

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

## NOT 34 Vinstdisposition och utdelning per aktie

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

### Förslag till vinstdisposition

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

Överkursfond	1 534 254
Balanserade vinstmedel	4 791 432
Samt årets resultat, TSEK	254 230
<b>Summa, TSEK</b>	<b>6 579 916</b>

Disponeras på följande sätt:

<b>Till aktieägarna utdelas 3,40 SEK per aktie, TSEK</b>	<b>350 149</b>
I ny räkning överföres	6 229 767
<b>Summa, TSEK</b>	<b>6 579 916</b>

Styrelsen föreslår att utdelningen delas upp på två utbetalningstillfällen om vardera 1,70 kr per aktie. Avstämningsdagen för den första utbetalningen föreslås vara den 30 april 2018 och för den andra utbetalningen den 30 oktober 2018.

Styrelsen anser att föreslagen utdelning är försvarlig i relation till de krav koncernverksamhetens art, omfattning och risker ställer på koncernens egna kapital samt koncernens konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt. Föreslagen utdelning reducerar koncernens soliditet från 39 procent till 37 procent och moderbolagets soliditet från 62 procent till 59 procent, beräknat per 31 december 2017.

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 26 april 2018 för fastställelse.

## NOT 35 Händelser efter balansdagen

Den 16 januari meddelade Scandic att man förutser ett lägre resultat för fjärde kvartalet 2017. Avvikelsen var hänförlig till ett lägre resultat i den svenska verksamheten samt kostnader av engångskaraktär för centrala funktioner.

Den 30 januari lanserade Scandic en ny version av lojalitetsprogrammet Scandic Friends samt en nyutvecklad mobilapp.

Den 15 februari gjordes en överenskommelse om ett tillägg till låneavtalet som utökar den totala låneramen med 500 MSEK i form av en utökad revolverande flervalutakredit som gäller fram till 12 februari 2019.

Den 20 februari kommunicerade Scandic att Vagn Sørensen har meddelat valberedningen att han inte står till förfogande som styrelseordförande eller ledamot från och med årsstämman 2018.

Den 27 februari meddelade Scandic att valberedningen föreslår att Per G. Braathen väljs till ny styrelseordförande och Frank Fiskers till ny styrelseledamot vid årsstämman den 26 april 2018.

# 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 26 april 2018 för fastställelse.

Stockholm den 22 mars 2018

**Vagn Sørensen**  
Styrelsens ordförande

**Ingalill Berglund**  
Ledamot

**Per G. Braathen**  
Vice ordförande

**Grant Hearn**  
Ledamot

**Lottie Knutson**  
Ledamot

**Christoffer Lundström**  
Ledamot

**Eva Moen Adolfsson**  
Ledamot

**Martin Svalstedt**  
Ledamot

**Fredrik Wirdenius**  
Ledamot

**Marianne Sundelius**  
Arbetsgärrrepresentant

**Even Frydenberg**  
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 23 mars 2018  
PricewaterhouseCoopers AB

**Magnus Brändström**  
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 2017 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 72–83. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 62–119 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 2017 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 2017 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 72–83. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande rapport som har överlämnats till moderbolagets och koncernens revisionsutskott i enlighet med 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.

Övervägande del av Scandics verksamhet finns i Sverige och Norge som svarar för drygt 72 procent av koncernens nettoomsättning 2017 och drygt 87 procent av koncernens EBITDA. För de största rapporterade enheterna i Sverige och Norge, inklusive moderbolaget och konsolideringen, har vi granskat årsbokslutet, utfört en översiktlig granskning av delårsrapporten per den 30 september, genomfört hotellbesök på rullande basis samt utfört en bedömning och testning av nyckelkontroller avseende den finansiella rapporteringen.

För de rapporterade enheterna i Danmark och Finland har vi granskat årsbokslutet samt utfört en översiktlig analys av

septemberbokslutet som en del av den översiktliga granskningen av koncernens delårsrapport. Vi har också gjort hotellbesök, på rullande basis, och testat vissa nyckelkontroller.

