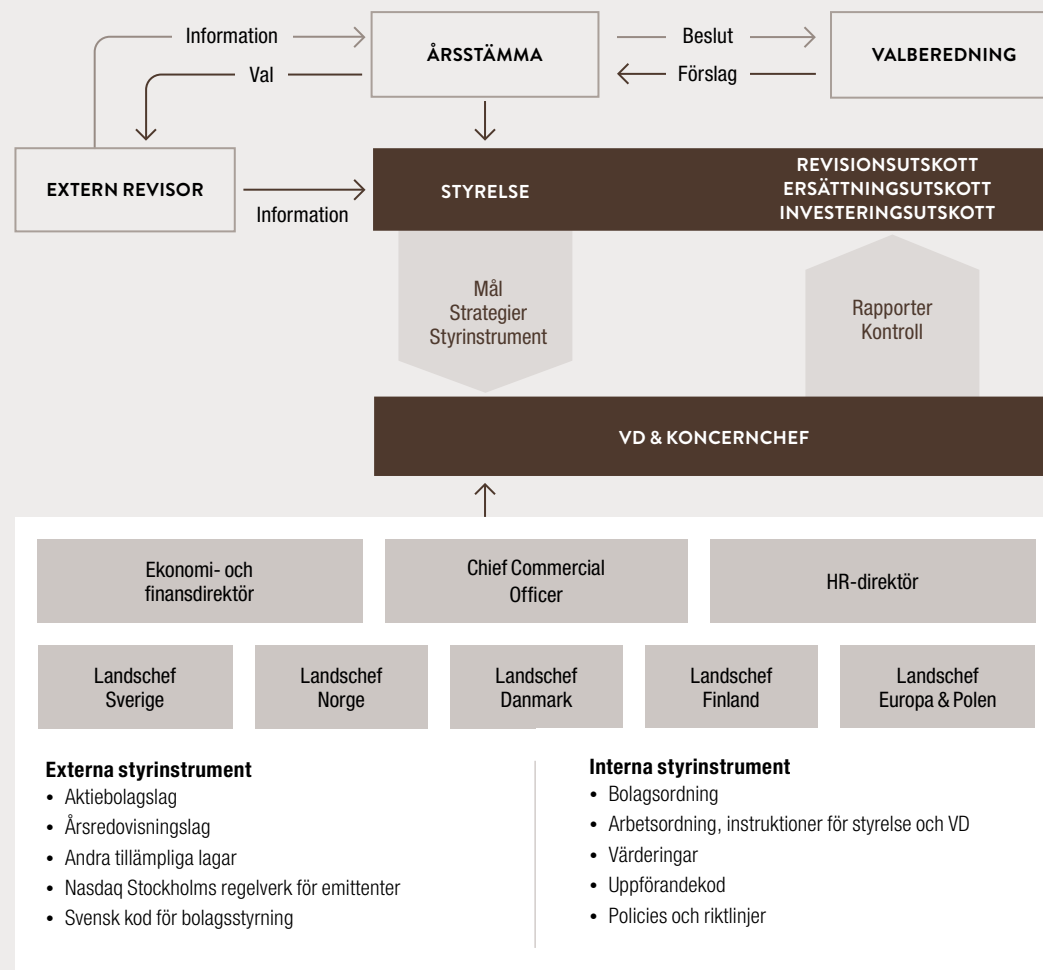


BOLAGSSTYRNING

Scandic är ett svenskt publikt aktiebolag noterat på Nasdaq Stockholm och tillämpar svensk kod för bolagsstyrning. Scandics bolagsstyrning syftar till att säkerställa ett effektivt och värdeskapande beslutsfattande genom en tydlig roll och ansvarsfördelning mellan ägare, styrelse och koncernledning.



BOLAGSSTYRNING SCANDIC



Grunderna för bolagsstyrning

Bolagsstyrningen syftar till att stödja styrelse och ledning så att all verksamhet skapar långsiktigt och hållbart värde för aktieägare och övriga intressenter.

Styrningen omfattar upprätthållande av:

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

Styrningsstruktur

Ansvar för ledning och kontroll av Scandic fördelas mellan aktieägare, styrelsen, dess valda utskott och verkställande direktör (vd). Bolagsstyrningen i Scandic regleras genom principer i externa och interna regelverk. Det externa regelverket omfattar relevanta lagar och författningar som exempelvis aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter och Svensk kod för bolagsstyrning (Koden). Scandic följer kodens princip och har inga avvikelser att redovisa för räkenskapsåret 2023. Det interna regelverket omfattar exempelvis bolagsordning och arbetsordning och instruktioner för styrelsen, dess utskott och vd samt uppförandekod och policies.

