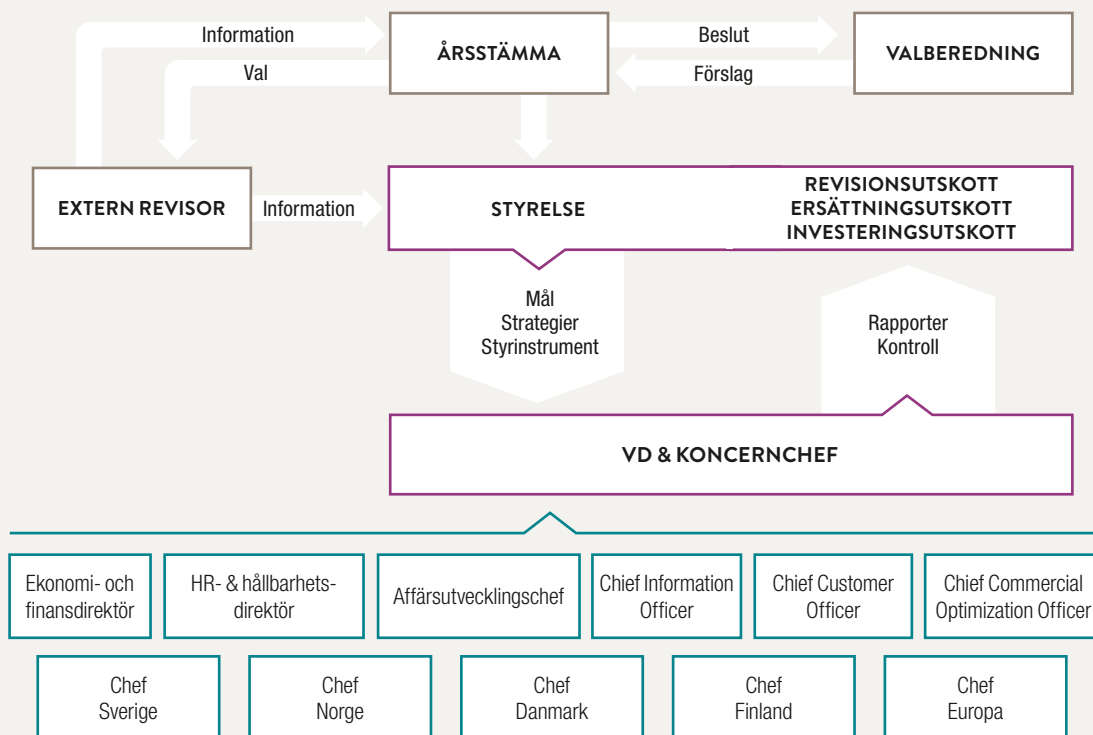


BOLAGSSTYRNING

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 2018.

BOLAGSSTYRNING SCANDIC



EXTERNA STYRINSTRUMENT

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



INTERNA STYRINSTRUMENT

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

GRUNDERNA FÖR BOLAGSSTYRNING INOM SCANDIC

Bolagsstyrningen inom Scandic syftar till att stödja styrelse och ledning så att all verksamhet skapar långsiktigt värde för aktieägare och övriga intressenter. 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, uppförandekod, attest- och delegationsordning, finanspolicy, informationspolicy och insiderpolicy

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 vid noteringen i december 2015 cirka 2,4 år, och uppfyller därmed inte kravet att intjänandeperioden till dess att en aktie får förvärvas inte ska understiga tre år. Intjäningsperioden för incitamentsprogrammet som

implementerades i december 2015 löpte fram till den 26 april 2018. De incitamentsprogram som implementerades under 2016–2018 följer koden.

VIKTIGA HÄNDELSER 2018

På årsstämman 2018 valdes Per G. Braathen till ny ordförande då Vagn Sørensen meddelat att han inte stod till förfogande som ordförande eller ledamot. Frank Fiskers valdes till ny styrelseledamot på årsstämman 2018 och avgick från styrelsen 30 november då han accepterat ett uppdrag i ett annat företag som bedöms oförenligt med uppdraget i Scandic Hotels.