Koncernredovisningen, notupplysningar i årsredovisningen samt komplexa transaktioner av engångskaraktär har granskats av koncernteamet. Här ingår nedskrivningsprövning av koncernens goodwill och varumärken som ej är föremål för löpande avskrivning samt förvärsanalyser av större förvärv.

#### *Väsentlighet*

Revisionens omfattning och inriktning påverkades av vår bedömning av väsentlighet. En revision utformas för att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida de finansiella rapporterna innehåller några väsentliga felaktigheter. Felaktigheter kan uppstå till följd av oegentligheter eller fel. De betraktas som väsentliga om enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användarna fattar med grund i de finansiella rapporterna.

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

### Särskilt betydelsefulla områden

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

## Särskilt betydelsefullt område

### Värdering av goodwill och andra förvävsrelaterade tillgångar

*Vi hänvisar till not 12 Immateriella anläggningstillgångar*

Goodwill och andra förvävsrelaterade tillgångar inklusive varumärken utgör en betydande del av Scandic koncernens balansomslutning. Per den 31 december uppgår goodwill och varumärken till MSEK 9 456 vilket motsvarar 56 procent av balansomslutningen. Dessa poster är inte endast väsentlig till sitt belopp utan också till sin karaktär eftersom de påverkas av ledningens uppskattningar och bedömningar. Med anledning av postens väsentlighet och karaktär har den bedömts som ett särskilt betydelsefullt område i revisionen.

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

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

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

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

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

Baserat på den nedskrivningsprövning som upprättats för goodwill och varumärken, vilken baseras på den bästa uppskattning och den information som fanns tillgängliga vid upprättandet av den årliga prövningen, är Scandics bedömning att det inte föreligger något nedskrivningsbehov avseende ovan nämnda tillgångar per den 31 december 2017.

### Förvävsanalys hänförlig till förvärvet av Restel Hotellit Oy

*Vi hänvisar till not 29 Rörelseförvärv*

I slutet av december förvärvade Scandic 100 procent av aktierna i Restel Hotellit Oy för en köpeskilling om MSEK 1 160. Restel är det största förvärvet som Scandic gjort sedan förvärvet av Rica 2014 varför vi ser förvävsanalysen som ett särskilt fokusområde i revisionen 2017. Den förvävsanalys som upprättats innehåller väsentliga värden avseende goodwill om MSEK 537 samt varumärke och kundrelationer om totalt MSEK 118. Då förvävsanalysen som presenteras i årsredovisningen är preliminär finns en risk att de tillgångar och skulder som upptas per förvävsdagen kan komma att justeras.

## Hur vår revision beaktade det särskilt betydelsefulla området

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

Utfört åtgärder för att verifiera den matematiska riktigheten i bolagets nedskrivningstest, riktigheten i modellen som sådan samt att den överensstämmer med IFRS, utmanat och bedömt rimligheten i väsentliga antaganden som ledningen gjort. För granskning av själva modellen har vi använt oss av PwC:s experter på värdering för att pröva och utvärdera tillämpade modeller och metodik, samt väsentliga antaganden.

På stickprovsmässig basis, provat, utvärderat och utmanat informationen som använts i beräkningarna mot bolagets budget och finansiella plan och, där möjligt, extern information. Vi har då fokuserat på antaganden om tillväxt, marginalutveckling samt tillämpad diskonteringsränta per kassagenererande enhet. Vi har också följt upp riktigheten i prognosarbetet för affärsplaner och finansiella planer genom analys av historiska utfall där vi jämföra tidigare års antaganden om framtida resultat och tillväxt mot verkligt utfall.

Vi har genomfört en känslighetsanalys av värderingen för negativa förändringar i väsentliga parametrar som på individuell eller kollektiv basis skulle kunna medföra att ett nedskrivningsbehov föreligger.

Baserat på vår granskning har vi inte identifierat några väsentliga observationer för revisionen som helhet avseende Scandics nedskrivningstest för goodwill och varumärken att rapportera till revisionsutskottet.