Aktien och aktieägare

Scandics aktie är noterad på Nasdaq Stockholm Mid Cap sedan den 2 december 2015. Aktiekapitalet uppgick vid årsskiftet till 47,8 miljoner SEK fördelat på 191 304 116 aktier, samtliga med lika rösträtt och lika stor andel av tillgångar och vinst samt berättigande till lika stor utdelning. De tio största aktieägarna representerade vid årsskiftet 54,4 procent av aktiekapitalet och rösterna i bolaget. Vid årsskiftet var Stena Sessan AB största ägare med 15,2 procent av rösterna och kapitalet.

Aktieägarinflytande genom bolagsstämma

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

Årsstämma 2023

Vid årsstämman den 9 maj 2023 i Stockholm fattades bland annat beslut om:

- Fastställande av resultat- och balansräkningar för 2022.
- Beslut, i enlighet med styrelsens förslag, om att ingen utdelning ska utgå till aktieägarna och att belopp som står till stämmans förfogande överförs i ny räkning.
- Ansvarsfrihet för styrelse och vd.
- Omval av Per G. Braathen, Gunilla Rudebjer, Grant Hearn, Fredrik Wirdenius, Martin Svalstedt och Kristina Patek. Omval av Per G. Braathen som styrelsens ordförande.
- Omval av PWC som revisor med Sofia Götmar-Blomstedt som huvudansvarig revisor för perioden fram till slutet av årsstämman 2024.
- Arvode till styrelsen och revisor.

- Långsiktigt incitamentsprogram till medlemmar i koncernledningen och vissa andra nyckelpersoner.
- Bemyndigande för emission av aktier och/eller teckningsoptioner och/eller konvertibler.
- Bemyndigande för styrelsen att återköpa och överlåta egna aktier.
- Bemyndigande för styrelsen att överlåta egna aktier till anställda i Scandic som deltar i det långsiktiga incitamentsprogrammet för 2023.
- Ersättningsrapport i enlighet med styrelsens förslag.

Årsstämma 2024

Scandics årsstämma 2024 hålls den 16 maj 2024 i Stockholm. För mer information, se sidan 120.

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

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

Ordföranden i valberedningen ska, om inte ledamöterna enas om annat, vara den ledamot som representerar den till röstetalet största aktieägaren. För det fall aktieägare under valberedningens mandatperiod inte längre tillhör de tre till röstetalet största aktieägarna, ska ledamot som är utsedd av sådan aktieägare ställa sin plats till förfogande samt den aktieägare som tillkommit bland de tre till röstetalet största aktieägarna 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 de aktieägare de företräder ska offentliggöras senast sex månader före årsstämman.

Valberedning inför årsstämman 2024

Valberedningen inför årsstämman 2024 består av fyra ledamöter och förutom styrelsens ordförande ingår representanter från de tre största aktieägarna per 31 augusti 2023. Karl Swartling har som valberedningens ordförande och representant från Stena Sessan AB lett valberedningens arbete. Valberedningens sammansättning presenterades i ett pressmeddelande den 1 november 2023.

Valberedning	Representerar	% av röstetal per 31/12 2023
Per G. Braathen	-	-
Karl Swartling (ordf)	Stena Sessan AB	15,2
Dick Bergqvist	AMF Pension & Fonder	11,8
Christian Ringnes	Eiendomsspar A/S	10,4

I nomineringsarbetet inför årsstämman 2024 har valberedningen bedömt den nuvarande styrelsens sammansättning och storlek. Valberedningen iakttar de riktlinjer som gäller för styrelseledamöternas oberoende enligt Koden. 2024 års valberedning har

haft fyra protokollförda möten samt löpande kontakt däremellan. Som underlag för arbetet har valberedningen tagit del av styrelseordförandens redogörelse för styrelsens arbete och den styrelseutvärdering som genomförts med hjälp av en extern rådgivare.

Valberedningens förslag presenteras vid årsstämman 2024 och på Scandics webbplats, www.scandichotelsgroup.com.

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

Valberedningen kontaktas via e-post nominationcommittee@scandichotels.com. Aktieägare kan när som helst inkomma med förslag till valberedningen, men för att valberedningen ska kunna beakta ett förslag måste förslaget inkommit senast 31 december 2023. Mer information finns tillgänglig på www.scandichotelsgroup.com.