Under året presenterade Scandic en ny utformning av koncernledningen där den tidigare rollen som Chief Commercial Officer delades upp i två funktioner. Dels en Chief Customer Officer med ansvar för bland annat varumärkesstrategi, marknadsföring och lojalitetsprogram och dels en Chief Commercial Optimization Officer med ansvar för bland annat distribution, intäktsoptimering och försäljning. Dessutom skapades en ny position som Chief Information Officer i koncernledningen med ansvar för bland annat drift och utveckling av IT. Under året inrättades ett investeringsutskott med syfte att bland annat bereda investeringsförslag inför styrelsemöten samt att följa upp gjorda investeringar och ge input till investeringskriterier. Årsstämman beslutade i enlighet med styrelsens förslag att anta ett långsiktigt incitamentsprogram riktat till högst 80 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 2018 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 64,1 procent av svenska investerare och 35,9 procent av utländska investerare. De tio största aktieägarna representerade 61,1 procent av aktiekapitalet och rösterna i bolaget. Vid årsskiftet var Stena Sessan största ägare med 17,4 procent av rösterna och kapitalet. Rolf Lundströms ägande, via Novobis och privat, uppgick vid årsskiftet till 16,3 procent av rösterna och kapitalet.

AKTIEÄGARINFLYTANDE GENOM BOLAGSSTÄMMA

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

ÅRSSTÄMMA 2018

Vid årsstämman den 26 april 2018 i Stockholm fattades bland annat beslut om:

- Fastställande av resultat- och balansräkningar för 2017
- Beslut, i enlighet med styrelsens förslag, om utdelning om 3,40 SEK per aktie uppdelat på två utbetalningstillfällen om vardera 1,70 SEK per utbetalning och aktie för räkenskapsåret 2017 och att resterande fritt eget kapital ska överföras i ny räkning.
- Ansvarsfrihet för styrelse och verkställande direktör.
- Omval av Per G. Braathen, Grant Hearn, Lottie Knutson, Eva Moen Adolffsson, Fredrik Wirdenius, Ingaliil Berglund, Martin Svalstedt och Christoffer Lundström. Till ny styrelseledamot valdes Frank Fiskers. Val av Per G. Braathen som styrelsens ordförande.
- Omval av PricewaterhouseCoopers som revisor med Sofia Götmar-Blomstedt som huvudansvarig revisor för perioden till slutet av årsstämman 2019.
- 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 2019

Scandics årsstämma 2019 hålls den 7 maj 2019 i Stockholm. För mer information om årsstämman, se sidan 137.

VALBEREDNING

Valberedningen representerar bolagets aktieägare och har till uppgift att till bolagsstämman lämna förslag till val av stämмоordförande, styrelseledamöter, styrelseordförande, revisor samt förslag avseende styrelsearvode, revisorsarvode och, i den mån så anses erforderligt, förslag till ändringar i instruktionerna för valberedningen. Valberedningen har antagit de riktlinjer som stipuleras i avsnitt 4.1 i Koden som mångfaldighetspolicy avseende sammansättning av styrelsen. Förslagen motiveras mot bakgrund av att styrelsen ska ha en ändamålsenlig sammansättning utifrån bolagets behov, präglad av mångsidighet och bredd. Kodens krav på jämn könsfördelning eftersträvas liksom mångfald avseende främst ålder, nationalitet och kompetens.

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 2019

Valberedningen inför årsstämman 2019 består av fyra ledamöter och förutom styrelsens ordförande ingår representanter från de tre största aktieägarna per 31 augusti 2018. Joel Lindeman från Novobis AB har lett valberedningens arbete. Valberedningens sammansättning presenterades i ett pressmeddelande den 6 november 2018.