Avseende förvärvet av Restel har vi, förutom ovan nämnda granskningsåtgärder hänförliga till värderingen av goodwill och andra förvävsrelaterade tillgångar, bl.a. utfört följande granskningsinsatser:

Koncernrevisionsteamet har tillsammans med det lokala finska revisions teamet haft möten och diskuterat årsbokslutet, vilket också motsvarar öppningsbalanserna per förvävsdatum, som granskats och rapporterats av Restels revisorer, för att pröva förvävsanalysen.

Utvärderad om räkenskaper, på ett korrekt sätt i enlighet med IFRS, intagits i Scandic koncernens konsolidering.

Utvärderat modell för identifiering och beräkning av avskrivningsbara förvävstillgångar och att det är i enlighet med Scandics principer samt utvärderat väsentliga antaganden som tillämpats baserat på rimlighet.

Förvävsanalysen är preliminär till den 29 december 2018 och kan därför komma att justeras. Utifrån vår granskning har vi inte rapporterat några väsentliga iakttagelser till revisionsutskottet.

## **Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen**

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–61 samt 124–127. 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 på fel.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta. Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

## **Revisorns ansvar**

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionsssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/revisorsansvar](http://www.revisorsinspektionen.se/revisorsansvar). 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 2017 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 revisionsssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

### **Styrelsens och verkställande direktörens ansvar**

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation, och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och

bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

### Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av förvaltningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar](http://www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

### Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 72–83 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 10 maj 2017 och har varit bolagets revisor sedan 9 maj 2012.

Stockholm den 23 mars 2018  
PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Brändström  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

# BETYDANDE HUVUDÄGARFÖRÄNDRINGAR

## KURSUTVECKLING

Räknat på stängningskursen från noteringsdagen den 2 december 2015 (63,75) till stängningskursen sista handelsdagen 2017 (117,75) steg Scandics aktie med 84,7 procent. Att jämföra med sektorindexet OMX Stockholm Travel & Leisure som minskade med 5,7 procent och det breda indexet OMX Stockholm som steg med 7,7 procent under motsvarande period. Från noteringsdagen till sista handelsdagen 2017 gick bolagets börsvärde från cirka 6,6 miljarder kronor till cirka 12,1 miljarder kronor. Den 16 januari 2018 meddelade Scandic att företaget förutsätter ett lägre resultat för det fjärde kvartalet främst hänförligt till lägre lönsamhet i den svenska verksamheten, vilket resulterade i ett kursfall på cirka 20 procent. Efter bolagets bokslutskommuniké för 2017 som offentliggjordes 20 februari 2018 var stängningskursen 89,90.

## AKTIEKAPITAL OCH ÄGARSTRUKTUR

Aktiekapitalet uppgår till 25,7 MSEK fördelat på 102 985 075 aktier, samtliga med en röst. Vid utgången av 2017 hade Scandic 12 274 aktieägare, vilket är en ökning från utgången av 2016 då det var 6 196 aktieägare.

## HUVUDÄGARFÖRÄNDRINGAR

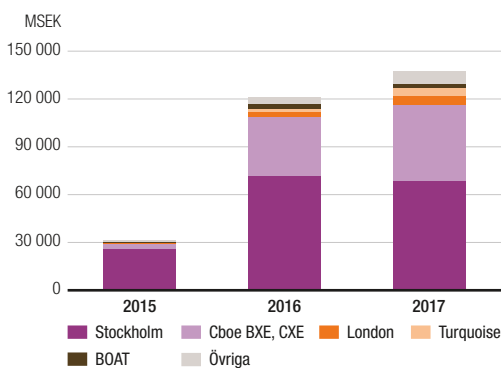
Den 23 mars 2017 meddelade Sunstorm Holding AB att man skulle avyttra sina kvarvarande 21 026 982 aktier i Scandic. 6 000 000 av dessa aktier såldes till Novobis AB som efter transaktionen kom att kontrollera cirka 15,8 procent av aktierna i Scandic. Rolf Lundström med närståendes innehav – via Novobis AB och privat – uppgick vid utgången av 2017 till 16 803 800 aktier, vilket motsvarar 16,3 procent av röst och kapital i bolaget. Stena Sessan Rederi AB, som ingår i Stenasfären, köpte samtidigt

15 026 982 aktier av Sunstorm Holding AB, vilket motsvarande 14,6 procent av kapital och röst i Scandic vid 2017 års slut. Den 17 januari 2018 flaggade Stena Sessan Rederi AB för att de köpt ytterligare aktier i Scandic och att det sammanlagda innehavet därefter uppgick till 15,1 procent av röst och kapital.