Styrelse

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

Styrelsens sammansättning 2023

Vid årsstämman 2023 valdes sex ledamöter och i samband med det utsågs en arbetstagarrepresentant. Vd och koncernens ekonomi- och finansdirektör deltar vid styrelsemöten liksom styrelsens sekreterare. Andra tjänstemän i koncernen deltar vid behov i styrelsens sammanträden såsom föredragande av särskilda frågor.

Oberoende

Ingen av de bolagsstämnovalda styrelseledamöterna är anställd inom Scandic och samtliga bedöms vara oberoende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna. Fem av de sex styrelseledamöterna, som är oberoende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna, är även oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Scandic uppfyller därmed reglerna i Koden avseende styrelsens oberoende gentemot bolaget, de ledande befattningshavarna och bolagets större aktieägare.

Styrelsens arbete

Styrelsens uppgifter regleras i aktiebolagslagen, bolagets bolagsordning och av Koden. Styrelsens arbete och arbetsformer fastställs årligen i en skriftlig arbetsordning. Denna arbetsordning reglerar arbets- och ansvarsfördelningen mellan styrelsens ledamöter, styrelsens ordförande och verkställande direktören samt rutiner för finansiell rapportering. Styrelsen fastställer även instruktioner för dess utskott. I styrelsens uppgifter ingår att utse den verkställande direktören och att fastställa strategi, affärsplaner, budget, delårsrapporter, årsbokslut och års och hållbarhetsredovisning samt att anta instruktioner och riktlinjer. Styrelsen ska följa bolagets ekonomiska utveckling, säkerställa kvaliteten på den finansiella rapporteringen och internkontrollen samt utvärdera verksamheten mot av styrelsen fastställda mål och riktlinjer. Styrelsen beslutar även om ingående och förlängning av hyres-, franchise- och managementavtal och om betydande investeringar och förändringar i koncernens organisation och verksamhet. Styrelseordföranden är ansvarig för att leda styrelsens arbete, säkerställa att styrelsens arbete utförs effektivt och att styrelsen uppfyller sina skyldigheter i enlighet med tillämpliga lagar och regler. Styrelseord-

föranden ska i nära samarbete med verkställande direktören följa bolagets utveckling samt förbereda och leda styrelsemöten. Styrelseordföranden är också ansvarig för att styrelsen varje år utvärderar sitt arbete och fortlöpande får den information som krävs för att tillse att styrelsen kan utföra sitt arbete effektivt. Styrelseordföranden företräder bolaget gentemot aktieägarna.

Arbetet under året

Under året har det hållits 10 ordinarie styrelsemöten. Återkommande ämnen på de ordinarie styrelsemötena är bland annat en lägesrapport från vd, uppföljning av resultatutvecklingen, marknadsläge, strategifrågor, investeringsbeslut och hållbarhet. Styrelsen har även behandlat utvärdering av koncernledning och vd, finansieringsfrågor, policies och ersättning till ledande befattningshavare.

Styrelsens utskott

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

Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet bereder beslut i frågor som gäller ersättningsprinciper, löner, förmåner och ersättningar till vd samt till ledande befattningshavare som rapporterar till vd. Utskottet 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 stämnovalda styrelseledamöter. Styrelseordföran-

den kan vara ordförande för ersättningsutskottet. Övriga ledamöter i utskottet ska vara oberoende i förhållande till bolaget och dess ledande befattningshavare. Ersättningsutskottet består av Per G. Braathen (ordförande), Grant Hearn och Martin Svalstedt.

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

Revisionsutskottet

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

Revisionsutskottet ska även genomföra en utvärdering av revisionen och rapportera om denna till valberedningen. De ska även lämna förslag på val av revisor till valberedningen. 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 Gunilla Rudebjer (ordförande), Martin Svalstedt och Kristina Patek. Aktiebolagslagens krav på oberoende samt redovisnings- eller revisionskompetens är uppfyllt. Revisionsutskottet har under året haft sex möten. Bolagets revisor har deltagit på samtliga möten under året.

På revisionsutskottets möten har följande behandlats:

- Finansiell rapportering.
- Hållbarhetsrapportering.
- Intern kontroll och riskanalys samt utvärdering av struktur och effektivitet.
- Revisorernas rapportering avseende granskning av årsbokslut, delårsrapport för tredje kvartalet, och intern kontroll.
- Revisionsplan och revisionsarvoden samt utvärdering av revisorernas arbete och oberoende.
- Internrevision – utvärdering av behov av funktion för rekommendation till styrelsen.
- Status gällande utestående tvister och legala ärenden.
- Nedskrivningstest av immateriella tillgångar.
- Finansieringsfrågor.