Valberedning	Reprenter	% av röstetal per 31/12 2018
Per G. Braathen		
Joel Lindeman	Novobis AB	16,3
Johan Wester	Stena Sessan AB	17,4
Trygve Hegnar	Periscopos	5,0

I nomineringsarbetet inför årsstämman 2019 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 samt avseende geografisk spridning. 2019 års valberedning har haft tre protokollförda möten samt löpande kontakt däremellan. Som underlag för arbetet har valberedningen tagit del av styrelseordförandens redogörelse för styrelsens arbete och den styrelseutvärdering som genomförts med en extern rådgivare.

Valberedningens förslag presenteras vid årsstämman 2019 och på Scandics webbplats, www.scandichotelsgroup.com.

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

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

STYRELSE

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

Styrelsens sammansättning 2018

Vid årsstämman 2018 valdes nio ledamöter och utsågs en arbetstagarrepresentant. Efter att Frank Fiskers lämnade styrelsen den 30 november 2018 består styrelsen av åtta ledamöter och en arbetstagarrepresentant valda för tiden fram till slutet av årsstämman 2019. Därmed fanns en vakans i bolagets styrelse till årsstämman 2019. Två av de åtta ledamöterna är utländska medborgare. Verkställande direktören och koncernens ekonomi- och finansdirektör deltar vid styrelsemöten liksom styrelsens sekreterare. Andra tjänstemän i koncernen deltar vid behov i styrelsens sammanträden såsom föredragande av särskilda frågor.



1

Vinstvarning

2

Delårsrapport Q4, investeringsbeslut, uppföljning av Restelförvärvet, organisationsförändringar, resultat medarbetarundersökning

3

Godkännande av handlingar för årsstämman, investeringsbeslut

4

Delårsrapport Q1, genomgång av svenska verksamheten, investeringsbeslut, uppföljning investeringar, ersättning till ledningen, successionsplan för ledningen

5

Konstituerande styrelsemöte, godkännande av arbetsordning, vd-instruktion och instruktioner till utskotten (per capsulam)

6

Strategigenomgång, inrättande av investeringsutskott, investeringsbeslut, riskanalys, genomgång av finska verksamheten, uppföljning Restelförvärvet

7

Delårsrapport Q2

8

Godkännande av policies, investeringsbeslut, översyn finansiella mål, genomgång av danska verksamheten, uppföljning organisationsförändringar

9

Delårsrapport Q3, investeringsbeslut, genomgång lojalitetsprogrammet, genomgång övergripande rekryteringsplan, talang- och successionsplan

10

Investeringsbeslut, budget 2019, genomgång av norska verksamheten

Oberoende

Ingen av styrelseledamöterna är anställd inom Scandic-koncernen. Frank Fiskers bedömdes vara beroende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna. Resterande styrelseledamöter bedöms vara oberoende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna. Sex av de åtta styrelseledamöterna, som är oberoende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna, är även oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Scandic uppfyller därmed reglerna i Kodens avseende styrelsens oberoende gentemot bolaget, de ledande befattningshavarna och bolagets större aktieägare.

Styrelsens arbete

Styrelsens uppgifter regleras i aktiebolagslagen, bolagets bolagsordning och av Kodens. 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, policies och riktlinjer. Styrelsen ska också följa den ekonomiska utvecklingen, säkerställa kvaliteten på den finansiella rapporteringen och internkontrollen samt utvärdera verksamheten mot av styrelsen fastställda mål och riktlinjer. Styrelsen beslutar även om ingående och förlängning av hyres-, franchise- och managementavtal och om betydande investeringar och förändringar i koncernens organisation och verksamhet.