## ÖKAT UTLÄNDSKT ÄGANDE

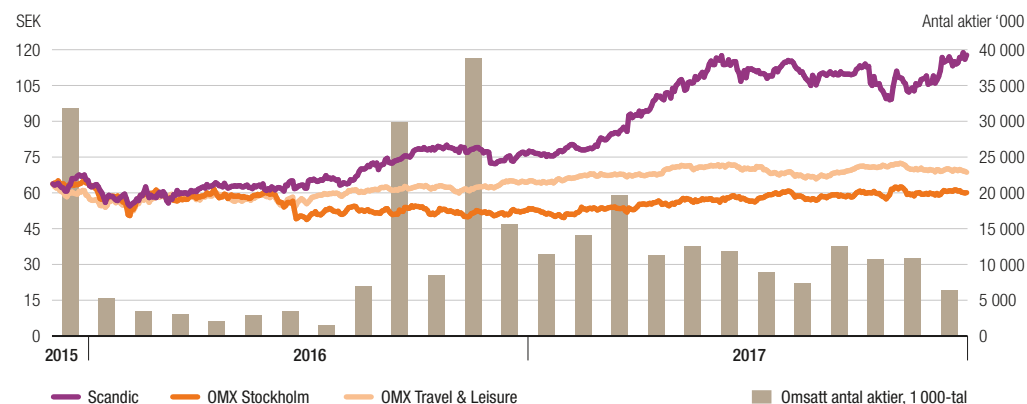
Under året skedde en kontinuerlig ökning av utlandsägandet i Scandic. Vid årsskiftet uppgick det totala svenska ägandet till 52,3 procent, och det estimerade utländska ägandet till 47,7 procent. 23,0 procent av aktierna i Scandic kontrollerades av anonyma ägare vid årets slut.

## HANDELSPLATSER FÖR AKTIEN



Källa: Fidessa

## AKTIENS KURS- OCH OMSÄTTNINGsutveckling, 2 DEC 2015 – 29 DEC 2017



Källa: SIX Trust och Fidessa.



## OMSÄTTNING

Under 2017 omsattes totalt 137,4 miljoner Scandicaktier till ett värde av 13,6 miljarder kronor. Aktien handlades på fler än 10 olika handelsplatser. Handeln på Nasdaq Stockholm stod för cirka 50 procent av den totala omsättningen.

## UTDELNING OCH UTDELNINGSPOLICY

Styrelsen har antagit en utdelningspolicy med målet att dela ut minst 50 procent av nettovinsten från och med räkenskapsåret 2016. För 2017 föreslår styrelsen att årsstämman beslutar om en utdelning om 3,40 SEK (3,15) per aktie och att utdelningen ska delas upp i två lika delar och utbetalas vid två tillfällen under året. Avstämningsdatumerna är 30 april och 30 oktober.

### Analytiker som följer Scandic

Stefan Andersson	SEB
Vaughan Lewis	Morgan Stanley
Andreas Lundberg	ABG
Geoffrey d'Halluin	Deutsche Bank
Karl-Johan Bonnevier	DNB
Marcela Klang	Handelsbanken

Ägarfördelning efter innehav	Antal aktier	Antal kända ägare	Andel av kapital och röster, %
Storleksklass			
1 – 1 000	1 577 867	11 363	1,5
1 001 – 250 000	10 406 855	597	10,1
250 001 – 5 000 000	35 427 318	39	34,4
10 000 001 –	31 830 782	2	30,9
<b>Totalt kända ägare</b>	<b>79 242 822</b>	<b>12 001</b>	<b>76,9</b>

Utländska ägare, förvaltarreg.	23 742 253	23,1
<b>Totalt</b>	<b>102 985 075</b>	<b>100,0</b>

Källa: Holdings av Modular Finance AB per 2017-12-31.