Investeringsutskottet

Investeringsutskottet bereder beslut i frågor som rör investeringsförslag och utvärderar löpande investeringar i nya och befintliga hotell samt utvärderar bolagets hyresavtal. Utskottet genomför regelbundna utvärderingar av hotellportföljen, investeringskriterier och processen för kontroll av koncernens investeringar. Investeringsutskottet ska bestå av minst tre stämmevalda styrelseledamöter. Investeringsutskottet består av Grant Hearn (ordförande), Per G. Braathen, Fredrik Wirdenius. Utskottet har under 2023 haft sju möten.

Utvärdering av styrelsens arbete

Styrelsens ordförande ansvarar för utvärdering av styrelsens arbete och genomför årligen en utvärdering. Utvärderingen avser arbetsformer och huvudinriktning för styrelsens arbete. Denna utvärdering innehåller även en bedömning av tillgång till och behov av särskild kompetens i styrelsen. Utvärderingen 2023 gjordes genom enkätundersökning

med styrelseledamöterna med stöd av en extern part. Resultatet har presenterats och diskuterats i styrelsen och i valberedningen. Utvärderingen har använts som ett verktyg för att utveckla styrelsens arbete och utgör därutöver ett underlag för valberedningens arbete.

Revisorer

PwC har varit bolagets revisorer sedan 2012. På ordinarie årsstämma den 9 maj 2023 omvaldes revisionsbolaget PwC, med Sofia Götmar-Blomstedt som huvudansvarig revisor, som revisor för tiden fram till slutet av ordinarie årsstämma 2024. Sofia Götmar-Blomstedt är auktoriserad revisor och medlem i FAR. Under 2023 har revisorn vid ett tillfälle redogjort för sina iakttagelser för styrelsen, där ingen från ledningen var närvarande. Revisorn

har därutöver deltagit vid samtliga möten med revisionsutskottet.

Revisionsutskottet utvärderar årligen revisorernas arbete och oberoende.

Revisorn uppstår arvode för sitt arbete i enlighet med beslut av årsstämman. Information om arvode till revisorerna finns i not 04 på sidan 91.

Koncernledning

Scandic har en koncernledning med gedigen erfarenhet från hotellbranschen och konsumentnära verksamheter. Koncernledningen består av vd och åtta ledande befattningshavare: Ekonomi- och finansdirektör (CFO), Chief Commercial Officer, HR-direktör samt koncernens fem landschefer. Den 8 maj 2023 utsågs Laura Tarkka till ny chef över koncernens verksamhet i Finland och medlem

av bolaget koncernledning. Thérèse Cedercreutz avgick som styrelseledamot den 9 november 2022 och tillträdde som Chief Commercial Officer och medlem i koncernledningen i januari 2023. Den 17 januari 2024 utsågs Pär Christiansen till ekonomi- och finansdirektör.

Koncernledningen har månatliga möten och fokuserar på koncernens strategiska och operativa utveckling samt resultatuppföljning. Se sidorna 76–77 för mer information om koncernledningen.

Vd:s ansvar och befogenheter regleras i styrelsens arbetsordning och instruktion. Verkställande direktören leder verksamheten i enlighet med de instruktioner som styrelsen antagit samt ansvarar för den löpande förvaltningen av bolagets verksamhet enligt aktiebolagslagen.

STYRELSENS SAMMANSÄTTNING, OBEROENDE, NÄRVARO, UTSKOTT SAMT ERSÄTTNING

Namn	Befattning	Invald år	Oberoende av		Närvaro antal möten	Närvaro antal möten, utskott	Ersättning 2023
			bolaget och ledande befattningshavarna	större aktieägare			
Per G. Braathen	Ordförande	2007	Ja	Ja	10 (10)	6 (7) Investeringsutskott 5 (6) Ersättningsutskott	1 025 000
Grant Hearn	Ledamot	2014	Ja	Ja	10 (10)	5 (6) Investeringsutskott 5 (5) Ersättningsutskott	535 000
Fredrik Wirdenius	Ledamot	2015	Ja	Ja	10 (10)	7 (7) Investeringsutskott	428 000
Martin Svalstedt	Ledamot	2017	Ja	Nej	10 (10)	5 (6) Revisionsutskott 6 (6) Ersättningsutskott	484 333
Gunilla Rudebjer	Ledamot	2022	Ja	Ja	10 (10)	6 (6) Revisionsutskott	530 000
Kristina Patek	Ledamot	2020	Ja	Nej	10 (10)	6 (6) Revisionsutskott	433 000
Marianne Sundelius	Arbetstagarrepresentant	2017	Nej	Ja	10 (10)		40 000
Totalt							3 475 333

Ansvariga för centralt samlade koncernfunktioner som exempelvis Ekonomi och Finans, HR och Inköp ansvarar för framtagande av policies, riktlinjer och arbetssätt samt för uppföljning och säkerställande att verksamheten bedrivs i enlighet med policies och riktlinjer.