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

Styrelsens sammansättning, oberoende, närvaro, utskott samt ersättning

Namn	Befattning	Oberoende av		Oberoende av större aktieägare	Närvaro antal möten ¹⁾	Utskott, Närvaro antal möten	Ersättning 2018
		invald år	bolaget och ledande befattningshavarna				
Vagn Sørensen	Fd. ordförande	2007	Ja	Ja	4 (10)	3 (6) Ersättningsutskott	320 833
Per G Braathen	Ordförande	2007	Ja	Ja	10 (10)	3 (3) Investeringsutskott 6 (6) Ersättningsutskott	762 500
Ingalill Berglund	Ledamot	2016	Ja	Ja	9 (10)	8 (8) Revisionsutskott	526 667
Frank Fiskers ¹⁾	Ledamot som avgick	2018	Nej	Ja	5 (10)		0
Grant Hearn	Ledamot	2014	Ja	Ja	9 (10)	3 (3) Investeringsutskott 5 (6) Ersättningsutskott	451 667
Lottie Knutson	Ledamot	2015	Ja	Ja	9 (10)		364 167
Christoffer Lundström	Ledamot	2016	Ja	Nej	10 (10)	8 (8) Revisionsutskott	418 334
Eva Moen Adolfsson	Ledamot	2014	Ja	Ja	10 (10)	6 (6) Ersättningsutskott	439 167
Martin Svalstedt	Ledamot	2017	Ja	Nej	10 (10)	7 (8) Revisionsutskott 3(3) Investeringsutskott	418 334
Fredrik Wirdenius	Ledamot	2015	Ja	Ja	10 (10)	8 (8) Revisionsutskott 3 (3) Investeringsutskott	418 334
Marianne Sundelius	Arbetstagarrepresentant	2017	Nej	Ja	10 (10)		40 000
Totalt							4 160 003

¹⁾ Totalt antal möten under året. Frank Fiskers tillträdde styrelsen vid årsstämman 26 april 2018, och lämnade styrelsen den 30 november 2018. Vagn Sørensen avgick som ledamot och ordförande vid årsstämman 26 april 2018.

Arbetet under året

Under året har det hållits nio ordinarie styrelsemöten varav ett per capsulam och ett extrainsatt. Styrelsen har under året bland annat behandlat frågor som rör investeringsbeslut och investeringsutskottets arbete, fastighetsutveckling, policies, ersättning till ledande befattningshavare, integration av Restel, marknadsanalys och organisationsförändringar.

STYRELSENS UTSKOTT

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

Ersättningsutskottet

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

Ersättningsutskottet ska bestå av minst tre stämموvalda 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 Grant Hearn (ordförande), Per G. Braathen och Eva Moen Adolfsson.

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

Revisionsutskottet

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

Revisionsutskottet ska även genomföra en utvärdering av revisionen och rapportera om den till valberedningen. De ska också lämna 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 åtta möten. Bolagets revisor har deltagit på sex möten under året.

På revisionsutskottets möten har följande behandlats:

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

Investeringsutskottet

Investeringsutskottet upprättades 2018 och bereder beslut i frågor som rör investeringsförslag såsom nyinvesteringar samt förlängning och utökning av hyresavtal. Investeringsutskottet ska också löpande utvärdera gjorda hotellinveste-

ringar och regelbundet göra en översyn av utvecklingen av hotellportföljen, investeringskriterier och processen för kontroll av koncernens investeringar.

Investeringsutskottet ska bestå av minst tre stämvalda styrelseledamöter. Investeringsutskottet består av Grant Hearn (ordförande), Per G. Braathen, Martin Svalstedt och Fredrik Wirdenius. Utskottet har under 2018 haft tre 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 2018 genomfördes genom en utökad process i vilken samtliga styrelseledamöter svarade på frågor samt deltog i intervjuer med 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 nomineringsarbete.

Revisorer

PricewaterhouseCoopers har varit bolagets revisorer sedan 2012. På ordinarie årsstämma den 26 april 2018 omvaldes revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers, med Sofia Götmar-Blomstedt som huvudansvarig revisor, som revisor för tiden fram till slutet av ordinarie årsstämma 2019. Sofia Götmar-Blomstedt är auktoriserad revisor och medlem i FAR. Under 2018 har revisorn vid ett tillfälle redogjort för sina iakttagelser för styrelsen, där ingen från ledningen var närvarande. Revisorn har därutöver deltagit vid sex möten med revisionsutskottet.