### Aktiedata

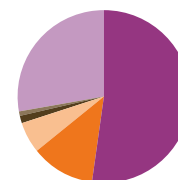
Kortnamn	SHOT
ISIN	SE0000635401
Handelspost	1 aktie
Lista	Nasdaq Stockholm Mid Cap-listan
Sektorindex	OMX Stockholm Travel & Leisure

Aktieägare	Aktie-kapital, %	Röster, %	Antal aktier
Rolf Lundström	16,3	16,3	16 803 800
Stena	14,6	14,6	15 026 982
Handelsbanken Fonder	4,4	4,4	4 556 595
Investec Asset Management	3,9	3,9	3 980 663
SEB Fonder	3,1	3,1	3 198 004
Swedbank Robur Fonder	2,2	2,2	2 298 259
Vanguard	1,6	1,6	1 650 475
JP Morgan Asset Management	1,6	1,6	1 640 669
Svolder	1,4	1,4	1 422 548
Principal Global Investors	1,3	1,3	1 370 261
Tredje AP-fonden	1,1	1,1	1 174 522
Norges Bank	1,0	1,0	1 050 403
Goldman Sachs Asset Management	0,9	0,9	884 935
Florida Retirement System	0,8	0,8	861 209
Dimensional Fund Advisors	0,7	0,7	733 521

<b>Summa</b>			
<b>15 största aktieägarna</b>	<b>55,0</b>	<b>55,0</b>	<b>56 652 846</b>
Övriga	45,0	45,0	46 332 229
<b>Totalt antal aktier</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>102 985 075</b>

Källa: Holdings av Modular Finance AB per 2017-12-31 (verifieringsdatum kan variera för utländska ägare).

## GEOGRAFISK FÖRDELNING AKTIEKAPITAL, %<sup>1)</sup>



■ Sverige 71,3   ■ USA 12,0   ■ Storbritannien 5,8  
■ Norge 1,4   ■ Luxemburg 0,8   ■ Övriga 27,6

Källa: Holdings av Modular Finance AB per 2017-12-31.

## FÖRDELNING ÄGARKATEGORIER, %<sup>1)</sup>



■ Svenska institutioner 35,6   ■ Svenska aktiefonder 13,0  
■ Svenska privatpersoner 3,8   ■ Utländska ägare 47,6

Källa: Holdings av Modular Finance AB per 2017-12-31.

<sup>1)</sup> Avser kända ägare.

# DEFINITIONER

## HOTELLRELATERADE NYCKELTAL

### ARR (Average Room Rate)

Average Room Rate är ett genomsnitt av rumsintäkter per sålt hotellrum.

### FTE (Full Time Equivalent)

FTE är antalet medarbetare beräknat utifrån totalt antal arbetade timmar för perioden genom årsarbetstid.

### LFL (Like-for-like)

LFL avser de hotell som varit i drift under hela innevarande samt föregående år (inga nya eller lämnade hotell för året är inkluderade).

### OCC (Occupancy)

Occupancy eller belägningsgrad avser antal sålda rum i relation till antalet tillgängliga rum. Anges i procent.

### RevPAR

#### (Revenue Per Available Room)

Avser genomsnittlig rumsintäkt per tillgängligt rum.

### Öppningskostnader

Avser kostnader för kontrakterade och nyöppnade hotell före öppningsdagen.

## AKTIERELATERADE NYCKELTAL

### Resultat per aktie

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

### Eget kapital per aktie

Eget kapital, hänförligt till moderbolagets aktieägare, dividerat med total antal aktier vid periodens slut.

## FINANSIELLA OCH ALTERNATIVA NYCKELTAL

### EBIT

Rörelseresultat före finansiella poster och skatt.

### EBITDA

Rörelseresultat före avskrivningar, finansiella poster och skatt.

### EBITDA-marginal

EBITDA i procent av omsättning.

### EBT

Resultat före skatt.

### Justerat EBIT

Rörelseresultat justerat för effekt av finansiell leasing före öppningskostnader, poster av engångskaraktär och före finansiella poster och skatt.