Hållbarhet

Hållbarhet är en integrerad del av Scandics strategi. Scandics styrdokument i dessa sammanhang är: övergripande uppförandekod, uppförandekod för leverantörer, antikorrupsionspolicy, miljöpolicy samt mångfalds- och inkluderingspolicy. Scandics mångfalds- och inkluderingspolicy är en underliggande policy till Scandics uppförandekod.

Scandics styrelse är ytterst ansvarig för bolagets hållbarhetsstrategi. Hållbarhetsfrågorna styrs från koncernledningen och styrelsen informeras löpande. Scandics hållbarhetsprioriteringar och mål tas fram av SISC kommittén (Sustainability Initiatives Steering Committee) med utvalda representanter från verksamheten. Arbetet med hållbarhet är delegerat till respektive lands- och funktionschef. Scandics strategi och hållbarhetsavdelning leder, samordnar och följer upp arbetet.

Styrelsen och koncernledningen har genomgått en utbildning om de uppkommande EU direktivet kring standard för hållbarhetsrapportering (Corporate Sustainability Reporting Directive). Som ett led i anpassning till direktivet har Scandic utfört en dubbel väsentlighets analys vars resultat har godkänts av styrelsen.

Riktlinjer för ersättning till vd och ledande befattningshavare

På årsstämman den 15 juni 2020 beslutades om riktlinjer till vd och ledande befattningshavare. Dessa är anpassade till kraven i EU:s regler om aktieägarens rättigheter och avsikten är att de ska

gälla i fyra år från godkännandet. Riktlinjerna finns att tillgå i sin helhet på www.scandichotels.com.

Ersättningar

För information om ersättningar till vd och ledande befattningshavare se not 05 på sidorna 92–94.

Långsiktigt incitamentsprogram

Scandic har årligen under 2016–2019 samt 2022–2023 lanserat ett prestationsbaserat långsiktigt incitamentsprogram. Det senaste beslutades på årsstämman 9 maj 2023 och finns beskrivet i not 05 på sidorna 92–94. Där framgår även utfall och tilldelning samt en redogörelse för villkoren i programmen.

Styrelsens rapport om intern kontroll

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

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

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

Scandics struktur för intern kontroll är uppbyggd utifrån COSO-modellen, vars ramverk har tillämpats på Scandics verksamhet och förutsättningar. Enligt

COSO-modellen sker genomgång och bedömning inom områdena kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning. Utifrån denna genomgång identifieras vissa utvecklingsområden, vilka prioriteras i det löpande arbetet med intern kontroll.

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

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

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

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

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

Kontrollmiljö

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

Riskbedömning

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

interna kontroller. Baserat på riskanalysen utformas kontrollaktiviteter med målet att reducera risk, till rimlig kostnad. Aktiviteterna ska även bidra till att förbättra interna processer och driftseffektivitet.

Kontrollaktiviteter

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

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

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

Information och kommunikation

Scandics styrande dokument i form av policies, riktlinjer och manualer, till den del det avser den finansiella rapporteringen, kommuniceras framförallt via månatliga möten där samtliga ekonomichefer deltar samt via intranätet. 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. Den interna kommunikationen syftar till att varje medarbetare ska förstå Scandics utveckling och affärsverksamhet. Information kommuniceras löpande internt, bland annat via koncernens intranät.

Uppföljning

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

Självutvärderingen görs av samtliga hotell minst en gång per år och baseras på en koncern-gemensam checklista över obligatoriska och rekommenderade kontroller. Utvärdering beträffande den interna kontrollen har regelbundet behandlats i revisionsutskottet. 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.

Uppföljning av de kontroller som utförs på respektive lands ekonomiavdelning, görs centralt av koncernfinansavdelningen genom testning av respektive kontroll. Resultaten av den centraliserade testningen, hotellens självutvärdering och revisionsbesök rapporteras till ledningsgrupperna för respektive land av den lokala ekonomichefen. Det 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, ekonomiavdelningarna eller generell.

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

Internrevision

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