Revisionsutskottet utvärderar årligen revisorernas arbete och oberoende.

Revisorn uppbär arvode för sitt arbete i enlighet med beslut av årsstämman. Information om arvode till revisorerna finns i not 4 på sidan 106.

KONCERNLEDNING

Scandic har en koncernledning med gedigen erfarenhet från hotellbranschen och konsumentnära verksamheter från olika marknader. Under året presenterade Scandic en

ny utformning av koncernledningen där den tidigare rollen som Chief Commercial Officer delades upp i två funktioner. Dels en Chief Customer Officer med ansvar för bland annat varumärkesstrategi, marknadsföring och lojalitetsprogram och dels en Chief Commercial Optimization Officer med ansvar för bland annat distribution, intäktoptimering och försäljning. Dessutom skapades en ny position som Chief Information Officer i koncernledningen med ansvar för bland annat drift och utveckling av IT. Koncernledningen består av verkställande direktör och elva ledande befattningshavare: Ekonomi- och finansdirektör (CFO), HR- och hållbarhetsdirektör (SVP HR & Sustainability), affärsutvecklingschef (VP Business Development), Chief Customer Officer, Chief Commercial Optimization Officer, Chief Information Officer samt koncernens fem landschefer. Fem olika nationaliteter är representerade i koncernledningen som består av tio män och två kvinnor. Under året har tre nya medlemmar tillkommit i koncernledningen. Se sidan 92–93 för mer detaljerad information om koncernledningen.

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

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

Hållbarhet

Hållbarhet är en integrerad del i Scandics styrning och rapportering. Att förstå och vara engagerad i utmaningar som klimatförändringar, att skapa etiska och säkra arbetsplatser och att vara en ansvarsfull part vid inköp är av stor vikt för koncernen. Alla länder ska sträva efter en 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, antikorrupsionspolicy, miljöpolicy samt mångfalds- och inkluderingspolicy. Scandics mångfalds- och inkluderingspolicy är en underliggande policy till Scandics Uppförandekod. Policyn fastställer att mångfald är något som bidrar till företagets framgång. I policyn framgår tydligt att inte någon form av diskriminering får förekomma.

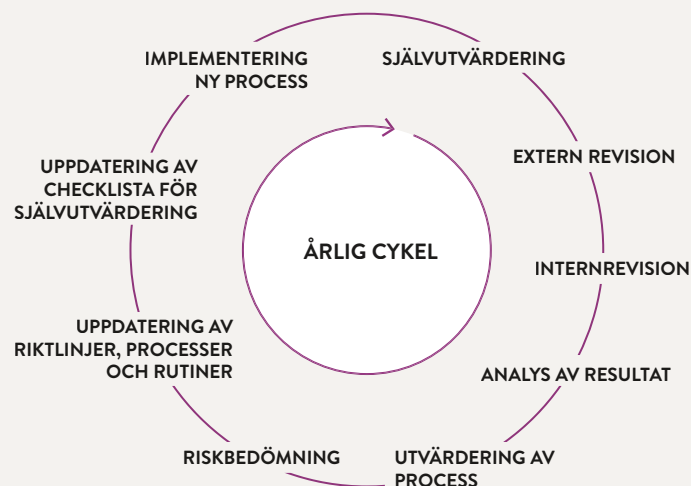
Vid tillsättning av styrelsemedlemmar strävar valberedningen efter mångfald avseende främst kön, ålder, nationalitet och kompetens. Styrelsen har ett gemensamt ansvar för hållbarhet. I koncernledningen är arbetet med hållbarhet delegerat till respektive funktionschef; ekonomi- och finansdirektören ansvarar för antikorrupsion 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 2018

Under året presenterade Scandic en ny utformning av koncernledningen. Dessutom har koncernledningen arbetat med frågor som varit relaterade till bolagets godkännande av nya hyreskontrakt, förlängningar av befintliga hyreskontrakt, integrationen av Restels finska hotellverksamhet, organisationsförändringar samt kommersiella initiativ så som uppföljning av ett nytt lojalitetsprogram.