### Justerat EBITDA

Rörelseresultat justerat för effekt av finansiell leasing före öppningskostnader, poster av engångskaraktär och före avskrivningar, finansiella poster och skatt.

### Justerat EBITDAR

Rörelseresultat före öppningskostnader, poster av engångskaraktär och före hyreskostnader, avskrivningar, finansiella poster och skatt.

### Jämförelsestörande poster

Jämförelsestörande poste avser poster som ej har direkt med koncernens normala verksamhet att göra, till exempel transaktionskostnader och omstruktureringskostnader.

## Räntebärande nettoskuld

Räntebärande tillgångar minus räntebärande skulder.

Räntebärande nettoskuld	2017-12-31	2016-12-31
Räntebärande skulder, exkl. finansiell leasing	3 769	3 778
Likvida medel	-140	-1 068
Räntebärande nettoskuld	3 629	2 710

**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 likvida medel, minus kortfristiga skulder. Exklusive derivatinstrument och kortfristig del av finansiell leasingsskuld.

Rörelsekapital	2017-12-31	2016-12-31
Omsättningstillgångar, exkl. likvida medel	1 285	929
Kortfristiga skulder	-2 786	-2 110
Rörelsekapital, netto	-1 501	-1 181

**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/sw/definitioner](http://www.scandichotelsgroup.com/sw/definitioner)



# INFORMATION TILL AKTIEÄGARNA

ÅRSSTÄMMA

26 APRIL  
2018

STOCKHOLM

## Årsstämma 2018

Ordinarie årsstämma för aktieägarna i Scandic Hotels Group AB (publ) hålls torsdagen den 26 april, klockan 13.00 CET på Scandic Alvik i Stockholm. Registrering börjar klockan 12.00 CET.

## Deltagande i årsstämman

Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska dels senast fredagen den 20 april vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken, dels senast fredagen den 20 april anmäla sin avsikt att delta i stämman.

Anmälan kan göras till: Computershare AB c/o Scandics årsstämma, Box 610, 182 16 Danderyd alternativt per telefon +46 771 24 64 00.

Vid anmälan uppges namn, personnummer eller organisationsnummer, adress och telefonnummer samt eventuellt medföljande biträde. För aktieägare som företräds av ombud uppges namn och person- eller organisationsnummer för ombudet.

Aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier måste, för att få delta i stämman, tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn hos Euroclear Sweden AB. Aktieägare bör underrätta förvaltaren om detta i god tid före anmälan.

## Kallelse till årsstämman

Kallelse till årsstämman sker på bolagets webbplats och via annons i Post- och Inrikes Tidningar. Att kallelse skett annonseras i Svenska Dagbladet.

Handlingar som ska läggas fram på årsstämman hålls tillgängliga på bolagets webbplats under minst tre veckor närmast före stämman samt på dagen för stämman.

## Valberedning

Joel Lindeman

Johan Wester,  
Staffan Ringvall  
Vagn Sørensen

Provobis genom Novobis AB  
(Ordförande i valberedningen)  
Stena Sessan Investment AB  
Handelsbanken Fonder AB  
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 2018

Delårsrapport januari–mars 2018	26 april 2018
Delårsrapport januari–juni 2018	20 juli 2018
Delårsrapport januari–september 2018	25 oktober 2018

Rapporterna finns tillgängliga på bolagets webbplats [www.scandichotelsgroup.com](http://www.scandichotelsgroup.com)

Prenumeration på Scandics pressmeddelanden och delårsrapporter kan ske genom registrering av e-postadress på Scandics webbplats.

## Kontaktuppgifter

Jan Johansson, Ekonomi- och finansdirektör,  
[jan.johansson@scandichotels.com](mailto:jan.johansson@scandichotels.com)

Henrik Vikström, Director Investor Relations  
[henrik.vikstrom@scandichotels.com](mailto:henrik.vikstrom@scandichotels.com)



Produktion: Scandic i samarbete med Hallvarsson & Halvarsson. Tryck: Göteborgstryckeriet 2018.

**Scandic**

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