På bolagsstämman den 26 april 2018 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.

FÖRETAGSLEDNINGENS ÅRS CYKEL



Riktlinjer för ersättning till verkställande direktören och ledande befattningshavare

På bolagsstämman den 26 april 2018 fattades beslut om riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare, inklusive verkställande direktören. Dessa riktlinjer är endast tillämpliga på nya avtal ingångna mellan bolaget och respektive ledande befattningshavare, varför det finns avtal ingångna före riktlinjerna togs, som delvis inte är i enlighet med riktlinjerna. Scandics ledande befattningshavare består av bolagets koncernledning. Efter beslut på årsstämman den 26 april 2018 gäller följande riktlinjer:

Scandic ska erbjuda villkor som sammantaget är marknadsmässiga och som ger bolaget möjlighet att rekrytera och behålla de chefer som behövs för att bolaget ska nå sina mål på kort och lång sikt. Ersättningen till ledande befattningshavare ska kunna bestå av fast lön, rörlig lön, pension och övriga förmåner. Den fasta lönen för den verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare ska vara marknadsmässig och 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 uppsägningstid och avgångsvederlag, inklusive ersättning för eventuell konkurrensbegränsning, ska sammantaget inte överstiga ett belopp motsvarande den fasta lönen för 18 månader. Det totala avgångsvederlaget ska för samtliga personer i ledningsgruppen vara begränsat till gällande

månadslön för de återstående månaderna fram till 65 års ålder. Övriga ersättningar kan bestå av andra sedvanliga och marknadsmissiga 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. För mer information se not 06 på sidorna 108–110.

Ersättningar

För information om ersättningar till verkställande direktör och ledande befattningshavare se not 06 på sidorna 108–110.

Långsiktigt incitamentsprogram

Sedan börsnoteringen 2015 har årligen ett prestationsbaserat långsiktigt incitamentsprogram lanserats. Det senaste beslutades på årsstämman 26 april 2018 och finns beskrivet i not 06 på sidorna 108–110. Programmet som lanserades i december 2015 löpte ut på dagen för offentliggörandet av Scandics delårsrapport för det första kvartalet 2018. Målen och uppfyllandegraden av prestationsvillkoren för prestationsaktier finns beskrivet i delårsrapporten för det första kvartalet 2018. Utfall och tilldelning finns beskrivet i not 06 på sidorna 108–110. En redogörelse för villkoren i programmen finns i not 06, sidorna 108–110.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare inför årsstämman 2019

Styrelsen har föreslagit årsstämman 2019 att besluta anta riktlinjer som i allt väsentligt motsvarar 2018 års beslutade riktlinjer.

STYRELSENS RAPPORT OM INTERN KONTROLL

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

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

Ledningspersoner på alla nivåer är ansvariga för att säkerställa att rutiner för 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 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 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 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 definerade och dokumenterade processer och rutiner.

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

Information och kommunikation

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

intranätet och uppdateras löpande utifrån förändringar i externa krav och förändringar i Scandics verksamhet.

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

Uppföljning

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

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

- Självutvärderingen görs av samtliga hotell minst en gång per år och baseras på en koncerngemensam checklista över obligatoriska och rekommenderade kontroller.
- Kontrollbesök utförs av medarbetare på bolagets centrala ekonomiavdelningar på ett antal hotell per år. Kontrollbesöken innebär test av kontroller på checklisten, 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 kontroller enligt den interna checklisten. Målsättningen är att revisionsbesöken, från Scandics ekonomiavdelning och de externa revisorerna sammantaget, ska omfatta cirka en tredjedel av samtliga hotell per år.

Internrevision

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

Åtgärder under 2018

Scandic arbetar kontinuerligt med risk-mitigering för att möta en förändrad omvärld. Scandic har under 2018 fortsatt att fördjupa riskanalysen för att på så sätt få en bättre förståelse för den ekonomiska rapporteringen och analysen. IT-säkerhetsfrågor, ökade krav på personuppgiftshantering (GDPR-lagstiftningen) samt marknads- och styrelsearbetet. Självutvärdering beträffande den interna kontrollen har regelbundet behandlats i revisionsutskottet.

STYRELSE



PER G. BRAATHEN

Styrelseordförande sedan 2018.
Ledamot sedan 2007.

Medlem i ersättningsutskottet.
Medlem i investeringsutskottet.

Född: 1960.
Norsk medborgare.

Utbildning:
MBA från Schiller University London,
Storbritannien.

Övriga nuvarande uppdrag:
Styrelseordförande i Braathens Regional
Airlines (BRA), Bramora Ltd , Styrelseord-
förande & VD Braganza AB.
Styrelsesledamot 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: 456 781
(privat och via bolag)

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

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



EVA MOEN ADOLFFSSON

Ledamot sedan 2014.
Medlem 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 Handelskam-
maren 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:
Styrelseledamot i Veidekke ASA, AxFast AB,
Kungsleden AB (publ), Bonnier Fastigheter
AB, Stiftelsen Danvikshem samt Handels-
banken Regionbank Stockholm. Ledamot i
Balco Group AB
samt i Juni Strategi och Analys AB.

Tidigare uppdrag:
Tf. VD AxFast AB. VD samt CFO inom Atrium
Ljungberg AB. Tjugo års erfarenhet av
fastighets-branschen.

Antal aktier i Scandic: 3 000

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

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



GRANT HEARN

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

Född: 1958.
Brittisk medborgare.

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

Övriga nuvarande uppdrag:
Styrelseordförande i 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, Talenty
Online Group AB.

Tidigare uppdrag:
Board member of H&M Hennes& Mauritz AB,
Actic AB, Wise Group AB and 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: 230 000

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.

Medlem i Investeringsutskottet.

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.

Antal aktier i Scandic: 60 000 (Därutöver äger Stena Sessan AB 17 947 735 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.

Medlem i Investeringsutskottet.

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

Ledamot sedan 2017.

Arbetstagarrepresentant.

Född: 1967.

Svensk medborgare.

Utbildning:

Gymnasium, Konsument Ekonomisk, Högskolekurser i Ledarskap, Psykologi.

Övriga nuvarande uppdrag: –

Tidigare uppdrag:

Arbetstagarrepresentant Bolagsstyrelse Sara Hotels AB, Arbetstagarrepresentant Reso Hotels AB.

Antal aktier i Scandic: –

Oberoende i förhållande till större aktieägare: Ja

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

KONCERNLEDNING



JENS MATHIESEN
Vd & Koncernchef

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

Dansk medborgare.

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Dansk Erhverv, och styrelseledamot i Wonderful Copenhagen.

Utbildning: Shipping Broker, Transocean Shipping, Danmark.

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

Antal aktier i Scandic: 22 235



NIKLAS ANGERGÅRD
Chief Customer Officer

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

Svensk medborgare.

Övriga uppdrag: –

Utbildning: MBA från Handelshögskolan i Stockholm.

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

Antal aktier i Scandic: 0



LENA BJURNER
HR- & hållbarhetsdirektör

Född: 1968. Anställd och medlem av Scandics koncernledning sedan augusti 2015.

Svensk medborgare.

Övriga uppdrag: –

Utbildning: Kandidatexamen i företagsekonomi, Falun/Borlänge Högskola, Sverige.

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

Antal aktier i Scandic: 10 538



JESPER ENGMAN
Affärsutvecklingschef

Född: 1974. Anställd sedan 2006. Medlem i Scandics koncernledning sedan 2014.

Svensk medborgare.

Övriga uppdrag: –

Utbildning: Civilingenjör inom fastighetsekonomi, från Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.

Tidigare erfarenhet: Affärsområdeschef, analytiker Pandox. Analytiker Hotellus.

Antal aktier i Scandic: 8 781



SÖREN FAERBER
Chef Danmark

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

Dansk medborgare.

Övriga uppdrag: –

Utbildning: Läser för närvarande till en MBA, Edinburgh Business School. Business diploma in Finance, Copenhagen Business School.

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

Antal aktier i Scandic: 5 821



ANN HELLENIUS
Chief Information Officer

Född: 1974. Anställd och medlem i Scandics koncernledning sedan 2018.

Svensk medborgare.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot Volvo Finans Bank.

Utbildning: MBA från Linköpings universitet. Master School of Management, University of Bath, Storbritannien.

Tidigare erfarenhet: CIO Bankgirot, CIO City of Stockholm, CEO Solvitur, managementkonsult på Ernst & Young Management consulting, strategikon-sult på Cambridge Strategic Management Group.

Antal aktier i Scandic: 0



PETER JANGBRATT
Chef Sverige

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

Svensk medborgare.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot Visita. Styrelseledamot Svenskt Näringsliv.

Utbildning: Utbildning från Scandic Business School och Hilton.

Tidigare erfarenhet: Flertal ledande befattningar inom Scandic, bla Marknads- och kommunikationsansvarig och Chef för Scandics operativa verksamhet i Sverige samt VD Rica Hotels Sverige.

Antal aktier i Scandic: 16 058



JAN JOHANSSON
Ekonomi- och finansdirektör

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

Svensk medborgare.

Övriga uppdrag: –

Utbildning: Civilekonomexamen, Uppsala universitet, Sverige.

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

Antal aktier i Scandic: 5 872



AKI KÄYHKÖ
Chef Finland

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

Finsk medborgare.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Finnish Hospitality Industry Association.

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

Tidigare erfarenhet: Olika chefsbefattningar inom Procter & Gamble och Reckitt Benckiser, Marknadschef, Oy Hartwall samt Verkställande Direktör, Palace Kämp Group.

Antal aktier i Scandic: 20 174



JAN LUNDBORG
Chief Commercial Optimization Officer

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

Svensk medborgare.

Övriga uppdrag: –

Utbildning: Kandidatexamen i företagsekonomi, Uppsala universitet, Sverige.

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

Antal aktier i Scandic: 7 067



MICHEL SCHUTZBACH
Chef Europa

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

Tysk och schweizisk medborgare.

Övriga uppdrag: –

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

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

Antal aktier i Scandic: 11 194



SVEIN ARILD STEEN-MEVOLD
Chef Norge

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

Norsk medborgare.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Forum for Reiseliv, Guma Sport Ltd samt Grand Hotel Driftsselskap AS.

Utbildning: Kandidatexamen Service Management, Norska hotellhögskolan.

Tidigare erfarenhet: Flertal ledande befattningar inom Scandic, Hotell- och direktör Radisson SAS samt vice VD Clarion Collection, Nordic Choice.

Antal aktier i Scandic: 12 002

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 2018 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 82–93. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 72–128 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 2018 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 2018 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, Norge och Finland som svarar för drygt 86% av koncernens nettoomsättning 2018 och drygt 84% av koncernens EBITDA. För de största rapporterade enheterna i Sverige, Norge och Finland, 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 har vi granskat årsbokslutet samt utfört en översiktlig analys av september-

bokslutet 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 förvärvsanalyser 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 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 9 716 vilket motsvarar 55% 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, Finland samt Övriga 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 2018.

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, prövat, 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.

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–71 samt 134–137. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning

som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta. Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller 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 revisionssed 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/revisornsansvar. Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Scandic Hotels Group AB (publ) för år 2018 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

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

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisions sed 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. Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 82–93 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FAR:s uttalande 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 26 april 2018 och har varit bolagets revisor sedan 9 maj 2012.

Stockholm den 4 april 2019
PricewaterhouseCoopers AB

Sofia Götmar-Blomstedt
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor