

INBJUDAN TILL FÖRVÄRV AV AKTIER I SCANDIC HOTELS GROUP AB (PUBL)

Distribution av detta prospekt är föremål för begränsningar i vissa jurisdiktioner, se
”Viktig information – Information till investerare i USA och andra jurisdiktioner utanför Sverige”.

Joint Global Coordinators och Joint Bookrunners

Morgan Stanley

S|E|B

Joint Bookrunners

ABG
SUNDAL COLLIER

Deutsche Bank 

VIKTIG INFORMATION

Information till investerare

Detta prospekt har upprättats med anledning av erbjudandet av aktier i Scandic Hotels Group AB och upptagande till handel av aktierna på Nasdaq Stockholm ("Erbjudandet"). Med "**Scandic**", "**bolaget**" eller "**koncernen**" avses i detta prospekt, beroende på sammanhanget, Scandic Hotels Group AB eller Scandic Hotels Group AB och dess dotterbolag, och med "**aktierna**" avses, om inte annat framgår av sammanhanget, aktierna i Scandic Hotels Group AB. Erbjudandet omfattar ett sådant antal aktier som inbringar sammanlagt cirka 3,02 miljarder SEK, av vilka Scandic erbjuder ett sådant antal aktier att Scandic tillförs cirka 1,54 miljarder SEK före transaktionskostnader och Sunstorm Holding AB (den "**Säljande Aktieägaren**") erbjuder ett sådant antal aktier att den Säljande Aktieägaren tillförs cirka 1,48 miljarder SEK. Erbjudandet består av: (i) ett erbjudande till allmänheten i Sverige och (ii) ett riktat erbjudande till institutionella investerare i Sverige och internationellt, inklusive ett riktat erbjudande i USA till s.k. *qualified institutional buyers* ("**QIBs**") med tillämpning av Rule 144A ("**Rule 144A**") i U.S. Securities Act of 1933, i dess nuvarande lydelse ("**U.S. Securities Act**"), något annat undantag från registreringskraven i U.S. Securities Act eller genom en transaktion som inte faller in under tillämpningsområdet för U.S. Securities Act. Erbjudande och försäljning utanför USA kommer att ske i enlighet med Regulation S ("**Regulation S**") enligt U.S. Securities Act. Vidare kommer den Säljande Aktieägaren att ställa ut en option till Managers (enligt definition nedan) att förvärva ytterligare aktier upp till det lägsta av (i) 15 procent av det totala antalet aktier i Erbjudandet och (ii) sådant antal ytterligare aktier som resulterar i att Erbjudandet (inklusive de ytterligare aktierna) omfattar mindre än 50 procent av det totala antalet utestående aktier i bolaget omedelbart efter Erbjudandets genomförande, till priset i Erbjudandet enbart för att täcka eventuell övertilldelning och eventuella andra korta positioner i samband med Erbjudandet ("**Övertilldelningsoptionen**"). Övertilldelningsoptionen kan utnyttjas, helt eller delvis, under en period om 30 dagar från den första dagen för handel i bolagets aktier på Nasdaq Stockholm. Proverbs Holding AB, genom sitt helägda dotterbolag Novobis AB, ("**Ankarinvesteraren**") har åtagit sig att förvärva aktier i Erbjudandet i sådan omfattning att dess ägande i bolaget omedelbart efter Erbjudandets genomförande uppgår till cirka 5 procent av det totala antalet utestående aktier i bolaget. Ankarinvesterarens åtagande är villkorat bland annat av att bolagets aktier tas upp till handel senast den 9 december 2015 och att Ankarinvesteraren erhåller full tilldelning i enlighet med åtagandet. För definitioner och innebörd av vissa begrepp som används i detta prospekt, se "**Definitioner och ordlista**".

Detta prospekt har upprättats i såväl en svensk som en engelsk språkversion. Den engelska versionen innehåller vissa delar särskilt riktade till investerare utanför Sverige, vilka inte är inkluderade i den svenska versionen. I händelse av att versionerna, utöver ovan nämnda information, inte överensstämmer ska den svenska versionen äga företräde. Den svenskspråkiga versionen av detta prospekt har godkänts och registrerats av Finansinspektionen i enlighet med bestämmelserna i 2 kap. 25 och 26 §§ i lagen (1991:980) om handel med finansiella instrument ("**LHF**") som implementerar Europaparlamentets och Rådets direktiv 2003/71/EG ("**Prospektdirektivet**"). Godkännande och registrering hos Finansinspektionen innebär inte att Finansinspektionen garanterar att sakuppgifterna i detta prospekt är riktiga eller fullständiga. För prospektet och Erbjudandet gäller svensk rätt. Tvist med anledning av detta prospekt, Erbjudandet och därmed sammanhängande rättsförhållanden ska avgöras av svensk domstol exklusivt.

Om inte annat uttryckligen anges här, har ingen finansiell information i detta prospekt reviderats eller granskats av bolagets revisor. Finansiell information som rör bolaget och som inte är en del av den information som i enlighet med vad som anges här har reviderats eller granskats av bolagets revisor, är hämtad från bolagets interna bokförings- och rapporteringssystem.

Inga utfästelser eller garantier, varken uttryckliga eller underförstådda, lämnas av Morgan Stanley & Co. International Plc ("**Morgan Stanley**") eller Skandinaviska Enskilda Banken AB ("**SEB**") och, tillsammans med Morgan Stanley, "**Joint Global Coordinators**") eller Deutsche Bank AG, London Branch ("**Deutsche Bank**") eller ABG Sundt Collier ASA ("**ABG**") och, tillsammans med Deutsche Bank, "**Joint Bookrunners**" och, tillsammans med Deutsche Bank och Joint Global Coordinators, "**Managers**") avseende riktigheten eller fullständigheten av någon del av informationen i detta prospekt. En investering i aktier är förenad med vissa risker, se "**Risikfaktorer**". En investerare som fattar ett investeringsbeslut ska förbita sig på sin egen bedömning av bolaget och villkoren för Erbjudandet, inklusive föreliggande sakförhållanden och risker. Inför ett investeringsbeslut bör potentiella investerare anlita sina egna professionella rådgivare samt noga utvärdera och överväga investeringsbeslutet. Ingen person är behörig att lämna någon annan information eller göra några andra uttalanden i samband med erbjudande eller försäljning av aktierna i Erbjudandet än de som finns i detta prospekt. Om så ändå sker ska sådana information eller sådana uttalanden inte förlitas på såsom godkända av bolaget, den Säljande Aktieägaren eller Managers och ingen av dem ansvarar för sådan information eller sådana utfästelser. Vårken offentliggörandet av detta prospekt eller några transaktioner som genomförs med anledning av Erbjudandet, ska anses innebära att informationen i detta prospekt är korrekt och gällande vid någon annan tidpunkt än per dagen för offentliggörandet av detta prospekt eller att det inte har förekommit någon förändring i Scandics verksamhet efter nämnda dag. Om det sker förändringar med avseende på informationen i prospektet som kan påverka värdet på aktierna, från tiden för offentliggörande av prospektet till första dag för handel, kommer sådana förändringar att offentliggöras enligt bestämmelserna om tillägg till prospekt i 2 kap. 34 § LHF. I samband med Erbjudandet agerar Managers för den Säljande Aktieägarens och Scandics räkning och ingen annans. Managers kommer inte vara ansvariga gentemot någon annan än den Säljande Aktieägaren och Scandic för det skydd som ges till Managers klienter eller för rådgivning i samband med Erbjudandet.

Information till investerare i USA och andra jurisdiktioner utanför Sverige

Distributionen av detta prospekt samt erbjudande eller försäljning av aktier i Erbjudandet är i vissa jurisdiktioner föremål för begränsningar i lag. Varken bolaget, den Säljande Aktieägaren eller Managers har vidtagit några åtgärder för att tillåta ett erbjudande till allmänheten i någon annan jurisdiktion än Sverige. Erbjudandet riktar sig inte till personer med hemvist i USA, Kanada, Japan, Australien eller i någon annan jurisdiktion där deltagande skulle kräva ytterligare prospekt, registrering eller andra åtgärder än de som följer av svensk rätt. Detta prospekt, anmälningssedeln och andra handlingar avseende Erbjudandet får följaktligen inte distribueras i eller till nämnda länder, något annat land eller någon annan jurisdiktion där distribution eller Erbjudandet enligt detta prospekt kräver sådana åtgärder eller annars strider mot tillämpliga regler. Förvärv av aktier i strid med ovanstående begränsningar kan vara ogiltigt. Personer som mottar av detta prospekt måste informera sig om och följa sådana restriktioner. Varje åtgärd i strid med de beskrivna restriktionerna kan utgöra brott mot tillämplig värdepapperslagstiftning. Detta prospekt får inte användas för, eller i samband med, något erbjudande eller marknadsföring till någon person i en jurisdiktion eller under omständigheter där ett sådant erbjudande eller en sådan marknadsföring inte är godkänd eller tillåten. Detta prospekt utgör varken ett erbjudande att sälja eller en uppmaning att lämna erbjudande om köp av några aktier i någon jurisdiktion till någon person till vilken det skulle vara otillåtet att lämna ett sådant erbjudande.

Aktierna i Erbjudandet har inte och kommer inte att registreras enligt U.S. Securities Act eller någon värdepappersrättslig lagstiftning i någon delstat i USA, och får endast säljas i USA till QIBs med tillämpning av Rule 144A eller enligt annat undantag från, eller genom en transaktion som inte faller in under, registreringskraven i U.S. Securities Act eller genom ett erbjudande och försäljning utanför USA som sker i enlighet med reglerna i Regulation S. Presumptiva investerare informeras härmed om att säljare av aktier kan förbita sig på undantag från registreringskraven i Rule 144A i U.S. Securities Act. Som ett villkor för att få förvärva aktier som en del av det riktade erbjudandet till QIBs i USA eller till institutionella investerare i resten av världen i enlighet med Regulation S, kommer varje köpare att anses ha lämnat vissa utfästelser och garantier som bolaget, Managers och andra kommer att förbita sig på. Bolaget förbehåller sig rätten att efter eget bestämmande avvisa köp av aktier som bolaget eller dess representanter anser kan inbegripa en överträdelse eller åsidosättande av lagar, regler eller föreskrifter.

Inom det Europeiska ekonomiska samarbetsområdet ("**EES**") lämnas inget erbjudande till allmänheten av aktier i andra länder än Sverige. I andra medlemsländer inom EES som har implementerat Prospektdirektivet kan ett sådant erbjudande endast lämnas i enlighet med undantag i Prospektdirektivet samt varje relevant implementeringsåtgärd (inklusive åtgärd för implementering av Europaparlamentets och rådets direktiv 2010/73/EU).

INFORMATION ENDAST TILL PERSONER BOSATT I NEW HAMPSHIRE

VARKEN DET FÖRHÅLLET ATT ETT REGISTRERINGSdokUMENT (REGISTRATION STATEMENT) ELLER EN ANSÖKAN OM TILLSTÅND HAR GIVITS IN ENLIGT KAPITEL 421-B I NEW HAMPSHIRE REVISED STATUTES ("**RSA 421-B**") I DELSTATEN NEW HAMPSHIRE ELLER DET FÖRHÅLLET ATT ETT VÄRDEPAPPER ÄR REGISTRERAT ELLER EN PERSON ÄR LICENSIERAD I DELSTATEN NEW HAMPSHIRE INNEBÄR ATT NEW HAMPSHIRE'S SECRETARY OF STATE BEDÖMT ATT DOKUMENTATION INGIVEN ENLIGT RSA 421-B ÄR KORREKT, FULLSTÄNDIG OCH EJ VILSELEDANDE. VARKEN SÅDANA FÖRHÅLLANDEN ELLER DET FÖRHÅLLET ATT DET FINNS ETT UNDANTAG FÖR ETT VÄRDEPAPPER ELLER EN TRANSAKTION INNEBÄR ATT SECRETARY OF STATE PÅ NÅGOT SÄTT HAR BEDÖMT, KOMMENTERAT ELLER GODKÄNT NÅGON PERSON, VÄRDEPAPPER ELLER TRANSAKTION. DET ÄR OLAGLIGT ATT LÄMNA UTFÄSTELSER TILL POTENTIELLA KÖPARE, KUNDER ELLER KLIENTER I STRID MED INNEHÅLLET I DETTA STYCKE LIKSOM ATT ANSTIFTA DÄRTILL.

Stabilisering

I samband med Erbjudandet kan SEB såsom stabiliseringsagent, eller dess ombud, för Managers räkning komma att genomföra transaktioner som stabiliserar, upprätthåller eller på annat sätt påverkar priset på aktierna under högst 30 dagar från första dagen för handel med aktierna på Nasdaq Stockholm. Mer specifikt kan Managers komma att övertilldela aktier eller genomföra transaktioner i syfte att stödja marknadspriset på aktierna på en högre nivå än den som annars kanske skulle råda. Stabiliseringsagenten eller dess ombud är inte skyldiga att vidta några av dessa åtgärder och således finns det ingen garanti för att åtgärderna kommer att genomföras. Om de genomförs kan stabiliseringsagenten eller dess ombud avbryta åtgärderna när som helst och åtgärderna måste senast avbrytas vid utgången av den ovan nämnda 30-dagarsperioden. Med undantag för vad som krävs enligt lag eller föreskrifter avser stabiliseringsagenten inte att offentliggöra omfattningen av eventuella stabiliseringstransaktioner i samband med Erbjudandet. Se "*Legala frågor och kompletterande information – Stabilisering*".

Framåtriktad information

Detta prospekt innehåller viss framåtriktad information som återspeglar ledningens nuvarande syn på framtida händelser och förväntade finansiella och operativa resultat. Framåtriktad information är generellt sett all information som inte avser historiska eller aktuella fakta eller omständigheter. Uttrycken "tror", "anser", "bedömer", "förväntar sig", "förutser", "avser", "kan", "planerar", "uppskattar", "kommer att", "borde", "skulle kunna", "eftersträvar" och "kanske", liksom negationer av dessa samt liknande uttryck, indikerar att det kan vara fråga om framåtriktad information. Annan framåtriktad information kan identifieras genom det sammanhang i vilket informationen lämnas. Framåtriktad information förekommer på ett antal olika ställen i detta prospekt, bland annat i avsnitten "*Sammanfattning*", "*Risikfaktorer*", "*Utdelning och utdelningspolicy*", "*Kommentarer till den finansiella utvecklingen*", "*Marknadsöversikt*" och "*Verksamhetsbeskrivning*". För ytterligare information, se "*Framåtriktad information*".

Presentation av finansiell och övrig information

Viss finansiell och annan information som presenteras i detta prospekt har avrundats i syfte att göra informationen mer lättillgänglig för läsaren. Följaktligen överensstämmer inte siffrorna i vissa tabeller exakt med angiven totalsumma. Se "*Presentation av finansiell och övrig information – Justeringar*".

Marknadsinformation

Informationen i detta prospekt rörande marknadsmiljön, marknadsutvecklingar, tillväxt, marknadstrender och konkurrenssituationen på de marknader och i de regioner där Scandic verkar är baserad på data, statistisk information och rapporter från tredje parter och/eller framtagen av bolaget baserat på dess egen information eller information från sådana rapporter från tredje parter. För ytterligare information, se "*Presentation av finansiell och övrig information – Marknadsinformation*".

Viktig information rörande möjligheten att sälja tilldelade aktier

Vänligen notera att besked om tilldelning till allmänheten i Sverige kommer ske genom distribution av avräkningsnotor. Sådana avräkningsnotor beräknas distribueras omkring den 2 december 2015. Efter det att betalning för tilldelade aktier har erhållits av SEB kommer betalda aktier att överföras till av förvärvaren anvisat VP-konto, servicekonto, värdepappersdepå eller investeringssparkonto. Den tid som erfordras för distribution av avräkningsnotor, överföring av betalning samt överföring av förvärdade aktier till sådan förvärvare medför att denne inte kommer att ha sådana aktier tillgängliga på anvisat VP-konto, servicekonto, värdepappersdepå, eller investeringssparkonto förrän den 4 december 2015 eller några dagar därefter.

Handeln i bolagets aktier på Nasdaq Stockholm beräknas komma att påbörjas omkring den 2 december 2015. Det förhållandet att aktierna inte finns tillgängliga på förvärvarens VP-konto, servicekonto, värdepappersdepå eller investeringssparkonto förrän tidigast den 4 december 2015 kan innebära att förvärvaren inte har möjlighet att sälja dessa aktier på Nasdaq Stockholm från och med den dag då handeln i aktien påbörjas, utan först när aktierna finns tillgängliga på förvärvarens VP-konto, servicekonto, värdepappersdepå eller investeringssparkonto. Institutionella investerare beräknas omkring den 2 december 2015 i särskild ordning erhålla besked om tilldelning, varefter avräkningsnotor skickas ut.

INNEHÅLL

2	Sammanfattning
13	Risikfaktorer
25	Framåtriktad information
26	Presentation av finansiell och övrig information
28	Inbjudan att teckna och förvärva aktier
29	Bakgrund och motiv till Erbjudandet
30	Villkor och anvisningar
34	Marknadsöversikt
46	Verksamhetsbeskrivning
69	Utvald historisk finansiell information
74	Finansiell proformainformation
77	Kommentarer till den finansiella utvecklingen
102	Eget kapital och skuldsättning
103	Styrelse, ledande befattningshavare och revisor
109	Bolagsstyrning
114	Bolagsordning
115	Aktier, aktiekapital och ägarstruktur
119	Utdelning och utdelningspolicy
120	Legala frågor och kompletterande information
124	Skattefrågor i Sverige
126	Definitioner och ordlista
F-1	Index till historisk finansiell information
A-1	Adresser

ERBJUDANDET I SAMMANDRAG

Antal aktier som erbjuds

Erbjudandet omfattar ett sådant antal aktier som inbringar sammanlagt cirka 3,02 miljarder SEK, av vilka Scandic erbjuder ett sådant antal nya aktier att Scandic tillförs cirka 1,54 miljarder SEK före transaktionskostnader och den Säljande Aktieägaren erbjuder ett sådant antal befintliga aktier att den Säljande Aktieägaren tillförs cirka 1,48 miljarder SEK. För att täcka övertilldelningar eller andra korta positioner i samband med Erbjudandet kommer den Säljande Aktieägaren att ställa ut en option till Managers att förvärva ytterligare aktier upp till det lägsta av (i) 15 procent av det totala antalet aktier i Erbjudandet och (ii) sådant antal ytterligare aktier som resulterar i att Erbjudandet (inklusive de ytterligare aktierna) omfattar mindre än 50 procent av det totala antalet utestående aktier i bolaget omedelbart efter Erbjudandets genomförande, till priset i Erbjudandet. Övertilldelningsoptionen kan utnyttjas, helt eller delvis, under en period om 30 dagar från den första dagen för handel i bolagets aktier på Nasdaq Stockholm.

Prisintervallet i Erbjudandet

66–81 SEK per aktie

Anmälningssperiod för allmänheten

18–30 november 2015

Offentliggörande av priset i Erbjudandet

Omkring den 2 december 2015

Första dag för handel i aktierna

Omkring den 2 december 2015

Likviddag

Omkring den 4 december 2015

Övrig information

Kortnamn:

SHOT

ISIN-kod:

SE0007640156

Finansiell information

Bokslutskommuniké 2015

23 februari 2016

Delårsrapport för januari–mars 2016

12 maj 2016

Definitioner

För definitioner och betydelser av vissa begrepp som används i detta prospekt, se "*Definitioner och ordlista*".

SAMMANFATTNING

Prospektsammanfattningar består av informationskrav uppställda i "punkter". Punkterna är numrerade i avsnitten A–E (A.1–E.7).

Sammanfattningen i detta prospekt innehåller alla de punkter som krävs i en sammanfattning för aktuell typ av värdepapper och emittent. Eftersom vissa punkter inte är tillämpliga för alla typer av prospekt kan det dock finnas luckor i punkternas numrering.

Även om det krävs att en punkt inkluderas i sammanfattningen för aktuell typ av värdepapper och emittent, är det möjligt att ingen relevant information kan ges rörande punkten. Informationen har då ersatts med en kort beskrivning av punkten tillsammans med angivelsen "ej tillämplig".

AVSNITT A – INTRODUKTION OCH VARNINGAR

A.1	<i>Introduktion och varningar</i>	Denna sammanfattning bör betraktas som en introduktion till prospektet. Varje beslut om att investera i värdepapperen ska baseras på en bedömning av prospektet i dess helhet från investerarens sida. Om yrkande avseende uppgifterna i prospektet anförs vid domstol, kan den investerare som är kârändande i enlighet med medlemsstaternas nationella lagstiftning bli tvungen att svara för kostnaderna för översättning av prospektet innan de rättsliga förfarandena inleds. Civilrättsligt ansvar kan endast åläggas de personer som lagt fram sammanfattningen, inklusive översättningar därav, men endast om sammanfattningen är vilseledande, felaktig eller oförenlig med de andra delarna av prospektet eller om den inte, tillsammans med andra delar av prospektet, ger nyckelinformation för att hjälpa investerare när de överväger att investera i sådana värdepapper.
A.2	<i>Samtycke till användning av prospektet</i>	Ej tillämplig. Finansiella mellanhänder har inte rätt att använda prospektet för efterföljande återförsäljning eller slutlig placering av värdepapper.

AVSNITT B – EMITTENT

B.1	<i>Firma och handelsbeteckning</i>	Bolagets firma (tillika handelsbeteckning) är Scandic Hotels Group AB (publ).
B.2	<i>Säte och bolagsform</i>	Bolaget är ett svenskt publikt aktiebolag som bildades den 27 mars 2006 och registrerades hos Bolagsverket den 3 maj 2006. Styrelsen har sitt säte i Stockholms kommun och bolagets organisationsnummer är 556703-1702. Verksamheten bedrivs i enlighet med aktiebolagslagen.
B.3	<i>Huvudsaklig verksamhet</i>	Scandic är Nordens ledande hotelloperatör. Bolaget hade 41 791 rum fördelade på 224 hotell i sitt nätverk per den 30 september 2015 och har bred geografisk räckvidd inom Norden och därutöver hotell på särskilt utvalda platser i Tyskland, Polen och Belgien. Scandic har en heterogen portfölj av hotell bestående av hotell i viktiga lägen i huvudstäder, flaggskeppshotell för konferenser samt ett brett regionalt nätverk av hotell i storstäder, på strategiska orter utanför storstadsområdena, i anslutning till större flygplatser och konferensanläggningar samt väghotell på strategiska lägen vilket skapar ett brett regionalt nätverk. Mer än 95 procent av Scandics hotellrum finns i Norden och Scandic är den ledande hotelloperatören baserat på antal hotellrum i Sverige och Danmark och den näst största i Norge. Dessutom är Scandic den största hotelloperatören i Helsingfors och den tredje största sett till den totala marknaden i Finland. Scandics hotell återfinns primärt inom mellanklassegmentet som är ett välutvecklat segment i Norden och det största hotell- och restaurangsegmentet i regionen. Scandic anser att detta segment är mindre cykliskt än övriga segment på hotellmarknaden. Som fullserviceleverantör av hotelltjänster utgör restaurang- och konferensverksamheten en viktig del av Scandics tjänsteutbud, utöver logi.

B.4a	Trender	Den nordiska hotell- och restaurangbranschen har utvecklats positivt sedan 2011. Under 2014 överskred tillväxten för resandet i norra Europa tillväxten för resandet globalt, och ökningen av efterfrågan på hotellrum överskred ökningen av rumskapaciteten i den nordiska regionen. Mellanklassegmentet är ett attraktivt alternativ för både nordiska och internationella turister. Resandet och turismens direkta bidrag till den globala BNP:n förväntas växa över de kommande tio åren och överträffa tillväxten för ekonomin i stort. Dessutom åtnjuter den nordiska befolkningen typiskt sett hög BNP per capita och låg grad av arbetslöshet jämfört med andra regioner. Sammantaget förväntas detta ytterligare främja tillväxten för den nordiska hotell- och restaurangbranschen.																																										
B.5	Koncern	Scandic är moderbolag i koncernen, som består av 33 företag med verksamheter i sju länder.																																										
B.6	Större aktieägare m.m.	I Sverige är den lägsta gränsen för anmälningspliktigt innehav (s.k. flaggning) fem procent av samtliga aktier eller av röstetalet för samtliga aktier. I tabellen nedan redovisas viss information avseende innehavet, av aktierna i Scandic; dels det faktiska nuvarande innehavet dels justerade siffror för att reflektera försäljningen av aktier i Erbjudandet. Före Erbjudandet var Sunstorm Holding AB (den "Säljande Aktieägaren") bolagets enda aktieägare. Provobis Holding AB, genom sitt helägda dotterbolag Novobis AB, ("Ankarinvesteraren") har åtagit sig att förvärva aktier i Erbjudandet i sådan omfattning att dess ägande i bolaget omedelbart efter Erbjudandets genomförande uppgår till cirka 5 procent av det totala antalet utestående aktier i bolaget. Ankarinvesterarens åtagande är villkorat bland annat av att bolagets aktier tas upp till handel senast den 9 december 2015 och att Ankarinvesteraren erhåller full tilldelning i enlighet med åtagandet. Tabellen är baserad på antagandet att priset i Erbjudandet motsvarar mittpunkten i Prisintervallet. <table><thead><tr><th></th><th colspan="2">Innehavda aktier före Erbjudandet</th><th colspan="2">Innehavda aktier efter Erbjudandet (om Övertilldelningsoptionen inte utnyttjas)</th><th colspan="2">Innehavda aktier efter Erbjudandet (om Övertilldelningsoptionen utnyttjas till fullo)</th></tr><tr><th>Aktieägare</th><th>Antal aktier</th><th>%</th><th>Antal aktier</th><th>%</th><th>Antal aktier</th><th>%</th></tr></thead><tbody><tr><td>Den Säljande Aktieägaren</td><td>80 000 000</td><td>100,0</td><td>59 863 945</td><td>59,3</td><td>53 700 680</td><td>53,2</td></tr><tr><td>Ankarinvesteraren</td><td>–</td><td>–</td><td>5 047 619</td><td>5,0</td><td>5 047 619</td><td>5,0</td></tr><tr><td>Nya aktieägare</td><td>–</td><td>–</td><td>36 040 817</td><td>35,7</td><td>42 204 082</td><td>41,8</td></tr><tr><td>Totalt</td><td>80 000 000</td><td>100,0</td><td>100 952 381</td><td>100,0</td><td>100 952 381</td><td>100,0</td></tr></tbody></table> Utöver Ankarinvesterarens åtagande att förvärva aktier i Erbjudandet motsvarande en ägarandel om cirka 5 procent av det totala antalet utestående aktier i bolaget (beräknat baserat på antalet utestående aktier omedelbart efter Erbjudandets genomförande) har den Säljande Aktieägaren givit Ankarinvesteraren rätt att från den Säljande Aktieägaren förvärva ytterligare upp till cirka 2,5 procent av det totala antalet utestående aktier i bolaget (beräknat baserat på antalet utestående aktier omedelbart efter Erbjudandets genomförande), till ett pris motsvarande det slutliga priset i Erbjudandet. Rätten kan utnyttjas under perioden 15 januari–31 maj 2016.		Innehavda aktier före Erbjudandet		Innehavda aktier efter Erbjudandet (om Övertilldelningsoptionen inte utnyttjas)		Innehavda aktier efter Erbjudandet (om Övertilldelningsoptionen utnyttjas till fullo)		Aktieägare	Antal aktier	%	Antal aktier	%	Antal aktier	%	Den Säljande Aktieägaren	80 000 000	100,0	59 863 945	59,3	53 700 680	53,2	Ankarinvesteraren	–	–	5 047 619	5,0	5 047 619	5,0	Nya aktieägare	–	–	36 040 817	35,7	42 204 082	41,8	Totalt	80 000 000	100,0	100 952 381	100,0	100 952 381	100,0
	Innehavda aktier före Erbjudandet		Innehavda aktier efter Erbjudandet (om Övertilldelningsoptionen inte utnyttjas)		Innehavda aktier efter Erbjudandet (om Övertilldelningsoptionen utnyttjas till fullo)																																							
Aktieägare	Antal aktier	%	Antal aktier	%	Antal aktier	%																																						
Den Säljande Aktieägaren	80 000 000	100,0	59 863 945	59,3	53 700 680	53,2																																						
Ankarinvesteraren	–	–	5 047 619	5,0	5 047 619	5,0																																						
Nya aktieägare	–	–	36 040 817	35,7	42 204 082	41,8																																						
Totalt	80 000 000	100,0	100 952 381	100,0	100 952 381	100,0																																						
B.7	Utvald historisk finansiell information	Den utvalda historiska finansiella informationen för koncernen för räkenskapsåren 2014, 2013 och 2012 som återges nedan har hämtats från bolagets koncernräkenskaper vilka har reviderats av PricewaterhouseCoopers AB. Den utvalda finansiella informationen för koncernen för perioden januari–september 2015 respektive 2014 som återges nedan har hämtats från koncernens kvartalsrapport vilken är översiktligt granskad av PricewaterhouseCoopers AB. Räknenskaperna har upprättats i enlighet med IFRS såsom de antagits av Europeiska unionen. Informationen nedan innehåller vissa finansiella mått, uppräknade nedan, som inte beräknats enligt IFRS. Sådana mått utgör inte erkända värderingsprinciper enligt IFRS, utan har använts av ledningen för att följa den underliggande utvecklingen av bolagets rörelse och verksamhet. De finansiella mått som inte beräknats enligt IFRS ska i synnerhet inte ses som substitut för intäkter, övriga intäkter, EBIT (rörelseresultat), periodens resultat, kassaflöden från den löpande verksamheten vid periodens slut eller andra poster i resultaträkningen eller i kassaflödet som beräknats i enlighet med IFRS. Finansiella mått som inte beräknats enligt IFRS indikerar inte nödvändigtvis om kassaflödet kommer att vara disponibelt eller tillräckligt stort för att möta Scandics likviditetsbehov, och de speglar inte nödvändigtvis bolagets historiska rörelseresultat. De är inte heller avsedda att förutsäga Scandics framtida resultat. Scandic har presenterat dessa finansiella mått i detta prospekt eftersom bolaget anser att de är viktiga kompletterande mått på bolagets resultat och tror att de ofta används av investerare i syfte att jämföra resultat mellan företag. Eftersom alla företag inte använder dessa eller andra icke-IFRS-mått på samma sätt, kan det sätt på vilket bolagets ledning valt att beräkna dessa finansiella mått leda till att det inte går att jämföra de finansiella mått som presenteras i detta prospekt med liknande definierade begrepp som används av andra företag. Följande finansiella mått i detta prospekt utgör inte mått på finansiella resultat eller likviditet enligt IFRS: ● EBITDA: Rörelseresultat före avskrivningar, finansiella poster och skatt. ● EBITDA-marginal: EBITDA i procent av omsättning. ● FTE (<i>Full Time Equivalent</i>): FTE är antalet medarbetare beräknat utifrån totalt antal arbetade timmar för perioden genom årsarbetstid.																																										

B.7

Utvald historisk finansiell information, forts

- Justerat EBIT: Rörelseresultat före öppningskostnader, poster av engångskaraktär och före finansiella poster och skatt.
- Justerat EBITDA: Rörelseresultat före öppningskostnader, poster av engångskaraktär och före avskrivningar, finansiella poster och skatt.
- Justerad EBITDA-marginal: Justerat EBITDA i procent av omsättning.
- Justerat EBITDAR: Rörelseresultat före öppningskostnader, poster av engångskaraktär och före hyreskostnader, avskrivningar, finansiella poster och skatt.
- Justerad EBITDAR-marginal: Justerat EBITDA i procent av omsättning.
- Poster av engångskaraktär: Poster som ej har direkt med koncernens normala verksamhet att göra, till exempel transaktionskostnader, kostnader för lämnade hotell samt omstruktureringskostnader.
- Öppningskostnader: Avser kostnader före kontrakterade och nyöppnade hotell före öppningsdagen.

Utvald information från koncernresultaträkningen

	Januari–september		För räkenskapsåret		
	2015	2014	2014	2013	2012
(MSEK)	(ej reviderad)		(reviderad)		
INTÄKTER					
Logiintäkter	5 980,6	5 122,0	6 939,2	5 231,2	5 360,8
Restaurang- och konferensintäkter	2 913,9	2 473,0	3 668,0	2 522,0	2 520,4
Franchise- och managementavgifter	27,1	32,7	44,0	35,5	31,5
Övriga hotellrelaterade intäkter	186,4	147,1	174,7	93,1	122,6
Nettoomsättning	9 107,9	7 774,8	10 825,9	7 881,9	8 035,3
Övriga intäkter	11,5	11,5	15,4	15,0	25,3
SUMMA RÖRELSENS INTÄKTER	9 119,4	7 786,3	10 841,3	7 896,9	8 060,7
RÖRELSENS KOSTNADER					
Råmaterial och förbrukningsmaterial	−803,8	−666,9	−959,3	−656,7	−682,4
Övriga externa kostnader	−1 977,4	−1 734,7	−2 458,8	−1 931,8	−2 026,4
Personalkostnader	−3 037,3	−2 616,5	−3 597,1	−2 574,4	−2 544,8
Justerat EBITDAR	3 301,0	2 768,2	3 826,1	2 734,0	2 807,0
Fasta och garanterade hyreskostnader	−1 570,3	−1 302,7	−1 822,7	−1 486,1	−1 348,7
Variabla hyreskostnader	−815,8	−736,5	−984,1	−554,9	−666,7
Justerat EBITDA	914,8	729,0	1 019,3	693,0	791,6
Öppningskostnader	−12,3	−53,6	−67,9	−18,3	−61,5
Poster av engångskaraktär	−58,5	−89,3	−265,7	−86,0	−23,8
EBITDA	844,0	586,0	685,7	588,7	706,3
Avskrivningar	−384,4	−356,9	−474,8	−401,2	−425,2
SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER	−8 659,8	−7 557,2	−10 630,4	−7 709,4	−7 779,5
Justerat EBIT	530,4	372,0	544,5	291,8	366,4
EBIT (Rörelseresultat)	459,6	229,1	210,9	187,5	281,1
Finansiella poster					
Finansiella intäkter	31,2	12,0	8,9	13,2	102,9
Finansiella kostnader	−394,2	−350,8	−722,8	−463,4	−458,9
Finansiella poster netto	−363,0	−338,8	−713,9	−450,2	−356,0
EBT (Resultat före skatt)	96,6	−109,7	−503,0	−262,7	−74,9
Inkomstskatt	3,7	11,6	66,4	14,9	223,3
PERIODENS RESULTAT	100,3	−98,1	−436,6	−247,8	148,4

B.7

Utvald historisk
finansiell information,
forts

Utvald information från koncernbalansräkningen

	Per den 30 september		Per den 31 december		
	2015	2014	2014	2013	2012
(MSEK)	(ej reviderad)		(reviderad)		
TILLGÅNGAR					
Immateriella tillgångar	9 037,0	9 069,2	9 051,4	7 383,1	7 318,5
Materiella tillgångar	2 528,1	2 518,1	2 513,1	1 746,4	1 734,3
Finansiella anläggning- stillgångar	517,8	444,8	520,2	369,4	357,3
Summa anläggnings- tillgångar	12 082,9	12 032,1	12 084,8	9 498,9	9 410,1
Omsättningstillgångar	1 471,7	1 382,0	1 022,8	789,5	739,4
Likvida medel	296,6	452,8	716,4	1 033,8	954,4
Summa omsättnings- tillgångar	1 768,3	1 834,8	1 739,2	1 823,3	1 693,8
SUMMA TILLGÅNGAR	13 851,2	13 866,9	13 824,0	11 322,2	11 103,8
EGET KAPITAL OCH SKULDER					
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	3 719,2	3 829,2	3 586,6	3 126,2	3 221,3
Innehav utan bestämmande inflytande	27,7	28,7	27,3	–	–
Totalt eget kapital	3 746,9	3 857,8	3 613,9	3 126,2	3 221,3
Räntebärande skulder	6 583,1	6 556,6	6 557,3	5 589,1	5 159,0
Övriga långfristiga skulder	1 357,2	1 453,5	1 432,2	1 061,6	1 112,1
Summa långfristiga skulder	7 940,3	8 010,0	7 989,5	6 650,7	6 271,1
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	–	–	232,2	–	–
Derivatinstrument	54,2	35,6	40,2	41,8	51,1
Övriga kortfristiga skulder	2 109,8	1 963,4	1 948,2	1 503,5	1 560,1
Summa kortfristiga skulder	2 164,0	1 999,0	2 220,6	1 545,3	1 611,2
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	13 851,2	13 866,9	13 824,0	11 322,2	11 103,8
Ställda säkerheter	7 448,5	7 744,1	7 188,6	4 001,8	6 007,8
Eventualförpliktelser	213,3	270,6	218,4	262,2	236,6
Utvald information från koncernens kassaflödesanalys					
	Januari–september		För räkenskapsåret		
	2015	2014	2014	2013	2012
(MSEK)	(ej reviderad)		(reviderad)		
Kassaflöde från den löpande verksamheten	464,3	266,2	789,7	545,1	611,1
Kassaflöde från investeringsverksamheten	–460,3	–2 227,9	–2 386,2	–433,8	–415,7
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	–420,8	1 361,6	1 254,3	–32,6	–61,1
Likvida medel vid periodens början	716,4	1 033,7	1 033,8	954,5	829,0
Valutakursdifferens i likvida medel	–3,1	19,2	24,8	0,6	–8,8
Likvida medel vid periodens slut	296,6	452,8	716,5	1 033,8	954,5

B.7	Utvald historisk finansiell information, forts	Utvald övrig finansiell och operativ information Den utvalda övriga finansiella och operativa informationen nedan har hämtats från bolagets regelbundet uppdaterade bokföring och redovisningssystem. <table><thead><tr><th></th><th colspan="2">Januari–september</th><th colspan="3">För räkenskapsåret</th></tr><tr><th></th><th>2015</th><th>2014</th><th>2014</th><th>2013</th><th>2012</th></tr></thead><tbody><tr><td>(MSEK om inte annat anges)</td><td colspan="5">(ej reviderad om inte annat anges)</td></tr><tr><td>Nettoomsättning</td><td>9 107,9</td><td>7 774,8</td><td>10 825,9*</td><td>7 881,9*</td><td>8 035,3*</td></tr><tr><td>Omsättningstillväxt, %</td><td>17,1 %</td><td>33,5 %</td><td>37,4 %</td><td>–1,9 %</td><td>5,6 %</td></tr><tr><td>Omsättningstillväxt LFL, %</td><td>7,7 %</td><td>4,2 %</td><td>4,5 %</td><td>–3,5 %</td><td>1,0 %</td></tr><tr><td>Justerat EBITDA</td><td>914,8</td><td>729,0</td><td>1 019,3*</td><td>693,0*</td><td>791,6*</td></tr><tr><td>Justerad EBITDA-marginal, %</td><td>10,0 %</td><td>9,4 %</td><td>9,4 %</td><td>8,8 %</td><td>9,9 %</td></tr><tr><td>Justerat EBITDAR</td><td>3 301,0</td><td>2 768,2</td><td>3 826,1*</td><td>2 734,0*</td><td>2 807,0*</td></tr><tr><td>Justerad EBITDAR-marginal, %</td><td>36,2 %</td><td>35,6 %</td><td>35,3 %</td><td>34,7 %</td><td>34,9 %</td></tr><tr><td>RevPAR, SEK</td><td>609,7</td><td>579,5</td><td>573,5</td><td>534,1</td><td>554,5</td></tr><tr><td>ARR, SEK</td><td>931,2</td><td>917,1</td><td>927,4</td><td>903,3</td><td>910,6</td></tr><tr><td>OCC, %</td><td>65,5 %</td><td>63,2 %</td><td>61,8 %</td><td>59,1 %</td><td>60,9 %</td></tr><tr><td>Resultat/aktie, SEK</td><td>1,23</td><td>–1,25</td><td>–5,49*</td><td>–3,10*</td><td>1,86*</td></tr><tr><td>Genomsnittligt antal utestående aktier under perioden, tusental</td><td>80 000</td><td>80 000</td><td>80 000</td><td>80 000</td><td>80 000</td></tr></tbody></table> * Hämtad från reviderad finansiell rapport. Väsentliga händelser sedan den 30 september 2015 Rica Hotels AS och Dyreparken Utvikling AS har den 15 oktober 2015 ingått ett avtal med effekt från den 1 oktober 2015 avseende Dyreparken Utvikling AS förvärv av Rica Hotels AS aktier i Scandic Dyreparken Hotel AS, enligt en köption utställd av Rica Hotels AS i samband med Scandics förvärv av Rica Hotels AS. Köpeskillingen uppgår till 16 MNOK och erlades den 15 oktober 2015. Scandic Hotels AS och Scandic Dyreparken Hotel AS har den 15 oktober 2015 ingått ett franchiseavtal avseende den fortsatta driften av Dyreparken Hotel till och med den 31 december 2017.		Januari–september		För räkenskapsåret				2015	2014	2014	2013	2012	(MSEK om inte annat anges)	(ej reviderad om inte annat anges)					Nettoomsättning	9 107,9	7 774,8	10 825,9*	7 881,9*	8 035,3*	Omsättningstillväxt, %	17,1 %	33,5 %	37,4 %	–1,9 %	5,6 %	Omsättningstillväxt LFL, %	7,7 %	4,2 %	4,5 %	–3,5 %	1,0 %	Justerat EBITDA	914,8	729,0	1 019,3*	693,0*	791,6*	Justerad EBITDA-marginal, %	10,0 %	9,4 %	9,4 %	8,8 %	9,9 %	Justerat EBITDAR	3 301,0	2 768,2	3 826,1*	2 734,0*	2 807,0*	Justerad EBITDAR-marginal, %	36,2 %	35,6 %	35,3 %	34,7 %	34,9 %	RevPAR, SEK	609,7	579,5	573,5	534,1	554,5	ARR, SEK	931,2	917,1	927,4	903,3	910,6	OCC, %	65,5 %	63,2 %	61,8 %	59,1 %	60,9 %	Resultat/aktie, SEK	1,23	–1,25	–5,49*	–3,10*	1,86*	Genomsnittligt antal utestående aktier under perioden, tusental	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
	Januari–september		För räkenskapsåret																																																																																									
	2015	2014	2014	2013	2012																																																																																							
(MSEK om inte annat anges)	(ej reviderad om inte annat anges)																																																																																											
Nettoomsättning	9 107,9	7 774,8	10 825,9*	7 881,9*	8 035,3*																																																																																							
Omsättningstillväxt, %	17,1 %	33,5 %	37,4 %	–1,9 %	5,6 %																																																																																							
Omsättningstillväxt LFL, %	7,7 %	4,2 %	4,5 %	–3,5 %	1,0 %																																																																																							
Justerat EBITDA	914,8	729,0	1 019,3*	693,0*	791,6*																																																																																							
Justerad EBITDA-marginal, %	10,0 %	9,4 %	9,4 %	8,8 %	9,9 %																																																																																							
Justerat EBITDAR	3 301,0	2 768,2	3 826,1*	2 734,0*	2 807,0*																																																																																							
Justerad EBITDAR-marginal, %	36,2 %	35,6 %	35,3 %	34,7 %	34,9 %																																																																																							
RevPAR, SEK	609,7	579,5	573,5	534,1	554,5																																																																																							
ARR, SEK	931,2	917,1	927,4	903,3	910,6																																																																																							
OCC, %	65,5 %	63,2 %	61,8 %	59,1 %	60,9 %																																																																																							
Resultat/aktie, SEK	1,23	–1,25	–5,49*	–3,10*	1,86*																																																																																							
Genomsnittligt antal utestående aktier under perioden, tusental	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000																																																																																							
B.8	Utvald proforma-redovisning	I detta prospekt har en oreviderad proformaresultaträkning inkluderats för räkenskapsåret 2014 för att visa effekterna av Ricaförvärvet, som om förvärvet hade fullbordats den 1 januari 2014. Proformaresultaträkningen är baserad på (i) reviderad finansiell information för Scandic för räkenskapsåret 2014, (ii) information från Ricas räkenskaper för perioden den 1 januari till den 31 mars 2014, och (iii) illustrativa oreviderade proformajusteringar. De redovisningsprinciper som används av både Scandic och Rica är i överensstämmelse med IFRS såsom de antagits av Europeiska unionen. Proformaresultaträkningen har sammanställts utifrån grunder som överensstämmer med Scandics redovisningsprinciper, såsom de beskrivs i den reviderade koncernredovisningen. Proformaresultaträkningen har inkluderats för att beskriva en hypotetisk situation och har tagits fram enbart i illustrationssyfte och bör läsas tillsammans med bolagets reviderade koncernräkenskaper för räkenskapsåret 2014 samt övrig information i detta prospekt. Vidare speglar proformaresultaträkningen inte nödvändigtvis bolagets faktiska rörelseresultat såsom det skulle ha varit om Ricaförvärvet fullbordats på ovan nämnda tidigare datum och den ska inte betraktas som en indikation på bolagets rörelseresultat under någon framtida period. Följaktligen bör potentiella investerare inte fästa alltför stor vikt vid proformaresultaträkningen.																																																																																										

B.8	Utvald proforma-redovisning, forts	Proformaresultaträkning																																																																																																																											
		<table><tr><th></th><th colspan="4">För räkenskapsåret 2014</th></tr><tr><th>(MSEK)</th><th>Scandic¹⁾</th><th>Rica²⁾</th><th>Proforma-justeringar</th><th>Proforma</th></tr><tr><td colspan="5">INTÄKTER</td></tr><tr><td>Logiintäkter</td><td>6 939,2</td><td>368,1</td><td>-2,3³⁾</td><td>7 305,0</td></tr><tr><td>Restaurang och konferensintäkter</td><td>3 668,0</td><td>246,5</td><td>–</td><td>3 914,5</td></tr><tr><td>Franchise- och managementavgifter</td><td>44,0</td><td>2,6</td><td>–</td><td>46,6</td></tr><tr><td>Övriga hotellrelaterade intäkter</td><td>174,7</td><td>10,8</td><td>–</td><td>185,5</td></tr><tr><td>Nettoomsättning</td><td>10 825,9</td><td>628,0</td><td>-2,3</td><td>11 451,6</td></tr><tr><td>Övriga intäkter</td><td>15,4</td><td>–</td><td>–</td><td>15,4</td></tr><tr><td>SUMMA RÖRELSENS INTÄKTER</td><td>10 841,3</td><td>628,0</td><td>-2,3</td><td>11 467,0</td></tr><tr><td colspan="5">RÖRELSENS KOSTNADER</td></tr><tr><td>Råmaterial och förbrukningsmaterial</td><td>-959,3</td><td>-62,3</td><td>–</td><td>-1 021,6</td></tr><tr><td>Övriga externa kostnader</td><td>-2 458,8</td><td>-147,7</td><td>–</td><td>-2 606,5</td></tr><tr><td>Personalkostnader</td><td>-3 597,1</td><td>-258,1</td><td>–</td><td>-3 855,2</td></tr><tr><td>Justerat EBITDAR</td><td>3 826,1</td><td>159,9</td><td>-2,3</td><td>3 984,0</td></tr><tr><td>Fasta och garanterade hyreskostnader</td><td>-1 822,7</td><td>-69,5</td><td>–</td><td>-1 892,2</td></tr><tr><td>Variabla hyreskostnader</td><td>-984,1</td><td>-83,9</td><td>–</td><td>-1 068,0</td></tr><tr><td>Justerat EBITDA</td><td>1 019,3</td><td>6,6</td><td>-2,3</td><td>1 023,6</td></tr><tr><td>Öppningskostnader</td><td>-67,9</td><td>–</td><td>–</td><td>-67,9</td></tr><tr><td>Poster av engångskaraktär</td><td>-265,7</td><td>-14,5</td><td>48,2⁴⁾</td><td>-232,0</td></tr><tr><td>EBITDA</td><td>685,7</td><td>-7,9</td><td>45,9</td><td>723,8</td></tr><tr><td>Avskrivningar</td><td>-474,8</td><td>-25,6</td><td>-7,3⁵⁾</td><td>-507,7</td></tr><tr><td>SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER</td><td>-10 630,4</td><td>-661,5</td><td>40,9</td><td>-11 251,0</td></tr><tr><td>Justerat EBIT</td><td>544,5</td><td>-19,0</td><td>-9,6</td><td>515,9</td></tr><tr><td>EBIT (Rörelseresultat)</td><td>210,9</td><td>-33,5</td><td>38,6</td><td>216,1</td></tr></table> 1) Baserat på Scandics reviderade koncernresultaträkning för 2014. 2) Baserat på information från Ricas räkenskaper för perioden 1 januari 2014–31 mars 2014, omräknat till en genomsnittlig växelkurs SEK/NOK för perioden (1,0604). 3) Minskningen av summa intäkter om 2,3 MSEK är hänförlig till en skillnad i IFRS-tillämpningen mellan Scandic och Rica. Den justering som gjorts avser tillämpning av Scandics uppskattningar och bedömningar vid beräkning av Ricas lojalitetsprogramsskuld. 4) Minskningen av poster av engångskaraktär om 48,2 MSEK är hänförlig till justeringar för minskade transaktionskostnader till följd av att Ricaförväret redovisas i resultaträkningen före proformaförvärvsdagen den 1 januari 2014. Minskningen av transaktionskostnader avser transaktionskostnader för Rica uppgående till 14,5 MSEK och transaktionskostnader för Scandic uppgående till 33,7 MSEK. Transaktionskostnaderna och proformajusteringsarna avseende dessa är av engångskaraktär. 5) Ökningen av avskrivningar med 7,3 MSEK är hänförlig till justeringar för verkligt värde, vilka har minskat avskrivningar av maskiner och inventarier med 1,4 MSEK, ökat avskrivning av fastigheter i Gardermoen med 0,2 MSEK, ökat avskrivning av varumärke med 4,0 MSEK samt ökat avskrivning av kundrelationer med 4,5 MSEK.		För räkenskapsåret 2014				(MSEK)	Scandic ¹⁾	Rica ²⁾	Proforma-justeringar	Proforma	INTÄKTER					Logiintäkter	6 939,2	368,1	-2,3 ³⁾	7 305,0	Restaurang och konferensintäkter	3 668,0	246,5	–	3 914,5	Franchise- och managementavgifter	44,0	2,6	–	46,6	Övriga hotellrelaterade intäkter	174,7	10,8	–	185,5	Nettoomsättning	10 825,9	628,0	-2,3	11 451,6	Övriga intäkter	15,4	–	–	15,4	SUMMA RÖRELSENS INTÄKTER	10 841,3	628,0	-2,3	11 467,0	RÖRELSENS KOSTNADER					Råmaterial och förbrukningsmaterial	-959,3	-62,3	–	-1 021,6	Övriga externa kostnader	-2 458,8	-147,7	–	-2 606,5	Personalkostnader	-3 597,1	-258,1	–	-3 855,2	Justerat EBITDAR	3 826,1	159,9	-2,3	3 984,0	Fasta och garanterade hyreskostnader	-1 822,7	-69,5	–	-1 892,2	Variabla hyreskostnader	-984,1	-83,9	–	-1 068,0	Justerat EBITDA	1 019,3	6,6	-2,3	1 023,6	Öppningskostnader	-67,9	–	–	-67,9	Poster av engångskaraktär	-265,7	-14,5	48,2 ⁴⁾	-232,0	EBITDA	685,7	-7,9	45,9	723,8	Avskrivningar	-474,8	-25,6	-7,3 ⁵⁾	-507,7	SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER	-10 630,4	-661,5	40,9	-11 251,0	Justerat EBIT	544,5	-19,0	-9,6	515,9	EBIT (Rörelseresultat)	210,9	-33,5
	För räkenskapsåret 2014																																																																																																																												
(MSEK)	Scandic ¹⁾	Rica ²⁾	Proforma-justeringar	Proforma																																																																																																																									
INTÄKTER																																																																																																																													
Logiintäkter	6 939,2	368,1	-2,3 ³⁾	7 305,0																																																																																																																									
Restaurang och konferensintäkter	3 668,0	246,5	–	3 914,5																																																																																																																									
Franchise- och managementavgifter	44,0	2,6	–	46,6																																																																																																																									
Övriga hotellrelaterade intäkter	174,7	10,8	–	185,5																																																																																																																									
Nettoomsättning	10 825,9	628,0	-2,3	11 451,6																																																																																																																									
Övriga intäkter	15,4	–	–	15,4																																																																																																																									
SUMMA RÖRELSENS INTÄKTER	10 841,3	628,0	-2,3	11 467,0																																																																																																																									
RÖRELSENS KOSTNADER																																																																																																																													
Råmaterial och förbrukningsmaterial	-959,3	-62,3	–	-1 021,6																																																																																																																									
Övriga externa kostnader	-2 458,8	-147,7	–	-2 606,5																																																																																																																									
Personalkostnader	-3 597,1	-258,1	–	-3 855,2																																																																																																																									
Justerat EBITDAR	3 826,1	159,9	-2,3	3 984,0																																																																																																																									
Fasta och garanterade hyreskostnader	-1 822,7	-69,5	–	-1 892,2																																																																																																																									
Variabla hyreskostnader	-984,1	-83,9	–	-1 068,0																																																																																																																									
Justerat EBITDA	1 019,3	6,6	-2,3	1 023,6																																																																																																																									
Öppningskostnader	-67,9	–	–	-67,9																																																																																																																									
Poster av engångskaraktär	-265,7	-14,5	48,2 ⁴⁾	-232,0																																																																																																																									
EBITDA	685,7	-7,9	45,9	723,8																																																																																																																									
Avskrivningar	-474,8	-25,6	-7,3 ⁵⁾	-507,7																																																																																																																									
SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER	-10 630,4	-661,5	40,9	-11 251,0																																																																																																																									
Justerat EBIT	544,5	-19,0	-9,6	515,9																																																																																																																									
EBIT (Rörelseresultat)	210,9	-33,5	38,6	216,1																																																																																																																									
B.9	Resultatprognos	Ej tillämplig. Prospektet innehåller inte någon resultatprognos eller beräkning av förväntat resultat.																																																																																																																											
B.10	Revisionsanmärkning	Ej tillämplig. Revisionsanmärkningar saknas.																																																																																																																											
B.11	Otillräckligt rörelsekapital	Ej tillämplig, det är Scandics bedömning att rörelsekapitalet är tillräckligt för de aktuella behoven under den kommande tolv månadersperioden.																																																																																																																											

AVSNITT C – VÄRDEPAPPER

C.1	Värdepapper som erbjuds	Stamaktier (aktier) i Scandic Hotels Group AB (ISIN-kod SE0007640156).
C.2	Denominering	Aktierna är denominerade i svenska kronor, SEK.
C.3	Antal aktier i emittenten	Bolagets registrerade aktiekapital uppgår till 20 000 000 SEK, fördelat på 80 000 000 aktier. Samtliga aktier är fullt inbetalda. Varje aktie har ett kvotvärde om 0,25 SEK.
C.4	Rättigheter som sammanhänger med värdepapperna	På bolagsstämma medför varje aktie en röst. Varje aktieägare har rätt att rösta för det fulla antalet aktier aktieägaren innehar i Scandic, utan rösträttsbegränsningar.
C.5	Inskränkningar i den fria överlåtbarheten	Ej tillämplig; vid första dag för handel på Nasdaq Stockholm kommer aktierna inte vara föremål för inskränkningar i den fria överlåtbarheten.
C.6	Upptagande till handel	Scandic har ansökt om upptagande av bolagets aktier till handel på Nasdaq Stockholm. Beräknad första dag för handel är den 2 december 2015.
C.7	Utdelningspolicy	Enligt den av styrelsen antagna utdelningspolicyn den 14 september 2015 har Scandic som mål att dela ut minst 50 procent av årets resultat från och med för räkenskapsåret 2016. Beslut rörande utdelningsförslag fattas med beaktande av bolagets framtida vinster, finansiella ställning, kapitalbehov och de makroekonomiska förutsättningarna. Det finns inga garantier för att utdelning för ett visst räkenskapsår kommer att föreslås eller beslutas.

AVSNITT D – RISKER

D.1	Huvudsakliga risker relaterade till emittenten eller branschen	En investering i värdepapper är förenad med risk. Inför ett eventuellt investeringsbeslut är det viktigt att noggrant analysera de riskfaktorer som bedöms vara av betydelse för bolagets och aktiens framtida utveckling. Dessa risker inkluderar bland annat följande huvudsakliga bransch- och verksamhetsrelaterade risker: - Scandic påverkas av vissa makroekonomiska och andra faktorer som är gemensamma för hotell- och restaurangbranschen och som skulle kunna ha en negativ inverkan på bolagets verksamhet, som exempelvis ekonomiska, politiska och marknadsförhållanden och andra faktorer som kan minska efterfrågan på resor; ökad konkurrens och överutbud av hotellrum; den säsongsmässiga och cykliska karaktären av efterfrågan på hotellrum, mötesrum och konferensanläggningar, vilket kan bidra till att Scandics finansiella ställning och resultat fluktuerar; ökad användning av videokonferenser och ökad framväxt av lägenhetshotell eller koncept som till exempel Airbnb vilket kan minska efterfrågan på traditionella hotell- och konferensstjänster; ökade rörelsekostnader samt förändringar av den regulatoriska och skattemässiga miljön. Scandics hotell är koncentrerade till Norden, vilket exponerar Scandic för risken att en negativ ekonomisk eller annan utveckling får en större påverkan än om portföljen varit mer geografiskt spridd. - Scandic kanske inte kan konkurrera om nya hotell i enlighet med bolagets hyresmodell eller behålla, förlänga eller förnya befintliga hyresavtal. För vissa delar av hotellportföljen förlitar sig Scandic på ett fåtal större hyresvärdar. Oförmåga att konkurrera om nya hyresavtal, eller behålla, förlänga eller förnya sina befintliga hyresavtal på godtagbara villkor avseende en stor andel av hyresportföljen, kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning. - Scandic kanske inte kan utveckla nya hotell enligt plan, exempelvis på grund av att bolaget inte kan identifiera nya projekt som uppfyller de interna riktlinjerna och leder till tecknade avtal, eller på grund av exempelvis byggförseningar eller överskridande av budget. Vidare kanske inte nya hotell kan driva upp sina verksamhetsnivåer till förväntade beläggningsgrader och nivå på intäktsgenerering, vilket skulle kunna påverka tillväxten av Scandics verksamhet negativt. - De flesta av Scandics hyresavtal innefattar delade investeringsåtaganden för Scandic och dess hyresvärdar. Scandic kommer kanske inte att ha möjlighet att generera tillräckligt kapital eller vara berett att spendera tillgängligt kapital, även om det skulle krävas enligt avtalsvillkoren. Underlåtenhet att genomföra sådana investeringar, antingen av bolaget eller på grund av att hyresvärderna inte uppfyller sina förpliktelser, kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning. - Scandic är beroende av sitt renommé och kändedomen om varumärket Scandic och bolagets koncept. En händelse som på ett väsentligt sätt skadar anseendet hos eller kändedomen om bolagets varumärke och/eller ett väsentligt misslyckande att upprätthålla varumärkets dragningskraft på kunderna, kan få en negativ inverkan på värdet av varumärket och intäkter hänförliga till det.
-----	--	---

D.1	<i>Huvudsakliga risker relaterade till emittenten eller branschen, forts</i>	● Scandic kanske inte kan realisera samtliga förväntade fördelar med Ricaförvärvet. De förväntade fördelarna baseras på antaganden som till sin natur är osäkra. En negativ utveckling av allmänna ekonomiska förhållanden kan även begränsa, eliminera eller fördröja de förväntade fördelarna vilket kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning. ● Förändringar av skattelagstiftning eller krav på efterlevnad, eller den praktiska tolkningen och tillämpningen av dessa, skulle kunna få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning. De finska skattemyndigheterna utreder för närvarande Scandics finska filial såvitt avser avdragsrätt för räntekostnad på koncerninterna lån. Följden kan bli att räntekostnaderna i filialen, helt eller delvis, inte betraktas som skattemässigt avdragsgilla. ● Betalning i enlighet med Scandics finansiering kommer kräva betydande likvida medel. Om Scandic inte kan göra de räntebetalningar eller amorteringar på skulden som bolaget är skyldigt att genomföra skulle det resultera i ett avtalsbrott, vilket kan leda till att delar av eller hela Scandics utestående lån sägs upp till betalning. Scandics befintliga låneavtal innehåller, och framtida låneavtal kan komma att innehålla, restriktioner som kan begränsa bolagets flexibilitet att bedriva sin verksamhet.
D.3	<i>Huvudsakliga risker relaterade till värdepapperna</i>	De huvudsakliga riskerna relaterade till aktierna och erbjudandet inkluderar bland annat följande risker: ● Det finns en risk att det inte kommer att utvecklas en aktiv och likvid marknad för Scandics aktier och att investerare inte kommer att vara i en position där de kan sälja sina aktier snabbt eller till marknadspris. Vidare kan kursen på aktierna bli föremål för betydande fluktuationer. ● Den Säljande Aktieägaren kan komma att fortsätta utöva ett betydande inflytande över Scandic och dess verksamhet, och den Säljande Aktieägarens intressen kan stå i strid med Scandics övriga aktieägares intressen. En koncentration i aktieägandet skulle kunna fördröja, skjuta upp eller förhindra en förändring i kontrollen över bolaget och påverka fusioner, konsolideringar, förvärv och andra former av samgåenden, såväl som vinstutdelningar, vilka kan vara önskvärda eller inte önskvärda för andra investerare. ● Scandics möjlighet att betala utdelning i framtiden kan begränsas och beror på flera faktorer, bland annat bolagets framtida intäkter, finansiella ställning, kassaflöden och behov av rörelsekapital. ● Ankarinvesterarens åtagande är inte säkerställt genom bankgaranti, spärmedel, pantsättning eller liknande arrangemang, varför det finns en risk för att Ankarinvesteraren inte kommer att kunna infria sitt åtagande.

AVSNITT E – ERBJUDANDE

E.1	<i>Emissionsbelopp och emissionskostnader</i>	Nyemissionen i Erbjudandet förväntas tillföra Scandic en bruttolikvid om cirka 1,54 miljarder SEK före avdrag för ännu ej betalda transaktionskostnader om cirka 95 MSEK som ska bäras av bolaget. Dessa transaktionskostnader avser ersättning för Managers tjänster och kostnader, arvoden och utlägg till legala och andra rådgivare samt övriga transaktionskostnader och kommer att belasta det fjärde kvartalet 2015. Därtill har bolaget bokfört sådana transaktionskostnader om cirka 28,3 MSEK under 2014 och 8,5 MSEK under perioden januari–september 2015, vilket innebär att de sammanlagda transaktionskostnaderna uppgår till cirka 132 MSEK.
E.2a	<i>Motiv och användning av emissionslikviden</i>	Erbjudandet förväntas stödja Scandics framtida tillväxt och operativa strategi, ge finansiell flexibilitet genom att minska bolagets skuldsättning genom återbetalning av vissa utestående skulder samt ge bolaget förbättrad tillgång till kapitalmarknaden och en diversifierad bas av nya svenska och internationella aktieägare. För att stärka sin finansiella ställning avser bolaget att använda emissionslikviden till att återbeta hela den utestående skulden under bolagets nuvarande mezzanine-facilitet, vilken per den 13 november 2015 uppgick till 1 530,4 MSEK. I samband med noteringen kommer bolaget också att refinansiera befintlig senior bankskuld med nya seniora faciliteter med existerande seniora långgivare för att få bättre lånevillkor till följd av en lägre skuldsättning och att bolaget blir börsnoterat. Per den 13 november 2015 uppgick den utestående sammanlagda nominella skulden under bolagets nuvarande seniora finansieringsarrangemang till motsvarande 3 845,6 MSEK. Scandic kommer inte att erhålla någon likvid från den Säljande Aktieägarens försäljning av befintliga aktier i Erbjudandet.

E.3	<i>Erbjudandets former och villkor</i>	Erbjudandet Erbjudandet omfattar lägst 37 283 951 och högst 45 757 577 aktier (exklusive Övertilldelningsoptionen), av vilka Scandic erbjuder lägst 19 012 346 och högst 23 333 334 nya aktier, där antalet nya aktier bestäms så att Scandic tillförs cirka 1,54 miljarder SEK före transaktionskostnader. Den Säljande Aktieägaren erbjuder lägst 18 271 605 och högst 22 424 243 befintliga aktier, där antalet befintliga aktier bestäms så att den Säljande Aktieägaren tillförs cirka 1,48 miljarder SEK. Erbjudandet är uppdelat i två delar: • erbjudandet till institutionella investerare i Sverige och i utlandet, och • erbjudandet till allmänheten i Sverige. Försäljningen av nya aktier genomförs genom att dessa nya aktier emitteras till den Säljande Aktieägaren till kvotvärdet och sedan överförs till Managers för tilldelning i Erbjudandet. Bruttolikviden från försäljningen av de nya aktierna, med avdrag för det sammanlagda teckningspriset erlagt av den Säljande Aktieägaren för dessa nya aktier samt ersättningar till Managers, kommer att tillföras bolaget av den Säljande Aktieägaren genom ett ovillkorat aktieägartillskott. Utfallet av Erbjudandet förväntas offentliggöras genom pressmeddelande den 2 december 2015. Övertilldelningsoption För att täcka övertilldelningar eller andra korta positioner i samband med Erbjudandet kommer den Säljande Aktieägaren att ställa ut en option till Managers att förvärva ytterligare aktier upp till det lägsta av (i) 15 procent av det totala antalet aktier i Erbjudandet och (ii) sådant antal ytterligare aktier som resulterar i att Erbjudandet (inklusive de ytterligare aktierna) omfattar mindre än 50 procent av det totala antalet utestående aktier i bolaget omedelbart efter Erbjudandets genomförande, till priset i Erbjudandet. Övertilldelningsoptionen kan utnyttjas, helt eller delvis, under en period om 30 dagar från den första dagen för handel i bolagets aktier på Nasdaq Stockholm. Fördelning av aktier Fördelning av aktier kommer att beslutas av Scandics styrelse och den Säljande Aktieägaren i samråd med Joint Global Coordinators. Anbudsförfarande För att uppnå en marknadsmässig prissättning på aktierna i Erbjudandet kommer institutionella investerare ges möjlighet att delta i en form av anbudsförfarande genom att lämna in intresseanmälningar. Anbudsförfarandet pågår under perioden den 17 november–1 december 2015. Genom detta förfarande fastställs priset för samtliga aktier i Erbjudandet. Anbudsförfarandet för institutionella investerare kan komma att avbrytas tidigare. Meddelande om sådant eventuellt avbrytande lämnas genom pressmeddelande. Priset i Erbjudandet Priset på aktierna i Erbjudandet förväntas komma att fastställas inom intervallet 66–81 SEK per aktie. Prisintervallet har fastställts av Scandics styrelse och den Säljande Aktieägaren i samråd med Joint Global Coordinators. Priset i Erbjudandet till allmänheten kommer inte att överstiga 81 SEK per aktie. Courtage utgår inte. Det slutligen fastställda priset i Erbjudandet kommer att offentliggöras omkring den 2 december 2015. Tilldelning Beslut om tilldelning av aktier fattas av Scandics styrelse och den Säljande Aktieägaren, efter samråd med Joint Global Coordinators, varvid målet kommer att vara att uppnå en god institutionell ägarbas och en bred spridning av aktierna bland allmänheten för att möjliggöra en regelbunden och likvid handel med aktierna på Nasdaq Stockholm. Ankarinvesteraren är emellertid garanterad tilldelning i enlighet med sitt åtagande. Tilldelningen är inte beroende av när under anmälningstiden anmälan lämnas in. Endast en anmälan per person kommer att beaktas. Villkor för Erbjudandets fullföljande Den Säljande Aktieägaren, bolaget och Managers avser att ingå ett avtal om placering av aktier i Scandic den 1 december 2015 ("Placeringsavtalet"). Erbjudandet är villkorat av att Placeringsavtalet ingås, att vissa villkor i avtalet uppfylls och att Placeringsavtalet inte sägs upp. Placeringsavtalet föreskriver att Managers åtaganden att förmedla köpare till eller, för det fall Managers misslyckas med detta själva köpa, dessa aktier, är villkorat bland annat av att vissa händelser av force majeure-karaktär och väsentligt negativa effekter på bolagets verksamhet inte inträffar samt vissa andra sedvanliga villkor. Joint Global Coordinators kan säga upp Placeringsavtalet fram till likviddagen den 4 december 2015 om de garantier som bolaget lämnat till Managers skulle visa sig brista eller om några av de övriga villkor som följer av Placeringsavtalet inte uppfylls. Om ovan angivna villkor inte uppfylls eller om Joint Global Coordinators säger upp Placeringsavtalet kan Erbjudandet avbrytas. I sådant fall kommer vare sig leverans av eller betalning för aktier genomföras under Erbjudandet.
-----	--	---

E.4	<i>Intressen som har betydelse för erbjudandet</i>	Den totala ersättningen till Managers är beroende av utgången i Erbjudandet. Managers och deras respektive närstående bolag har från tid till annan utfört och kan i framtiden komma att utföra bankrörelsetjänster, invest- mentbankstjänster, finansiell rådgivning och tjänster inom ramen för sin löpande verksamhet för Scandic eller den Säljande Aktieägaren eller i någon av dessas närstående parter. Lämnandet av information är, avseende vissa av dessa transaktioner och tjänster vanligen begränsad i anledning av sekretess, interna rutiner eller tillämpliga regler och föreskrifter. Managers har erhållit och kommer att erhålla sedvanliga arvoden och ersättningar för dessa transaktioner och tjänster och kan komma att ha intressen som inte är i linje med, eller som skulle kunna stå i strid med, investerarnas och Scandics intressen. Ingen av styrelseledamöterna eller de ledande befattningshavarna har något privat intresse som kan strida mot bolagets intressen. Vagn Sörensen, Per G. Braathen och Frank Fiskers är dock industriella rådgivare till bola- gets indirekta aktieägare EQT V Ltd ("EQT"). Vidare är Caspar Callerström partner i EQT Partners AB och har ett indirekt finansiellt intresse i Scandic genom sina investeringar i EQT och Niklas Sloutski är VD och partner i rådgivarbolaget till Scandics indirekta aktieägare Accent Equity 2003 fund och har ett indirekt finansiellt intresse i Scandic genom sina investeringar i Accent Equity 2003 fund. Vagn Sörensen är även senior rådgivare på konsult- basis till Morgan Stanley i Norden. Utöver detta har den Säljande Aktieägaren utlovat en engångsersättning om 100 000 GBP till Grant Hearn förutsatt att han kvarstår som styrelseledamot i april 2017. Vidare är Eva Moen Adolfsson VD för Resia AB, ett bolag med vilket Scandic har ingått ett återförsäljaravtal. Per dagen för detta prospekt innehar ingen av styrelseledamöterna eller de ledande befattningshavarna aktier eller andra värdepapper i bolaget. Dock deltar vissa styrelseledamöter och ledande befattningshavare i ett Management Participation Program med den Säljande Aktieägaren. Den Säljande Aktieägarens moderbolag förvärvade i oktober 2015 samtliga köpoptioner som innehades av deltagarna i Management Participation Program, och därutöver stamaktier som innehades av vissa deltagare, mot betalning i form av en kombination av kontanter och skuldebrev. Storleken av kontantbetalningen motsvarade ungefär det skattebelopp som förväntas erläggas av varje deltagare. Vissa skuldebrev som innehades av vissa styrelseledamöter och ledande befattnings- havare kommer att regleras inför Erbjudandet, villkorat av att innehavaren använder likviden därifrån till att förvärva aktier i Erbjudandet. Återstående skuldebrev berättigar till full betalning före eventuella utbetalningar till aktieägare i den Säljande Aktieägarens moderbolag. De innehavare av skuldebrev som är bundna av en lock up-period om 365 dagar avseende försäljning av sina aktier får dock ta emot kontant ersättning i enlighet med dessa skuldebrev till följd av att den Säljande Aktieägaren säljer aktier i Scandic efter utgången av den Säljande Aktieägarens lock up-period om 180 dagar. Vidare kommer vissa ledande befattningshavare erhålla en separat kontantbonus från Scandic vid fullbord- andet av noteringen på Nasdaq Stockholm. På grund av extra arbete i anledning av noteringen på Nasdaq Stockholm har vissa styrelseledamöter rätt till ytterligare styrelsearvode. Utöver Ankarinvesterarens åtagande att förvärva aktier i Erbjudandet motsvarande en ägarandel om cirka 5 procent av det totala antalet utestående aktier i bolaget (beräknat baserat på antalet utestående aktier omedel- bart efter Erbjudandets genomförande) har den Säljande Aktieägaren givit Ankarinvesteraren rätt att från den Säljande Aktieägaren förvärva ytterligare upp till cirka 2,5 procent av det totala antalet utestående aktier i bolaget (beräknat baserat på antalet utestående aktier omedelbart efter Erbjudandets genomförande), till ett pris motsvarande det slutliga priset i Erbjudandet. Rätten kan utnyttjas under perioden 15 januari–31 maj 2016.
-----	--	--

E.5	<i>Säljare av värdepappererna och lock up-avtal</i>	Den Säljande Aktieägaren kommer enligt Placeringsavtalet att åta sig att inte, under en period om 180 dagar från den första dagen för handel i aktierna på Nasdaq Stockholm, utan skriftligt godkännande från Joint Global Coordinators erbjuda, pantsätta, sälja, avtala om försäljning eller pantsättning av, emittera eller ställa ut optioner, teckningsrätter eller teckningsoptioner avseende, eller på annat sätt direkt eller indirekt förfoga över aktier eller andra värdepapper i bolaget som i allt väsentligt motsvarar aktierna i Scandic. Detta inkluderar, men är inte begränsat till, värdepapper som är konvertibla till, eller utbytbara mot, eller som ger innehavaren rätt att förvärva aktier i Scandic eller något annat värdepapper som i allt väsentligt motsvarar aktier i Scandic, eller vidta någon annan åtgärd med motsvarande ekonomisk effekt som det ovan nämnda (med undantag för aktier som överläts i Erbjudandet). Bolaget kommer också enligt Placeringsavtalet att åta sig att inte, under en period om 180 dagar från första dagen för handel på Nasdaq Stockholm, utan skriftligt godkännande från Joint Global Coordinators föreslå att bolagsstämman beslutar om kapitalhöjningar, eller agera på annat sätt för att möjliggöra för bolaget att, direkt eller indirekt emittera, erbjuda, pantsätta, sälja, emittera eller ställa ut optioner, teckningsrätter eller teckningsoptioner avseende, avtala om att emittera, pantsätta eller erbjuda, eller på annat sätt direkt eller indirekt förfoga över aktier eller andra värdepapper i bolaget som i allt väsentligt motsvarar aktierna i Scandic. Detta inkluderar, men är inte begränsat till, värdepapper som är konvertibla till, eller utbytbara mot, eller som ger innehavaren rätt att förvärva aktier i Scandic eller något annat värdepapper som i allt väsentligt motsvarar aktier i Scandic, eller vidta någon annan åtgärd med motsvarande ekonomisk effekt som det ovan nämnda (med undantag för överlåtelse av aktier i Erbjudandet och för tilldelning och utgivande av rätter att erhålla aktier och motsvarande tilldelningar enligt bolagets befintliga långsiktiga incitamentsprogram). Ankarinvesteraren har enligt sitt investeringsåtagande åtagit sig att inte, under en period från och med den första dagen för handel i bolagets aktier på Nasdaq Stockholm till och med den dag som infaller 180 dagar efter den första dagen för handel i bolagets aktier på Nasdaq Stockholm, utan skriftligt godkännande från Joint Global Coordinators erbjuda, pantsätta, sälja, avtala om försäljning eller pantsättning av, emittera eller ställa ut optioner, teckningsrätter eller teckningsoptioner avseende, eller på annat sätt direkt eller indirekt förfoga över aktier eller andra värdepapper i bolaget som i allt väsentligt motsvarar aktierna i Scandic. Detta inkluderar, men är inte begränsat till, värdepapper som är konvertibla till, eller utbytbara mot, eller som ger innehavaren rätt att förvärva aktier i Scandic eller något annat värdepapper som i allt väsentligt motsvarar aktier i Scandic, eller vidta någon annan åtgärd med motsvarande ekonomisk effekt som det ovan nämnda. Vissa styrelseledamöter och ledande befattningshavare kommer med vissa förbehåll, att åta sig att inte sälja sina respektive aktier under en period om 365 dagar efter att handel med aktierna på Nasdaq Stockholm har inletts.
E.6	<i>Utspädningseffekt</i>	Baserat på ett erbjudandepreis i mittpunkten av Prisintervallet kommer 20 952 381 nya aktier att emitteras vilket innebär att antalet aktier och röster kommer att öka från 80 000 000 till 100 952 381, vilket motsvarar en utspädning om cirka 26,2 procent av kapitalet och rösterna (baserat på antalet utestående aktier före Erbjudandet).
E.7	<i>Kostnader som åläggs investeraren</i>	Ej tillämplig. Scandic och den Säljande Aktieägaren ålägger inte investerare några avgifter eller skatter.

RISKFAKTORER

Investorerare bör noga överväga var och en av de risker som beskrivs nedan samt all övrig information i detta prospekt innan beslut fattas om att investera i bolagets aktier. Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat kan påverkas väsentligt negativt av var och en av dessa risker. De risker som beskrivs nedan är inte de enda som Scandic kan vara exponerat för. Ytterligare risker som för närvarande inte är kända för Scandic eller som för närvarande betraktas som oväsentliga baserat på bolagets löpande riskanalys, skulle på ett väsentligt sätt kunna försämra bolagets affärsverksamhet och få en väsentligt negativ inverkan på bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat. Den ordning i vilken dessa risker presenteras är inte avsedd att indikera sannolikheten för att de ska inträffa eller hur allvarliga eller betydande de är.

Detta prospekt innehåller även framåtriktade uttalanden som grundar sig på antaganden och uppskattningar och är föremål för risker och osäkerhetsfaktorer. Scandics verkliga resultat kan komma att skilja sig väsentligt från vad som förutspås i dessa framåtriktade uttalanden till följd av ett flertal faktorer, bland annat de risker som beskrivs nedan och på andra ställen i detta prospekt.

BRANSCH- OCH VERKSAMHETSRELATERADE RISKER

SCANDIC PÅVERKAS AV VISSA MAKROEKONOMISKA OCH ANDRA FAKTORER SOM ÄR GEMENSAMMA FÖR HOTELL- OCH RESTAURANGBRANSCHEN, VARAV VISSA LIGGER UTMOM SCANDICS KONTROLL.

Scandic är en nordisk hotelloperatör med hotell i Sverige, Norge, Finland och Danmark. Per den 30 september 2015 hade Scandic 40 077 rum i Norden fördelade på sammanlagt 217 hotell, inklusive de hotell som Scandic förvärvade genom Ricaförvärvet i april 2014. Utöver hotellen i Norden hade Scandic 1 714 rum fördelade på sammanlagt sju hotell i Tyskland, Polen och Belgien per den 30 september 2015. Detta innebär att Scandic påverkas av ett antal makroekonomiska och andra faktorer som skulle kunna ha en negativ inverkan på bolagets verksamhet. Många av dessa faktorer är gemensamma för hotell- och restaurangbranschen och ligger utom Scandics kontroll, däribland följande:

- negativa effekter av ekonomiska, politiska och marknadsförhållanden, särskilt i Norden, vilket skulle kunna leda till ett minskat konsumentförtroende, ökad arbetslöshet och minskat antal affärsresor, vilket var för sig skulle kunna minska efterfrågan på privat- och affärsresor, mat och dryck samt konferenser;
- uttalanden, åtgärder eller ingripanden av offentliga organ som kan minska efterfrågan på privat- och affärsresor i länder där Scandic bedriver verksamhet;
- hinder för transportmedel (inklusive flygstrejker och vägavspärningar), extrema väderförhållanden, naturkatastrofer, stigande bränslekostnader, effekter av krig eller terrorism, utbrott av pandemier eller smittsamma sjukdomar och hälsoproblem (såsom ebola, galna ko-sjukan och fågelinfluensan) eller andra faktorer som kan påverka resmönster och minska antalet affärs- och privatresenärer;
- ökad konkurrens och tillfälligt överutbud av hotellboenden, vilket kan få en negativ påverkan på Scandics beläggning och rumspriser;
- den säsongsmässiga och cykliska karaktären av efterfrågan på hotellrum, mötesrum och konferensanläggningar, vilket kan bidra till att Scandics finansiella ställning och resultat fluktuerar;

- tillväxt av onlineresebyråer, internetbaserade resebokningskanaler och andra resebyråer, vilket kan öka konkurrensen om kunderna och minska bolagets lönsamhet;
- ökad användning av videokonferenser och ökad framväxt av lägenhetshotell för längre vistelser eller koncept för så kallad delningsekonomi (*sharing economy*), som till exempel Airbnb, vilket kan minska efterfrågan på traditionella hotell- och konferenstjänster;
- ökade rörelsekostnader på grund av inflation, ökade personalkostnader, högre driftskostnader, höjda skatter och ökade försäkringskostnader samt andra faktorer som kanske inte kan kompenseras av höjda rumspriser eller andra intäkter, samt
- förändringar av lagar och föreskrifter, däribland hälso- och alkoholtillståndslagstiftning, mervärdesskatt, arbetsrättslagar, miljölagar, byggnormer samt kostnader hänförliga till regelefterlevnad.

Scandics hotell är koncentrerade till Norden. Per den 30 september 2015 hade Scandic 83 hotell i Sverige, 85 i Norge (inklusive ett partnerhotell som är beläget i Sverige men som administreras från kontoret i Norge), 27 i Finland samt 22 i Danmark. Koncentrationen av hotell i denna region, eller en framtida koncentration till ett begränsat antal marknader, exponerar Scandic för risken att en negativ ekonomisk eller annan utveckling får en större påverkan än om portföljen varit mer geografiskt spridd. En sådan utveckling omfattar regionala ekonomiska nedgångar, ett väsentligt ökat utbud av hotellrum, väsentligt ökad konkurrens, väsentliga hyreshöjningar och högre fastighets-, mervärdes- och inkomstskatt på de geografiska marknader där Scandic har en koncentrerad närvaro. Viss ekonomisk eller annan utveckling kan påverka Scandics hotellverksamhet mer i vissa länder än i andra på grund av landsspecifika särdrag, såsom den stora andelen företagsavtalskunder i Sverige, den stora andelen kunder i Norge som är aktiva inom olje- och gasindustrin samt den finska hotell- och restaurangbranschens beroende av ryska turister och affärsresenärer. De ekonomiska sanktionerna mot Ryssland har till exempel urholkat den ryska köpkraften, begränsat det ryska resandet och lett till färre ryska turister och en minskning av ryska affärsresor till Finland. Vidare har de senaste nedgångarna i oljepriset avsevärt minskat efterfrågan på hotell på vissa destinationer som är beroende av oljeindustrin, vilket är fallet i Norge. Samtliga dessa faktorer kan medföra en motsvarande väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

SCANDIC BEDRIVER VERKSAMHET INOM DET HÅRT KONKURRENSUTSÄTTA MELLANKLASSEGMENTET I HOTELL- OCH RESTAURANGBRANSCHEN OCH KOMMER KANSKE INTE ATT KUNNA KONKURRERA OM HOTELLGÄSTER ELLER KUNDER TILL DE TILLÄGGSTJÄNSTER SOM SCANDIC ERBJUDER, SÅSOM MAT OCH DRYCK OCH KONFERENSNUM.

Hotell- och restaurangbranschens mellanklassegment är föremål för hård konkurrens, i synnerhet i Norden där mellanklassegmentet utgör huvuddelen av den totala hotellverksamhetsvolymen. Hotellen inom mellanklassegmentet konkurrerar om gäster baserat på rumspriser, kvaliteten på boendet, varumärkeskännetecken, servicenivåer, service- och produktutbud, läge samt lojalitetsprogram. Utöver detta konkurrerar Scandic om gäster till restaurang- och konferensverksamheten utifrån kvaliteten på och omfattningen av bolagets konferens-, restaurang- och barfaciliteter och -erbjudanden. En generell konsolidering inom hotell- och restaurangbranschen kan resultera i ökad konkurrens genom skapande eller expansion av hotellkedjor inom mellanklassegmentet med diversifierade verksamheter och betydande marknadsförings- och finansiella resurser. På samma sätt finns det en risk att hotell som för närvarande inte erbjuder omfattande konferens-, restaurang-, eller barfaciliteter ökar sitt serviceerbjudande inom dessa områden och en risk att hotell inom andra marknadssegment bidrar till en konkurrens inom mellanklassegmentet. Premiumhotell kan exempelvis sänka priserna till en nivå som är jämförbar med hotellen inom mellanklassegmentet och budgethotell kan sänka sina priser ytterligare för att locka mer pris känsliga hotellgäster. Dessutom skulle nya koncept för delningsekonomi som Airbnb kunna börja ta en större marknadsandel inom mellanklassegmentet för hotell och restaurang. Även om Scandic i nuläget inte upplever någon märkbar effekt av sådana koncept kan de börja locka till sig en större andel privat- och andra resenärer. En ökad konkurrens om gästerna och en oförmåga hos Scandic att konkurrera framgångsrikt kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

SCANDIC KANSKE INTE KAN KONKURRERA OM NYA HOTELL I ENLIGHET MED BOLAGETS HYRESMODELL.

Scandic konkurrerar om att kontraktera och öppna nya hotell i enlighet med bolagets hyresmodell, baserat framförallt på varumärkeskännetecken och renommé, överenskomna hyresnivåer, bolagets intäktspotential vilken påverkar de rörliga hyresnivåerna samt övriga avtalsvillkor, i syfte att kontraktera nya hotell till bästa möjliga hyresvillkor. Ökad konkurrens från andra hotelloperatörer minskar i allmänhet Scandics tillgång till lämpliga nya lokaler och ökar förhandlingsutrymmet för fastighetsägare som vill teckna hyresavtal med en hotelloperatör. Till följd härav kanske inte hyresnivåer och övriga villkor för framtida hyresavtal kan tecknas på motsvarande nivåer som i befintliga avtal och Scandic kanske inte kan uppnå förväntade marginaler och förväntad verksamhetstillväxt. Oförmåga att konkurrera om nya hyresavtal kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

SCANDIC KANSKE INTE KAN KONKURRERA OM NYA HOTELL GENOM ATT INGÅ MANAGEMENT-, FRANCHISE- OCH PARTNERAVTAL.

Scandic konkurrerar om nya hotell genom att ingå franchise-, management- och partneravtal primärt genom varumärkeskännetecken och renommé, de logiintäkter som kan inbringas genom Scandics nätverk, avgifter och övriga avtalsvillkor. Övriga konkurrensfaktorer för franchise-, management- och partneravtal innefattar marknadsföringsstöd samt kapacitet och effektivitet i bokningssystem. Villkoren i Scandics

franchise-, management- och partneravtal påverkas också av vilka avtalsvillkor Scandics konkurrenter erbjuder. Till följd härav kanske inte villkoren i Scandics nya franchise-, management- och partneravtal blir lika gynnsamma som i befintliga avtal. Oförmåga att konkurrera om nya franchise-, management- och partneravtal kan få en väsentlig negativ inverkan på Scandics verksamhet, resultat och finansiella ställning.

SCANDIC KANSKE INTE KAN BEHÅLLA, FÖRLÄNGA ELLER FÖRNYA BEFINTLIGA HYRES-, FRANCHISE-, MANAGEMENT- OCH PARTNERAVTAL.

Scandic är beroende av att kunna driva hotell under hyresavtal som ingås med fastighetsägarna och per den 30 september 2015 hyrde bolaget cirka 89 procent av sina hotell (baserat på antal hotellrum). För vissa delar av hotellportföljen förlitar sig Scandic på ett fåtal större hyresvärdar. Till exempel ägs 27 procent (baserat på antalet rum per den 30 september 2015) av Scandics hotellportfölj av bolagets största hyresvärd, Pandox. Vidare äger familjen Rivalsrud, genom holdingbolaget Rica Eiendom AS, åtta procent (baserat på antalet rum per den 30 september 2015) av Scandics hotellportfölj efter Ricaförvärvet. Detta exponerar Scandic för betydande risker om bolaget inte kan förnya befintliga avtal med Pandox, Rica Eiendom eller någon annan betydande hyresvärd på gynnsamma villkor, eller över huvudet taget. Mot bakgrund av den hårda konkurrens Scandic ofta ställs inför, är det möjligt att bolaget kan förlora några av sina bäst belägna hotell. Om Scandic inte kan behålla, förlänga eller förnya sina hyresavtal avseende en stor andel av hotellportföljen på godtagbara villkor kan detta få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

På motsvarande sätt är Scandics möjligheter att förnya eller förlänga management-, franchise- och partneravtal beroende av bolagets förmåga att etablera och upprätthålla långsiktiga och goda relationer med dessa avtalsparter. Om Scandic inte kan upprätthålla goda relationer kan det leda till att avtalen inte förnyas eller att avtalen förnyas på sämre villkor. Oförmåga att behålla, förlänga eller förnya franchise-, management- och partneravtal på godtagbara villkor kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

Per den 30 september 2015 drevs åtta procent av Scandics 224 hotell under franchiseavtal, vilket utgör cirka 0,2 procent av Scandics intäkter. Scandic kan komma att öka antalet franchiseavtal i framtiden, vilket i högre grad skulle exponera bolaget för riskerna med att göra affärer med franchisetagare. Dessa risker inkluderar riskerna för att franchisetagarna underlåter att göra de investeringar som krävs eller att de inte lever upp till Scandics varumärkesstandarder, vilket kan skada Scandics varumärke och anseende; samt risken för en generell försämring av franchisetagarnas finansiella ställning, vilket kan leda till att franchisesamarbetet avslutas på grund av att franchiseavgifterna inte betalas och/eller till en minskning av franchiseavgifterna och övriga intäkter från franchiseverksamheten. Samtliga dessa händelser kan få en väsentlig negativ inverkan på Scandics verksamhet, resultat och finansiella ställning.

HUVUDDelen av SCANDICS HYRESAVTAL INNEFATTAR EN FAST ELLER DELVIS FAST HYRESKOMPLEMENT OCH HOTELL SOM ÄR FÖREMÅL FÖR SÅDANA AVTAL KAN KOMMA ATT GENERERA RÖRELSEINTÄKTER SOM ÄR LÄGRE ÄN DEN AVTALADE FASTA HYRAN VILKET LEDER TILL FÖRLUSTER.

En del av Scandics verksamhet består av att driva hotell under hyresavtal där hotellen ägs av utomstående fastighetsägare. Huvuddelen av Scandics hyresavtal föreskriver en rörlig hyreskomponent, men hyresavtalen innefattar vanligtvis även en fast hyreskomponent som inte påver-

kas av de intäkter som hotellet genererar. Av Scandics hotellrum som drivs under hyresavtal, drevs per den 30 september 2015 80 procent av hotellrummen (inklusive nya kontrakterade hotell) under hyresavtal med en fast hyreskomponent och 70 procent av hotellrummen (inklusive nya kontrakterade hotell) under s.k. CRFM-avtal (*contingent rent with fixed minimum*) vilka även innefattar en rörlig hyreskomponent baserad på en procentandel av hotellets totala intäkter. Hotell med hyresavtal med en fast hyreskomponent kan komma att generera rörelseintäkter som är lägre än den avtalade fasta hyran vilket leder till förluster och kan få en väsentlig negativ inverkan på Scandics verksamhet, resultat och finansiella ställning.

DE FLESTA AV SCANDICS HYRESAVTAL INNEFATTAR INVESTERINGSÅTAGANDEN.

Enligt Scandics hyresavtal ansvarar bolaget för att hålla hotellet i gott skick under avtalstiden. Scandic och dess hyresvärdar har delade investeringsåtaganden. I allmänhet ansvarar hyresvärdarna för underhåll och upprustning av byggnaderna och badrummen samt för byggnadernas mekaniska och elektriska infrastruktur, medan Scandic ansvarar för underhåll och upprustning av hotellens möbler, inventarier och utrustning. Hyresavtalen anger vilka åtgärder som ska vidtas och vissa avtal specificerar även hur stor procentandel av hotellets intäkter som måste investeras. Scandic investerar i normalfallet tre till fyra procent av de årliga totala intäkterna i underhåll av hotellen, innefattande renovering av rummen samt utbyte av möbler, inventarier och utrustning. Under åren 2014, 2013 och 2012 hade bolaget investeringskostnader i underhåll om 511,7 MSEK, 403,9 MSEK respektive 242,4 MSEK och under perioden januari–september 2015 hade bolaget investeringskostnader i underhåll om 275,8 MSEK. Detta medför ett löpande behov av kapital, vilket Scandic finansierar med kassaflödet från bolagets verksamhet. Scandic kommer kanske inte att ha möjlighet att generera tillräckligt kapital eller vara berett att spendera tillgängligt kapital, även om det skulle krävas enligt avtalsvillkoren. I den utsträckning Scandic inte kan finansiera investeringarna med kapital från hotellverksamheten måste bolaget låna eller anskaffa kapital på annat sätt.

Underlåtenhet att genomföra de investeringar som krävs för att uppfylla bolagets investeringsåtaganden kan resultera i ersättningskrav på grund av vanvård samt leda till att hyresavtal sägs upp eller inte förlängs. Underlåtenhet att genomföra sådana investeringar, antingen av bolaget eller på grund av att hyresvärderna inte uppfyller sina förpliktelser till följd av brist på medel eller av andra orsaker, skulle kunna leda till en negativ inverkan på nivån av kundnöjdhet, medföra förlust av framtida intäkter samt kunna få en negativ påverkan på den kvalitet och det renommé som är kopplade till Scandics varumärke. Det finns också en risk för att Scandic inte kan enas med hyresvärdarna om investerings- och underhållsplaner. Samtliga dessa händelser kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

DEN LÅNGA LÖPTIDEN FÖR SCANDICS HYRESAVTAL KAN BEGRÄNSA BOLAGETS MÖJLIGHETER ATT REAGERA PÅ OGYNNSAMMA VERKSAMHETSRESULTAT OCH MARKNADSFÖRHÅLLANDEN.

Scandic ingår i normalfallet hyresavtal för inledande perioder om 15 till 20 år. Hyresavtalens långa löptid kan begränsa Scandics möjlighet att i tid reagera på ogynnsamma verksamhetsresultat, svagare efterfrågan eller förändringar i ekonomiska förhållanden eller marknadsförhållanden. Om ett hotell som drivs baserat på ett hyresavtal visar sig vara olönsamt eller

på annat sätt ogynnsamt för Scandic och det inte är möjligt att komma till rätta med situationen, kan det medföra förluster från ett sådant hotell under en lång period, vilket kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

SCANDIC ÄR BEROENDE AV SITT RENOMMÉ OCH KÄNNEDOMEN OM VARUMÄRKET SCANDIC OCH BOLAGETS KONCEPT.

Varumärket Scandic, inklusive bolagets olika koncept samt Scandics renommé i branschen och bland gäster, hör till bolagets viktigaste tillgångar. Scandic är det ledande hotellvarumärket i Norden och bolagets lojalitetsprogram, Scandic Friends, är det största lojalitetsprogrammet för hotellgäster i Norden. Under perioden januari–juni 2015 kom 39 procent av logiintäkterna från lojalitetsmedlemmar (42 procent om intäkter från tidigare medlemmar i Ricas lojalitetsprogram och intäkter från tidigare Ricahotell exkluderas). Verksamhetens framgångar och bolagets möjligheter att locka till sig och behålla gäster, hyresvärdar, franchisetagare och samarbetspartner är beroende av varumärkeskännedom och renommé. Scandic anser att varumärkeskännedom, image och gästlojalitet inte bara är viktiga för bolagets möjligheter att uppnå och behålla hög genomsnittlig beläggningsgrad, höga logiintäkter samt höga intäkter från restaurang- och konferensverksamheten, utan även för Scandics planer på att utöka antalet hotell i portföljen. Att Scandic är beroende av styrkan hos Scandics varumärke gör bolaget känsligt för faktorer som kan skada bolagets anseende. Anseendet och varumärkeskännedomen påverkas av ett antal faktorer. Förekomsten av olyckor och skador, naturkatastrofer, brottslighet, enskilda gäster som missköter sig eller liknande händelser kan få en väsentlig negativ inverkan på Scandics anseende, skapa negativ publicitet och kan medföra att konsumenter tappat förtroendet för bolagets verksamhet. För att upprätthålla och stärka Scandics marknadsställning måste bolaget fortsätta att förbättra gäst- och serviceutbudet för att leva upp till gästernas förväntningar och behov. Om Scandic inte lyckas möta gästernas förväntningar och behov, eller om Scandic inte kan hålla jämna steg med marknads- eller teknikutvecklingen kan det äventyra bolagets marknadsställning. En händelse som på ett väsentligt sätt skadar anseendet hos eller kännedomen om bolagets varumärke och/eller ett väsentligt misslyckande att upprätthålla varumärkets dragningskraft på kunderna, kan få en negativ inverkan på värdet av varumärket och intäkter hänförliga till det.

Scandics varumärkes renommé är även beroende av framgångarna för bolagets franchisetagare och Scandic skulle kunna påverkas negativt av åtgärder som vidtas av dessa, vilka bolaget endast har en begränsad möjlighet att kontrollera. Per den 30 september 2015 drevs åtta procent av Scandics hotell under franchiseavtal. Franchisetagarna är utomstående operatörer och även om Scandic tillhandahåller utbildning och support till dessa, kan kvaliteten på hotellverksamheten som drivs under franchiseavtal försämrats av faktorer som ligger utom Scandics kontroll, till exempel om franchisetagarna inte gör de investeringar som krävs eller inte lever upp till bolagets varumärkesstandarder. Även om Scandic i sista hand kan vidta åtgärder för att säga upp franchiseavtal är det kanske inte möjligt att vidta nödvändiga åtgärder i tid för att skydda bolagets varumärke, vilket kan leda till att bolagets varumärkesimage och renommé blir lidande. Samtliga dessa händelser kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

SCANDIC KANSKE INTE KAN REALISERA SAMTLIGA FÖRVÄNTADE FÖRDELAR MED RICAFÖRVÄRDET.

Scandic har slutfört integrationen av Rica Hotels i sin verksamhet, innefattande omprofilering och systemöverföring, och även genomfört de kostnadsbesparingsåtgärder som planerades i samband med Ricaförvärvet, såsom att slå ihop Scandics och Ricas huvudkontor i Sverige och Norge och i samband med denna omorganisation minska personalen. Bolaget har börjat se vissa av de förväntade synergieffekterna med förvärvet, såsom förbättrade marginaler till följd av ökad operationell effektivitet, ökad kostnadseffektivitet vid inköp och förstärkt intäktsoptimering. Scandic räknar dock med att ytterligare synergieffekter från förvärvet kommer att realiseras till och med 2017. Även om denna process för närvarande löper planenligt, finns det en risk att Scandic inte kommer att uppnå samtliga förväntade fördelar med Ricaförvärvet inom den beräknade tidsramen. De förväntade fördelarna innefattar bland annat ökad lönsamhet och andra synergieffekter som beskrivs på andra ställen i detta prospekt. Vidare finns det en risk att en negativ utveckling av allmänna ekonomiska förhållanden kommer att begränsa, eliminera eller fördröja Scandics möjlighet att realisera vissa av de förväntade fördelarna, vilket kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

De förväntade synergieffekterna och övriga fördelar som förväntas uppkomma från Ricaförvärvet och integrationen av Rica Hotels i Scandics befintliga verksamhet är baserade på bedömningar som till sin natur är osäkra. Bedömningarna bygger på ett antal antaganden som har gjorts utifrån för Scandic tillgänglig information och ledningens bedömningar grundade på sådan information, bland annat information hänförlig till Rica Hotels verksamhet, resultat och finansiella ställning. Även om det inte finns anledning för Scandic att anta att de uppskattade synergieffekterna och därtill hänförliga kostnader är realistiska, är de underliggande antagandena till sin natur osäkra och påverkas av en rad väsentliga verksamhetsmässiga, ekonomiska och konkurrensmässiga faktorer, risker och osäkerhetsfaktorer som skulle kunna leda till att det faktiska resultatet skiljer sig väsentligt från vad som uttrycks eller antyds i detta prospekt.

SCANDIC KAN KOMMA ATT EXPANDERA GENOM ATT INGÅ YTTERLIGARE HYRES-, MANAGEMENT-, FRANCHISE- ELLER PARTNERAVTAL ELLER GENOM FÖRVÄRV OCH ANDRA INVESTERINGAR, OCH SÅDANA ÅTGÄRDER KAN BELASTA BOLAGETS LEDNINGS-, VERKSAMHETS- OCH KONTROLLSYSTEM OCH/ELLER VISA SIG INTE BLI FRAMGÅNGSRIKA.

Under de senaste åren har Scandic upplevt tillväxt, och bolaget planerar att fortsätta expandera verksamheten. Mellan den 1 januari 2007 och den 30 september 2015 öppnade eller omprofilerade bolaget 118 nya Scandichotell (inklusive de 71 hotell som bolaget förvärvade genom Ricaförvärvet) och har under den tiden erhållit betydande erfarenhet av expansion. Tillväxten av hotellportföljen exponerar emellertid Scandic för ett antal verksamhetsrisker och andra risker som kräver att ledningens uppmärksamhet tas i anspråk. Den verksamhetsmässiga komplexiteten samt ledningens ansvar har ökat som ett resultat av denna tillväxt, vilket har ökat kraven och från tid till annan satt stor press på Scandics lednings-, verksamhets- och kontrollsystem. Dessutom kan eventuella förvärv eller investeringar komma att kräva betydande uppmärksamhet från ledningen, vilken annars skulle ha kunnat ägnas åt den löpande

verksamheten, vilket skulle kunna skada Scandics verksamhet. Några av de svårigheter som Scandic kan komma att uppleva i samband med en expansion av verksamheten är hänförliga till:

- korrekt utvärdering av marknadsförhållanden, vilket är av betydelse för att identifiera och potentiellt utveckla nya lägen för hotell som genererar en tillräcklig efterfrågan från gäster;
- korrekt utvärdering av expansionsmöjligheter i enlighet med Scandics interna riktlinjer gällande hyror, tekniska specifikationer, nyckeltal, EBITDA-marginaler och diskonterat nuvärde samt ingående av avtal med adekvata finansiella och kommersiella risker;
- adekvat identifiering av potentiella skyldigheter och brister förenade med en expansionsmöjlighet, inklusive rättsliga anspråk, anspråk avseende avtalsbrott, anställningsrelaterade anspråk, miljöansvar, skatteskulder och övriga förpliktelser (eventuella eller definitiva), vilket skulle kunna leda till väsentliga framtida tillkommande kostnader och förpliktelser;
- framgångsrik integration av Scandics affärskultur, verksamhetsmodell och styrsystem, ekonomistyrning, ledningskontroller samt IT-system;
- effektiv planering, utbildning och kommersiella aktiviteter inför öppnandet av nya hotell för att säkerställa att de nya hotellen presterar i enlighet med verksamhetsplan och i överensstämmelse med den befintliga servicenivån;
- att erbjudanden och koncept inklusive koncept inom restaurang- och konferensverksamheten, tas emot väl av gäster och kunder;
- koordination av försäljnings-, distributions- och marknadsföringsfunktioner, samt hantering av de ökade kostnaderna hänförliga till dessa;
- integrationen av nya hotell i de olika IT-system och IT-plattformar som Scandic använder sig av;
- att i fråga om befintliga hotell upprätthålla relationerna med gäster, anställda och övriga parter till dessa hotell, samt
- investeringar och skuldsättning.

Om Scandic inte på ett framgångsrikt sätt kan hantera nya expansionsprojekt och den påverkan som tillväxten har på bolagets verksamhets- och ledningsresurser samt kontrollsystem, kan detta få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

SCANDIC KANSKE INTE KAN UTVECKLA NYA HOTELL, VILKET SKULLE KUNNA FÅ EN NEGATIV INVERKAN PÅ BOLAGETS TILLVÄXTMÖJLIGHETER.

Per den 30 september 2015 hade bolaget sammanlagt sex nya Scandichotell under utveckling. Den pågående utvecklingen är föremål för risker, såsom bland annat byggförseningar, överskridande av budget eller att endera parten inte fullgör sina förpliktelser. Om fastighetsägaren inte kan uppfylla sina åtaganden kan Scandic tvingas dra sig ur projektet. Till exempel har byggnationen av Scandics Stavanger Congress försenats på grund av komplikationer relaterade till finansiering och förseningar av nödvändiga bygglov. Byggstart är nu planerad till fjärde kvartalet 2015 vilket innebär att hotellet beräknas öppna under sommaren 2017 istället för under 2016 som planerat.

Scandic har vidare en utvecklingsplan avseende potentiella nya hotell för vilka avtal ännu inte har tecknats. Den slutgiltiga utvecklingen och uppförandet av sådana hotell är föremål för ett stort antal risker, i vissa fall innefattande möjligheten att erhålla myndighetsgodkännanden samt tillräcklig finansiering. Som en följd härav finns det en risk att Scandics hela utvecklingsplan avseende hotellprojekt inte kommer att leda till att nya hotell öppnas.

Scandic utvärderar och förhandlar fortlöpande möjligheter till nya hotell. Bolaget måste vara mycket selektivt vad gäller att identifiera nya projekt och säkerställa att ett potentiellt nytt hotell har rätt läge, utformning och avtalsvillkor för att kunna generera eftersträvt kassaflöden till adekvat finansiell och kommersiell risk. Scandic kanske inte kan identifiera projekt som uppfyller de interna riktlinjerna och leder till tecknade avtal. Om Scandic utvecklar och lanserar ett nytt hotell finns det ändå en risk att det inte blir lika framgångsrikt som beräknat. Nya hotell kanske inte kan driva upp sina verksamhetsnivåer till vad som är normalt eller till förväntade beläggningsgrader och förväntade intäktsnivåer. Samtliga dessa risker skulle kunna påverka tillväxten av Scandics verksamhet negativt, vilket kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

SCANDICS ARBETE MED ATT RENOVERA OCH UNDERHÅLLA SINA HOTELL SKULLE KUNNA FÖRSENAS ELLER BLI DYRARE ÄN BERÄKNAT, VILKET KAN MINSKA INTÄKTERNA ELLER FÖRSÄMRA BOLAGETS MÖJLIGHET ATT KONKURRERA PÅ ETT EFFEKTIVT SÄTT.

Scandic måste underhålla och renovera sina hotell för att förbli konkurrenskraftigt, upprätthålla branschstandarden för hotellen samt följa tillämpliga lagar och föreskrifter. Bolaget överväger proaktivt möjligheterna att expandera, renovera och uppgradera sina befintliga hotell. Sådana åtgärder är föremål för ett antal risker, däribland följande:

- oförmåga att generera tillräckliga kassaflöden från bolagets löpande verksamhet för att klara åtagandena avseende underhålls- och renoveringsnivåer;
- konstruktionsdefekter, försenade byggen eller kostnadsöverskridanden (inklusive arbets- och materialkostnader) som kan öka kostnaderna för projektet;
- oförmåga eller misslyckande från entreprenörens sida att fullgöra sina åtaganden, vilket kan leda till förseningar av byggen eller ombyggnationer, ökade kostnader och förlorade intäkter;
- oförmåga eller misslyckande från fastighetsägarnas sida att tillhandahålla ägarfinansierade investeringar i fast egendom eller att klara de underhållsåtaganden som följer av hyresavtalet;
- brist på tillgängliga hotellrum, konferenslokaler, bankettsalar samt restauranger och barer för intäktsgenererande aktiviteter under byggnads-, moderniserings- eller renoveringsprojekt;
- renoveringarna kan visa sig vara otillräckliga för att leva upp till gästernas höjda förväntningar avseende fastigheternas standard och design, vilket kan leda till att renoverade hotell kanske inte kan driva upp sina verksamhetsnivåer till förväntade beläggningsgrader och nivå på intäktsgenerering, samt
- förändringar i ekonomiska förhållanden, vilket kan leda till en försvagad eller bristande efterfrågan eller en negativ avkastning på projekten.

Samtliga dessa händelser kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

EN DEL AV SCANDICS RÖRELSEKOSTNADER ÄR FASTA, VILKET KAN BEGRÄNSA EFFEKTIVITETEN AV BOLAGETS KOSTNADSBESPARANDE INSATSER UNDER PERIODER MED SJUNKANDE INTÄKTER SAMT LEDA TILL LÄGRE VINSTMARGINALER.

Den största delen av Scandics rörelsekostnader utgörs av åtaganden att betala hyra samt löner och övriga personalrelaterade kostnader. En stor del av dessa rörelsekostnader är rörliga, men en del kostnader är fasta och inte kopplade till resultatet för Scandics olika hotell. Vidare är vissa andra rörelsekostnader, såsom kostnader avseende uppvärmning, IT, telekom och liknande, i stor utsträckning också fasta. Dessutom svarade den fasta delen av Scandics hyresåtaganden per den 30 September 2015 för 66 respektive 64 procent av de totala hyreskostnaderna under perioden januari–september 2015 respektive under året 2014, trots att 90 procent av hotellverksamheten som drevs under hyresavtal (baserat på antal hotellrum, nya kontrakterade hotell inkluderade) drevs under hyresavtal som innefattar en rörlig hyreskomponent. Därför är Scandics rörelseresultat känsligt för kortsiktiga intäktsförändringar. Under perioder av ekonomiska svårigheter, minskad efterfrågan och minskade intäkter är det kanske inte möjligt att kompensera minskade intäkter med kostnadsbesparingar, vilket skulle kunna minska marginalerna. Detta kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

SCANDIC ÄR EXPONERAT FÖR VISSA RISKER HÄNFÖRLIGA TILL BOLAGETS IT-SYSTEM.

Hotell- och restaurangbranschen behöver använda avancerade IT-system för drift av hotell, intäktsoptimering, distributions- och bokningssystem samt för att hantera lojalitetsprogram. Denna teknik kräver underhåll och övervakning, inklusive efterlevnad av lagar och regleringar för skydd av personuppgifter och krav som ställs av tredje parter, såsom kreditkortbranschen. Utveckling och underhåll av denna teknik kommer troligtvis att kräva betydande kapital.

Scandic är beroende av vissa IT-system för att bedriva sin verksamhet. Bolagets IT-plattform erbjuder huvudkontoren och bolagets hotell ett gemensamt system för bokningar och drift av hotell, operativ rapportering, prognostisering, personalplanering, jämförelser av nyckeltal och uppföljning. Detta är ett nyckelverktyg för Scandics operativa framgång och kostnadsshantering. Under perioden januari–juni 2015 bokades exempelvis cirka 66 procent av Scandics sålda hotellnätter genom bolagets egna distributionskanaler (inklusive cirka 24 procent via bolagets egen webbplats). Härtill har antalet personer som besöker bolagets webbplats via annan teknisk utrustning än persondatorer, såsom mobiltelefoner, smarta telefoner och surfplattor, ökat drastiskt de senaste åren och förväntas fortsätta öka. Scandic avser att som en del av bolagets strategi investera ytterligare i mobila funktioner för att säkerställa att bolagets lösningar möter kraven hos det ökande antalet gäster som använder sig av sådan teknisk utrustning. Möjligen kommer bolaget inte att kunna utveckla funktioner och webbaserade lösningar som lever upp till denna trend och därmed kanske inte fånga upp nuvarande eller potentiella gäster. Följaktligen kan bolagets verksamhet komma att bli lidande. Eftersom ny teknisk utrustning och nya plattformar ständigt lanseras är det svårt att förutse de problem som bolaget kan komma att möta i utvecklingen av mobila lösningar.

Scandic samlar in stora volymer intern data och kunddata, innefattande kreditkortsnummer och annan information som gör det möjligt att identifiera personer. Detta sker i olika verksamhetssyften, bland annat för att tillhandahålla efterfrågade produkter och tjänster, hantera bolagets lojalitetsprogram och spara hotellgästernas preferenser för att kunna förbättra kundservicen samt i marknadsföringssyften. Vidare har Scandic gjort stora investeringar i modern teknik för att förbättra bolagets intäkts-optimering. Scandics beroende av avancerad teknik för att kunna bedriva verksamheten exponerar bolaget för ett antal risker, däribland följande:

- väsentliga störningar, förseningar i eller skada på bolagets IT-system, bland annat till följd av cyberattacker, vilka var för sig skulle kunna orsaka intäktsförluster och/eller negativa upplevelser för gäster och leda till att värdefull information går förlorad eller orsaka förseningar i verksamheten;
- oförmåga att förvärva och utveckla teknologi som är konkurrenskraftig och som kan stödja bolagets tillväxt skulle kunna ha en väsentlig negativ inverkan på Scandics möjlighet att hjälpa kunderna och styra verksamheten;
- misslyckande av utomstående IT-tjänsteleverantörer att tillhandahålla tjänster och teknologi på ett tillfredsställande sätt skulle kunna leda till förlust av eller störningar i dessa funktioner och tjänster; samt
- diverse risker hänförliga till insamling, hantering, lagring och överföring av känslig information, inklusive risker hänförliga till efterlevnad av lagar och regleringar för skydd av personuppgifter och vissa avtalsmässiga åtaganden, liksom risken för att Scandics system som används för att samla in sådan information äventyras.

Kompensation för den sortens störningar innefattar, enligt Scandics avtal med utomstående IT-tjänsteleverantörer, vanligtvis inte ersättning för indirekta förluster, och kan visa sig vara otillräcklig eller inte tillgänglig. Trots att Scandic har gjort investeringar i IT-säkerhet, och trots att bolagets kontinuitets- och katastrofplaner (*business continuity and disaster recovery plans*) inbegriper bolagets IT-system, kan samtliga dessa omständigheter få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

BRIST PÅ ARBETSKRAFT ELLER AVBROTT I ARBETET SKULLE KUNNA BEGRÄNSA SCANDICS MÖJLIGHET ATT DRIVA HOTELL ELLER UTÖKA VERKSAMHETEN OCH KAN LEDA TILL ÖKADE PERSONALKOSTNADER.

Scandics framgångar är till stor del beroende av förmågan att attrahera, behålla, utbilda, leda samt engagera personal. Om Scandic inte kan attrahera, behålla, utbilda, leda samt engagera kompetent personal kan bolagets förmåga att på ett adekvat sätt driva och bemanna hotellen försämrast, vilket kan minska gästnöjdheten. Personalbrist kan också begränsa Scandics möjligheter att utöka verksamheten och få den att växa. Eftersom personalkostnaderna utgör en betydande del av rörelsekostnaderna för Scandics hotell skulle en brist på kompetent personal också kunna medföra att Scandic måste erbjuda högre löner, vilket skulle öka bolagets personalkostnader och påverka bolagets resultat negativt. Scandic behöver framförallt identifiera och attrahera medarbetare inom vissa komplexa områden inom hotelldrift, såsom intäkts-optimering. Personal som besitter sådana kunskaper är mycket eftertraktade inom hotell- och restaurangbranschen och det råder konkurrens vid tillsättning av dessa tjänster. Om Scandic inte lyckas attrahera, utbilda och behålla sådan kvalificerad personal kan detta få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksam-

het, resultat och finansiella ställning. Vidare kan ökning av minimilönerna leda till väsentligt ökade kostnader och minskade vinster.

En betydande andel av Scandics anställda är medlemmar i fackföreningar i sina hemländer och har kollektivavtal. Trots att Scandic alltid får höga betyg i sina interna medarbetarundersökningar kan bolagets hotell drabbas av avbrott i arbetet, såsom strejker, om relationerna med de anställda eller deras fackföreningar försämrast, vilket potentiellt kan leda till störningar och ta ledningens uppmärksamhet i anspråk. Arbetsrättslig reglering kan också leda till högre löne- och förmånskostnader, förändringar av arbetsnormerna som höjer rörelsekostnaderna och de legala kostnaderna samt begränsa Scandics möjlighet att vidta kostnadsbesparande åtgärder under ekonomiska nedgångar. Samtliga dessa händelser kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

SCANDIC ÄR BEROENDE AV EXTERNA PARTER FÖR ATT TILLHANDAHÅLLA VISSA TJÄNSTER.

Scandic är beroende av ett antal viktiga externa parter för att tillhandahålla sina tjänster. Scandic outsourcar driften av sina IT-system och hur väl detta fungerar beror på Scandics förmåga att organisera outsourcingen på ett effektivt sätt och säkerställa att leverantörerna lever upp till överenskomna servicenivåer. Scandic är också beroende av externa parter för till exempel tjänster avseende lokalvård. Anlitande av externa parter kan medföra ytterligare risker för Scandic hänförliga till dessa tjänster. Om någon av dessa externa parter inte lever upp till de överenskomna servicenivåerna, bryter mot lagar eller föreskrifter eller om de går i konkurs eller på annat sätt är oförmögna att uppfylla sina åtaganden, kan det få en negativ inverkan på Scandics varumärke och anseende samt bolagets relationer med sina gäster. Samtliga ovannämnda faktorer kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

TILLVÄXTEN AV WEBBASERADE DISTRIBUTIONSKANALER OCH KONKURRENS FRÅN VANLIGA SÖKMOTORSFÖRETAG KAN REDUCERA TRAFIKEN TILL BOLAGETS EGNA DISTRIBUTIONSKANALER OCH FÅ EN NEGATIV INVERKAN PÅ SCANDICS VERKSAMHET OCH LÖNSAMHET.

En betydande del av Scandics hotellrum bokas genom externa webbaserade distributionskanaler. Under perioden januari–juni 2015 stod antalet hotellnätter bokade genom globala distributionskanaler (*global distribution systems*, "GDS") för cirka 12 procent av Scandics sålda hotellnätter och onlineresebyråer (*online travel agencies*, "OTA") för cirka 13 procent av Scandics sålda hotellnätter. Scandic tecknar avtal med sådana mellanhänder och betalar olika provisioner och transaktionsavgifter för försäljningen av Scandics rum genom deras system. Om sådana bokningar ökar kan dessa mellanhänder komma att försöka förhandla till sig högre provision, sänkta rumspriser eller andra väsentliga avtalsrabatter från Scandic.

Stora, etablerade sökmotorer på internet, såsom Google och Bing Travel, tillåter användare att söka efter hotellbokningar och har betydande resurser och expertis inom utveckling av onlinehandel och underlättande av internettrafik. Utöver webbaserade distributionskanaler använder sig sådana sökmotorer vanligtvis av omfattande marknadsföringsstrategier, innefattande betydande resurser för annonskampanjer online och i TV för att leda konsumenterna till de egna webbplatserna. Detta kan avsevärt minska trafiken till Scandics egna distributionskanaler och underlätta för kunder att boka boende med bolagets konkurrenter. Scandics affärsstrategi är delvis beroende av bolagets förmåga att erhålla en ökande andel bokningar genom bolagets egna distributionskanaler. För det fall

sökmotorer och webbaserade distributionskanaler lyckas reducera trafiken till bolagets egna distributionskanaler, kan bolagets verksamhet och lönsamhet påverkas negativt. Vidare tenderar sökkriterierna hos dessa sökmotorer och webbaserade distributionskanaler, vilka samlar ett flertal hotellerbjudanden, att öka betydelsen av pris och allmänna kvalitetsindikatorer på bekostnad av varumärkesidentifiering. Detta kan påverka allmänhetens igenkänning av bolagets varumärke och kan tvinga bolaget att lägga ytterligare resurser på marknadsföring vilket ändå kan visa sig vara verkningslöst. Vidare kan gästerna utveckla varumärkeslojalitet med webbaserade distributionskanaler på Scandics bekostnad. Dessa mellan-händer har ökat transparensen i de priser som olika hotelloperatörer tar för sina produkter och tjänster, vilket har gjort prishantering svårare för hotelloperatörerna. Dessutom innehåller avtalen med webbaserade distributörer i normalfallet restriktiva bestämmelser i fråga om rumsprispärlitet (dvs. hotelloperatörernas möjligheter att använda sig av differentierad prissättning i sina egna distributionskanaler). Även om sådana restriktioner av rumsprispärlitet har blivit förbjudna eller är föremål för granskning av konkurrensmyndigheter i ett flertal jurisdiktioner, är dessa restriktioner alltför tillåtna i jurisdiktioner där en stor majoritet av Scandics hotell är belägna. Om gästernas preferenser successivt övergår till webbaserade distributionskanaler och leder bort bokningarna från Scandics egen webbplats, eller om Scandics avgifter till tredje parter webbplatser skulle öka de sammanlagda kostnaderna för internetbokningar avseende bolagets hotell, kan detta få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

Givet antalet hotellnätter sålda genom webbaserade distributionskanaler är Scandic till viss del beroende av sådana distributionskanaler, i synnerhet på avlägsna marknader som är svåra att nå och där Scandic inte aktivt bedriver marknadsföringsaktiviteter. Scandics resultat för 2013 påverkades exempelvis negativt av omförhandlingarna av bolagets större OTA-avtal då Scandic inte distribuerade rum genom sina större online-resebyråer under den perioden. Alla avbrott i relationerna med Scandics webbaserade distributionskanaler eller avbrott i OTA-tjänsterna kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

SCANDIC ÄR FÖREMÅL FÖR LAGSTIFTNING I DE JURISDIKTIONER DÄR BOLAGET BEDRIVER VERKSAMHET OCH FÖRÄNDRINGAR I DEN REGULATORISKA MILJÖ I VILKEN BOLAGET BEDRIVER VERKSAMHET ELLER EN UNDERLÅTENHET ATT FÖLJA RÅDANDE LAGAR OCH FÖRESKRIFTER KAN FÅ EN NEGATIV INVERKAN PÅ BOLAGETS VERKSAMHET.

I de jurisdiktioner där Scandic bedriver verksamhet är bolaget underkastat lagar och föreskrifter inom nyckelområden, såsom:

- diverse licenser och tillstånd för hotelltjänster samt tjänster avseende mat och dryck;
- hyreslagstiftning;
- redovisning, skatter, moms samt bolagsstyrning;
- hälsa och säkerhet (inklusive säkerhet avseende arbetsplats och livsmedel);
- miljö;
- anställnings- och arbetsrättslagar, inklusive sociala avgifter;
- antikorrupsionslagar;

- konkurrenslagstiftning;
- regleringar avseende tillgänglighet för funktionshindrade, samt
- skydd för personuppgifter och sekretess.

En negativ utveckling av de lagar och föreskrifter som gäller för Scandic skulle kunna exponera bolaget för ett antal risker. Till exempel behandlar Scandic personuppgifter som ett led i den dagliga verksamheten och enligt ett förslag till ny EU-förordning som förväntas träda ikraft 2018 föreslås det införas betydligt hårdare sanktioner vid överträdelse jämfört med nu gällande regelverk. Vidare kan nya lagar och regler gällande exempelvis redovisning införas och olika tolkningar av befintliga redovisningsregler och bestämmelser har förekommit och kan förekomma i framtiden. En förändring av redovisningsregler eller bestämmelser kan även retroaktivt påverka Scandics redovisning av transaktioner som har slutförts innan ändringen träder i kraft och framtida ändringar av redovisningsreglerna eller -bestämmelserna eller ifrågasättandet av aktuell redovisningspraxis kan få en negativ inverkan på bolagets finansiella ställning och resultat.

Om inte Scandic kan erhålla eller behålla nödvändiga licenser och tillstånd, eller om bolaget inte kan följa nu gällande eller framtida lagar och föreskrifter kan detta leda till:

- inledande av administrativa eller civilrättsliga processer eller brottmålsprocesser;
- sanktioner och erläggande av böter eller viten, inklusive ett potentiellt indragande eller återkallande av licenser och tillstånd beroende på allvaret och omfattningen av den regulatoriska frågan;
- ökad inspektion och granskning av Scandics tjänster från gästernas sida eller från tillsynsmyndigheter och andra; samt
- negativ mediepublicitet och renomméskador.

Samtliga dessa förändringar kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

FÖRESLAGNA ÄNDRINGAR I REDOVISNINGSTANDARDEN AVSEENDE HYRESAVTAL KAN FÅ EN VÄSENTLIG INVERKAN PÅ SCANDICS REDOVISNING AV HYRESAVTAL.

Under 2013 utfärdade *International Accounting Standards Board* ("IASB") tillsammans med *Financial Accounting Standards Board* ett reviderat utkast till föreslagna ändringar i den nuvarande redovisningsstandarden avseende hyresavtal. Scandic hyr en betydande del av bolagets hotell från fastighetsägare och per den 30 september 2015 var cirka 89 procent av bolagets hotell hyrda (baserat på antal hotellrum). Samtliga bolagets hyresavtal klassificeras för närvarande som operationella hyresavtal och redovisas utanför balansräkningen och tillhörande hyresbetalningar redovisas i resultaträkningen som operativa kostnader. De föreslagna ändringarna skulle, om de antas i sin nuvarande lydelse, resultera i betydande förändringar av den nu tillämpade redovisningsmodellen. Sammanfattningsvis skulle IASBs nuvarande förslag bland annat kräva att en hyresgäst som Scandic skulle behöva:

- ta upp hyrda tillgångar och relaterade skulder i balansräkningen, initialt motsvarande nuvärdet av fasta hyresbetalningar; och
- göra linjära avskrivningar av hyrda tillgångar i resultaträkningen samt periodisera tillhörande räntekostnader över hela hyresperioden.

En betydande del av Scandics hyresavtal innehåller en rörlig hyreskomponent baserad på intäkter (rörlig hyra). Den rörliga hyran ska enligt förslaget inte tas upp som en hyrd tillgång (med en motsvarande skuld) utan ska istället även fortsättningsvis tas upp som en kostnad när den uppstår.

I oktober 2015 fattade IASB ett preliminärt beslut om att den nya redovisningsstandarden för hyresavtal senast ska börja gälla för räkenskapsår som inleds per eller efter den 1 januari 2019. En sådan tillämpning skulle påverka Scandics rapporterade resultat för det första kvartalet 2019 med en omräkning av jämförbara perioder. Även om denna ändring inte skulle påverka kassaflödet hänförligt till Scandics hyrda hotell och övriga hyrda tillgångar kan den få en väsentlig inverkan på räkenskaperna, innefattande en minskning av operativa kostnader och en ökning av balansomslutningen. Årets resultat skulle totalt sett inte påverkas. Faktorer såsom genomsnittlig återstående hyrestid i hyresportföljen för en viss specifik period skulle emellertid kunna medföra att årets resultat blir högre eller lägre enligt den föreslagna redovisningsstandarden jämfört med årets resultat redovisat enligt den nuvarande redovisningsstandarden.

FÖRÄNDRINGAR AV SKATTELAGSTIFTNING ELLER KRAV PÅ EFTERLEVNAD, ELLER DEN PRAKTISKA TOLKNINGEN OCH TILLÄMPNINGEN AV DESSA, SKULLE KUNNA FÅ EN VÄSENTLIG NEGATIV INVERKAN PÅ BOLAGETS VERKSAMHET, RESULTAT OCH FINANSIELLA STÄLLNING.

Scandic bedriver verksamhet i ett flertal jurisdiktioner. Verksamheten, inklusive transaktioner mellan koncernföretagen, bedrivs i enlighet med bolagets tolkning av tillämplig skattelagstiftning, skatteavtal och övrig reglering gällande skatter och skattemyndigheternas praxis. Det är inte säkert att Scandics tolkning av sådana lagar, avtal, regleringar och praxis i alla avseenden är korrekt. Det finns en risk att skattemyndigheterna i relevanta jurisdiktioner kan utfärda beslut som avviker från bolagets tolkningar. Det finns för närvarande ett politiskt tryck att förändra den internationella skattemiljön. I ljust av tillkomsten och utvecklingen av Base Erosion och Profit Shifting (BEPS) Action Plan lanserad av OECD finns det indikationer på ett ökat stöd för globala skattesamordningar mellan jurisdiktioner, vilket skulle kunna ha en väsentlig påverkan på det internationella skattelandskapet inom vilket Scandic bedriver sin verksamhet. Scandics skatteposition, både för föregående och innevarande år, kan därmed förändras som ett resultat av beslut fattade av skattemyndigheterna eller som ett resultat av förändringar av lagar, avtal och andra föreskrifter. Sådana beslut eller förändringar, eventuellt med retroaktiv verkan, kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

En kommitté utsedd av den tidigare sittande svenska regeringen lade i juni 2014 fram ett förslag om att införa ett nytt system för bolagsbeskattning i Sverige. Syftet var att skapa en mer neutral beskattning av eget och lånat kapital. Kommitténs huvudförslag innehåller bland annat en begränsning av avdragen för räntekostnader och andra finansiella kostnader genom att avdrag enbart ska få göras för finansiella kostnader som motsvaras av finansiella intäkter. Vidare föreslås att balanserade underskott som finns per det datum som de nya reglerna träder i kraft ska minskas med 50 procent. Förslaget fick hård kritik från remissinstanserna och den nuvarande regeringen har meddelat att de nya reglerna som tidigast kommer att träda i kraft den 1 januari 2017 och först efter att reglerna, inklusive potentiella förändringar av förslaget, noggrant analyserats. Det är för närvarande osäkert om förslaget kommer att genomföras och hur det slutgiltiga förslaget i så fall kommer att se ut.

Utöver det ovannämnda förslaget om minskning av balanserade underskott kan sådana underskott även komma att bli spärrade eller

reducerade med anledning av framtida förändringar i svensk lagstiftning eller, i enlighet med nu gällande regler, på grund av en ägarförändring där en eller flera aktieägare gemensamt förfogar över aktier som förvärvats under en viss tidsperiod och som motsvarar mer än 50 procent av antalet röster i bolaget (beräknat på ett särskilt sätt). En sådan ägarförändring skulle innebära att balanserade underskott faller bort till den del de överstiger 200 procent av utgiften för att förvärva det bestämmande inflytandet i bolaget (utgiften beräknas på ett särskilt sätt där tillskott och andra värdeöverföringar kan reducera utgiften). Om det ovannämnda förslaget genomförs eller om liknande ogynnsamma regler införs eller om balanserade underskott faller bort eller spärras kan det få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning. Per den 31 december 2014 hade Scandic taxerade underskott uppgående till 1 489 MSEK avseende den svenska verksamheten.

De finska skattemyndigheterna utreder för närvarande Scandics finska filial såvitt avser avdragsrätt för räntekostnad på koncerninterna lån. Scandics finska filial har ställt ut en skuldförbindelse där Scandic Hotels AB är långivare. Lånet, som har en löptid på tio år, har ett nominellt belopp om 234 375 000 euro och löper med en ränta om nio procent beräknat från den 26 april 2007. Enheten för bevakning av skattetagarnas rätt i Finland har ifrågasatt taxeringen för filialen och den skattemässiga avdragsrätten för räntekostnaderna på det koncerninterna lånet avseende räkenskapsåren 2008–2011. Följden kan bli att räntekostnaderna i filialen, helt eller delvis, inte betraktas som skattemässigt avdragsgilla, men den finska skattemyndigheten har ännu inte återkommit med ett slutgiltigt taxeringsbeslut. Ingen avsättning har gjorts i räkenskaperna utan bolaget har istället redovisat detta som en eventalförpliktelse om 111,4 miljoner kronor avseende skatteexponeringen för räkenskapsåren 2009–2011. För det fall skattemässigt avdrag för räntekostnaderna nekas i sin helhet och i det fall den finska skattemyndigheten även ifrågasätter räkenskapsåren 2008, 2012, 2013 och 2014 kan skatteexponeringen avseende det koncerninterna lånet bli flera gånger högre.

FÖRMÅNSBESTÄMDA PENSIONSFORMÅNER EXPONERAR BOLAGET MOT AKTUARIELLA, MAKROEKONOMISKA OCH REGULATORISKA RISKER LIKSOM RISKER HÄNFÖRLIGA TILL LÅNG LIVSLÄNGD.

Vissa kategorier av anställda i Sverige, primärt tjänstemän, är berättigade till ålderspensionsförmåner vilka skulle anses falla in under kategorin förmånsbestämda förmåner enligt IFRS redovisningsprinciper. Den svenska förmånsbestämda pensionsplanen för tjänstemän, ITP2, finansieras genom avsättningar i balansräkningen utan att det görs överföringar till någon pensionsstiftelse. Detta finansieringsarrangemang kräver en obligatorisk kreditförsäkring med PRI Pensionsgaranti ("PRI") för att skydda förmånstagarna i händelse av insolvens. Alla företag som använder detta finansieringsarrangemang ("PRI-systemet") delar ett gemensamt åtagande uppgående till högst två procent av pensionsskulden (upptaget som eventalförpliktelser i koncernbalansräkningen) vilket skulle aktualiseras om PRI förbrukade alla sina tillgångar.

IFRS kräver att det diskonterade nuvärdet av framtida utbetalningar av pensionsförmåner ska bestämmas genom att utbetalningarna diskonteras till nuvarande marknadsvärde enligt aktuell diskonteringsränta. Utöver detta påverkar även andra finansiella (inflation, förmånsindexering) och demografiska antaganden (dödlighet, omsättning) det diskonterade nuvärdet. Följaktligen är koncernen exponerad mot aktuariella, makroekonomiska och regulatoriska risker liksom risker hänförliga till lång livslängd vilket kan påverka kostnaden för de förmånsbestämda pensionsförmånerna och underlaget för finansieringen. Kapitaltillskott är dock

hänförliga till direkta förmånsutbetalningar till förmånstagarna. Sådana utbetalningar påverkas inte av förändringar av värdet på skulderna enligt IFRS, hänförliga till förändringar av marknadsförhållanden.

OM SCANDIC INTE KAN SKYDDA SINA VARUMÄRKEN ELLER ÖVRIGA IMMATERIELLA RÄTTIGHETER SKULLE DET KUNNA MINSKA VÄRDET PÅ BOLAGETS VARUMÄRKEN.

Igenkänningen och renomméet kopplade till Scandics varumärken och koncept är avgörande för Scandics framgångar. Scandic förlitar sig på att varumärkeslagstiftning skyddar bolagets äganderätt. Framgångarna för Scandics verksamhet beror delvis på bolagets fortsatta möjlighet att använda sina varumärken för att öka medvetenheten kring dem och ytterligare utveckla dem. Från tid till annan ansöker Scandic om registrering av vissa varumärken. Det finns emellertid en risk att registrering av dessa varumärken eller andra immateriella rättigheter inte kommer att beviljas eller att åtgärderna som Scandic vidtar för att använda, kontrollera eller skydda bolagets varumärken och övriga immateriella rättigheter i Norden eller övriga jurisdiktioner inte alltid kommer att vara tillräckliga för att förhindra att tredje parter kopierar eller använder varumärkena eller övriga immateriella rättigheter utan tillstånd eller på ett sätt som kanske inte kräver tillstånd. Scandic kanske inte heller kan erhålla och upprätthålla varumärkesskydd för sina varumärken i samtliga jurisdiktioner. Vidare innehåller huvuddelen av Scandics hotellnamn geografiska referenser eller referenser av allmän art som inte går att skydda. Ett fåtal hotellnamn innehåller varumärken som ägs av fastighetsägaren. Vidare kan tredje parter invända mot Scandics rätt till vissa varumärken eller motsätta sig bolagets varumärkesansökningar. Att försvara sig i sådana processer kan vara kostsamt och för det fall Scandic förlorar skulle det kunna leda till en förlust av viktiga immateriella rättigheter. Att erhålla och upprätthålla varumärkesskydd för Scandics varumärken i flera jurisdiktioner är också dyrt och bolaget kan därför välja att inte ansöka om skydd för eller behålla vissa varumärken. Om Scandics varumärken eller övriga immateriella rättigheter missbrukas, eller om de används på annat sätt som eventuellt inte kräver tillstånd, skulle varumärket Scandic och andra så kallade brand endorsements, inklusive deras värde och anseende, kunna komma till skada.

Vidare licensierar Scandic vissa av sina varumärken till tredje parter. Scandic ger exempelvis sina franchisetagare rätt att använda vissa av bolagets varumärken i samband med deras drift av franchisehotell. Om en franchisetagare inte lyckas upprätthålla kvaliteten på varor och tjänster som säljs under de licensierade varumärkena, skulle det eventuellt kunna skada bolagets rätt till och värde av varumärkena. Negativ publicitet hänförlig till franchisetagaren skulle också felaktigt kunna associeras med Scandic, vilket skulle kunna skada bolagets verksamhet. Om Scandic inte kan upprätthålla, kontrollera och skydda sina varumärken och övriga immateriella rättigheter skulle det sannolikt påverka förmågan hos bolagets hotell att generera intäkter eller Scandics möjlighet att ingå nya franchiseavtal.

På samma sätt kan tredje parter framställa krav mot Scandic gällande varumärkesintrång eller missbruk av deras varumärken eller övriga immateriella rättigheter. Sådana anspråk skulle kunna vara kostsamma och tidsödande att försvara sig mot och kan tvinga Scandic att sluta använda de immateriella rättigheter som bestrids. Sådana anspråk kommer att ta ledningens uppmärksamhet och resurser i anspråk. Samtliga dessa händelser kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

SCANDIC KAN BEHÖVA GÖRA NEDSKRIVNINGAR.

Scandic har stora belopp redovisade som goodwill och varumärken med obestämbar nyttjandeperiod, vilka inte skrivs av. Per den 31 december 2014 uppgick Scandics tillgångar i goodwill och varumärken till sammanlagt 8 849,9 MSEK. I enlighet med IFRS ska goodwill och immateriella tillgångar som inte skrivs av vara föremål för åtminstone en årlig nedskrivningsprövning. En nedskrivningsprövning görs oftare om det finns tecken på nedskrivningsbehov, till exempel:

- betydande negativa förändringar som har skett eller som förväntas ske inom en snar framtid avseende marknadsförutsättningar och den ekonomiska eller juridiska miljö där bolaget bedriver sin verksamhet eller på dess marknader;
- räntehöjningar eller andra avkastningskrav som väsentligt kan påverka den diskonteringsränta som används för att beräkna tillgångarnas återvinningsvärde;
- det redovisade värdet på Scandics nettotillgångar överstiger bolagets kommande börsvärde;
- ledningens prognoser för framtida nettokassaflöden eller rörelseresultat visar en betydande nedgång från tidigare budgetar och prognoser;
- kassaflöden eller rörelseresultatet är betydligt sämre än budgeterat; och
- bolaget förutser rörelseförluster eller negativa kassaflöden i framtiden.

Även om Scandic anser att gjorda bedömningar och antaganden är rimliga baserat på nu tillgänglig information och nuvarande affärsresultat liksom antaganden om framtida affärsresultat kan bolagets antaganden och estimat om framtida ekonomiska och finansiella marknadsförhållanden, resultatet för bolagets kassagenererande enheter, eller något annat av bolagets antaganden eller estimat, däribland de som anges ovan, visa sig vara felaktiga. I sådant fall kan en framtida nedskrivningsprövning föranleda att bolaget skulle kunna behöva skriva ned värdet på dessa tillgångar vilket skulle orsaka nedskrivningskostnader. Exempelvis skulle en ytterligare väsentlig nedgång på den norska marknaden till följd av en minskad aktivitet inom olje- och gasssektorn, utöver de antaganden som gjorts i ledningens prognoser för framtida nettokassaflöden eller rörelseresultat från den norska verksamheten, kunna innebära att Scandic vid en framtida nedskrivningsprövning skulle kunna behöva skriva ned värdet på goodwill och andra immateriella tillgångar som har allokaterats till bolagets rörelsesegment Norge. Eventuella framtida nedskrivningar som bolaget är skyldigt att redovisa kan ha en väsentlig negativ påverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

SCANDIC ÄR EXPONERAT FÖR RISKEN FÖR VALUTAFLUKTUATIONER.

Resultat och finansiell ställning för Scandics dotterbolag redovisas i tillämpliga lokala valutor, däribland norska kronor, danska kronor och euro. Scandics dotterbolag redovisar intäkter och kostnader i dessa valutor, vilket därmed begränsar transaktionsexponeringen. Dotterbolagens resultat och finansiella ställning räknas sedan om till svenska kronor i enlighet med rådande valutakurser för att inkluderas i Scandics koncernredovisning, vilken anges i svenska kronor. Det har förekommit betydande fluktuationer i valutakurserna mellan dotterbolagens lokala valutor och den svenska kronan, och fluktuationerna kan vara betydande även i framtiden. Denna exponering säkras delvis genom en motsvarande valutamix i

skuldportföljen, vilket lämnar den återstående delen av Scandics netto-tillgångar utan säkring. I den utsträckning valutaexponeringar inte är säkrade kan eventuella fluktuationer i valutorna få en negativ inverkan på Scandics finansiella resultat på sätt som inte är relaterat till bolagets verksamhet. Samtliga dessa händelser kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

SCANDIC ÄR EXPONERAT FÖR RISKER HÄNFÖRLIGA TILL RÄTTSTVISTER MED GÄSTER, KUNDER, LEVERANTÖRER, ANSTÄLLDA, TILLSYNSMYNDIGHETER, FRANCHISETAGARE, SAMARBETSPARTNERS OCH ÄGARNÄ TILL DE HOTELL SOM BOLAGET HYR ELLER DRIVER.

Scandic är exponerat för risker hänförliga till rättstvister med gäster, kunder, leverantörer, anställda, tillsynsmyndigheter, franchisetagare, samarbetspartners eller ägare till de hotell som bolaget hyr eller driver, avseende brott mot legala, kontraktuella eller andra åtaganden. Som ett resultat av stämningar kan bolaget förpliktigas att betala betydande skadestånd och avgifter. Dessutom kan exponering för rättstvister eller viten/avgifter utfärdade av tillsynsmyndigheter påverka Scandics anseende även om de ekonomiska följderna kanske inte är betydande. Samtliga dessa händelser kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

SCANDIC KANSKE INTE HAR ERHÅLLIT ELLER KAN ERHÅLLA ELLER BEHÅLLA HELTÄCKANDE FÖRSÄKRINGAR.

Scandic har för närvarande försäkringar på en nivå som bolaget anser vara lämplig för en verksamhet av bolagets storlek och för ett bolag som verkar inom hotell- och restaurangbranschen. Scandic har försäkringar från solventa försäkringsgivare. Bolaget anser att dessa försäkringar är tillräckliga för att täcka förutsebara förluster och att försäkringarna har tecknats på skäliga och sedvanliga villkor. Trots detta kan det, med avseende på förluster som täcks av försäkring, vara svårt och ta tid att få ut sådan ersättning från försäkringsgivarna. Vidare kanske inte Scandic får ut hela det förlorade beloppet från försäkringsgivarna. Det finns inga garantier för att Scandics nuvarande försäkringsskydd är tillräckligt för att täcka samtliga potentiella förluster, oavsett orsak, och det finns inte heller några garantier för att det alltid kommer att finnas skydd tillgängligt till en kommersiellt godtagbar kostnad. Samtliga dessa händelser kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

BETALNING I ENLIGHET MED SCANDICS FINANSIERING KOMMER ATT KRÄVA BETYDANDE LIKVIDA MEDEL. SCANDICS FÖRMÅGA ATT GENERERA TILLRÄCKLIGA LIKVIDA MEDEL ÄR BEROENDE AV ETT FLERTAL FAKTORER, VARAV VISSA LIGGER UTOM BOLAGETS KONTROLL.

Scandics förmåga att erlagga betalningar i enlighet med bolagets finansiering och att finansiera planerade investeringar är beroende av bolagets framtida förmåga att generera likvida medel. Detta är i viss mån beroende av allmänna ekonomiska, finansiella, konkurrensmässiga, legala, regulatoriska och andra faktorer som är utom Scandics kontroll. Om Scandic inte kan generera ett tillräckligt kassaflöde för att genomföra betalningar i enlighet med sina förpliktelser och klara övriga åtaganden kan bolaget tvingas omstrukturera eller refinansiera hela eller en del av bolagets finansiering, sälja viktiga tillgångar eller verksamheter eller ta upp ytterligare lån eller ta in ytterligare eget kapital. Scandic kanske inte kan vidta någon av dessa åtgärder inom erforderlig tid, på godtagbara kommersiella villkor eller över huvud taget, och dessa åtgärder kanske inte är tillräckliga

för att täcka kapitalbehoven. Vidare kan villkoren i Scandics befintliga eller framtida finansieringsarrangemang hindra bolaget från att genomföra något av dessa alternativ. Om Scandic inte kan göra de räntebetalningar eller amorteringar på skulden som bolaget är skyldigt att genomföra skulle det resultera i ett avtalsbrott, vilket kan leda till att delar av eller hela Scandics utestående lån sägs upp till betalning. Samtliga dessa händelser kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

SCANDICS BEFINTLIGA LÅNEAVTAL INNEHÅLLER, OCH FRAMTIDA LÅNEAVTAL KAN KOMMA ATT INNEHÅLLA, RESTRIKTIONER SOM KAN BEGRÄNSA BOLAGETS FLEXIBILITET ATT BEDRIVA SIN VERKSAMHET.

Scandics befintliga låneavtal innehåller, och avtal rörande framtida finansieringar kan komma att innehålla, bestämmelser som begränsar ledningens handlingsfrihet i vissa verksamhetsfrågor. Dessa kan innebära begränsningar bland annat i Scandics möjlighet att ta upp ytterligare lån, betala vinstutdelning och genomföra andra värdeöverföringar, göra investeringar, lämna vissa lån och genomföra vissa andra otillåtna betalningar, ingå avtal som begränsar Scandics dotterbolags möjlighet att betala vinstutdelningar, genomföra vissa transaktioner med aktieägare eller närstående parter, sälja vissa tillgångar eller genomföra sammanslagningar och förvärv, förändra eller på annat sätt göra om villkoren för bolagets lån, genomföra ändringar av bolagets verksamhet, garantera skulder eller ådra sig andra ansvarsförbindelser och upplåta panter. För ytterligare information om Scandics lånearrangemang, se "*Kommentarer till den finansiella utvecklingen – Likviditet och kapitalresurser – Skuldsättning*". Scandics möjlighet att uppfylla dessa och andra förpliktelser i bolagets befintliga och framtida låneavtal är beroende av bolagets framtida resultat, vilket i sin tur är beroende av ett flertal faktorer, varav vissa är utom bolagets kontroll. Överträdelse av någon av dessa förpliktelser eller bristande uppfyllande av dessa finansiella nyckeltal och tester kan resultera i ett brott mot låneavtalen, vilket skulle kunna leda till en uppsägning av den aktuella skulden, om inte överträdelsen eller bristen åtgärdas eller om inte långivaren avstår från att påkalla uppsägning, samt uppsägning av andra skulder till följd av att skuldsättningen kan vara föremål för bestämmelser om korsvisa uppsägningar eller korsvisa avtalsbrott. Samtliga dessa händelser kan få en väsentlig negativ inverkan på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

RISKER HÄNFÖRLIGA TILL ERBJUDANDET OCH AKTIERNA

DEN SÄLJANDE AKTIEÄGAREN KAN KOMMA ATT FORTSÄTTA UTÖVA ETT BETYDANDE INFLYTANDE ÖVER SCANDIC OCH DESS VERKSAMHET, OCH DEN SÄLJANDE AKTIEÄGARENS INTRESSEN KAN STÅ I STRID MED SCANDICS ÖVRIGA AKTIEÄGARES INTRESSEN.

Efter Erbjudandets genomförande kommer den Säljande Aktieägaren att inneha sammanlagt cirka 59,3 procent av Scandics aktier under antagandet att priset i Erbjudandet motsvarar mittpunkten i Prisintervallet, eller 53,2 procent under antagandet att priset i Erbjudandet motsvarar mittpunkten i Prisintervallet om Övertilldelningsoptionen utnyttjas till fullt. Den Säljande Aktieägaren kommer att vara i en position där detta bolag kan utöva ett betydande inflytande över samtliga frågor som kräver aktieägarnas godkännande. Sådana frågor innefattar godkännande av eventuella föreslagna kapitalökningar och vinstutdelningar, bolagsfusioner och avyttringar som omfattar samtliga eller nästan samtliga Scandics tillgångar. Den Säljande Aktieägaren kan också komma att ha möjlighet att

utöva kontroll över Scandics styrelse genom sin representation i styrelsen, och därmed komma att påverka inriktningen av Scandics ledning, verksamhet och andra affärer. Det kan inte uteslutas att den Säljande Aktieägarens intressen kan stå i strid med övriga aktieägares intressen. Denna koncentration i aktieägandet skulle kunna fördröja, skjuta upp eller förhindra en förändring i kontrollen över bolaget och påverka fusioner, konsolideringar, förvärv och andra former av samgåenden, såväl som vinstutdelningar, vilka kan vara önskvärda eller inte önskvärda för andra investerare.

DET FINNS EN RISK ATT DET INTE KOMMER ATT UTVECKLAS EN AKTIV OCH LIKVID MARKNAD FÖR SCANDICS AKTIER OCH KURSEN PÅ AKTIERNA KAN VARA VOLATIL.

Före Erbjudandet har det inte funnits någon publik marknad för bolagets aktier. Priset på aktierna i Erbjudandet fastställs genom ett särskilt anbudsförfarande (så kallad *book-building*). Det finns en risk att priset i Erbjudandet inte kommer att motsvara den kurs till vilken aktierna kommer att handlas på börsen efter Erbjudandet och att en likvid handel med aktierna inte kommer att utvecklas och etableras efter noteringen. Om det inte förekommer någon aktiv handel med aktierna kommer investerare kanske inte vara i en position där de kan sälja sina aktier snabbt eller till marknadspris.

Efter Erbjudandet kan kursen på aktierna bli föremål för betydande fluktuationer. Framförallt kan kursen på aktierna påverkas av utbud och efterfrågan, variationer i faktiska eller prognostiserade resultat, förändringar i resultatprognoser, oförmåga att nå analytikernas vinstförväntningar, förändringar i allmänna ekonomiska förhållanden, förändringar av regulatoriska förhållanden och andra faktorer. Vidare kan den allmänna volatiliteten i aktiekurser skapa ett tryck på aktiekursen även om det kanske inte finns något skäl till detta i Scandics verksamhet eller vinstpotential.

FRAMTIDA FÖRSÄLJNINGAR AV AKTIER EFTER ERBJUDANDET KAN PÅVERKA AKTIERNAS MARKNADSPRIS.

I samband med Erbjudandet kommer den Säljande Aktieägaren samt vissa styrelseledamöter och ledande befattningshavare i bolaget att ingå ett lock up-avtal med Managers. Dessutom har Ankarinvesteraren ingått ett lock up-åtagande med Joint Global Coordinators. Se "*Legala frågor och kompletterande information – Placeringsavtal*" och "*Legala frågor och kompletterande information – Investeringsåtagande*". När dessa lock up-avtal löper ut, eller om de efterges eller sägs upp av Joint Global Coordinators, kan de aktier som omfattas av lock up-avtalen komma att göras tillgängliga för försäljning på marknaden eller på annat sätt. Försäljning av ett stort antal aktier på marknaden efter Erbjudandet, eller intrycket av att sådana försäljningar kan komma att ske, kan ha en negativ inverkan på aktiernas marknadspris och kan göra det svårare för aktieägare att sälja sina aktier vid den tidpunkt och till den kurs de anser lämplig.

Den Säljande Aktieägaren kan ha intressen som skiljer sig från övriga aktieägares vad gäller tidpunkten för försäljning eller det antal aktier som kan komma att säljas. När lock up-avtalen löper ut eller om de efterges eller sägs upp av Joint Global Coordinators kan det inte uteslutas att framtida försäljningar av aktier kommer att ske och om sådan försäljning sker är tidpunkt för försäljning och antalet aktier som omfattas oklart.

Den Säljande Aktieägaren (som låntagare) ingick den 10 maj 2010 ett PIK-låneavtal om 140 000 000 EUR med Royal Bank of Scotland Plc (som agent), Royal Bank of Scotland (som säkerhetsagent) och de finansiella institutionerna listade i avtalet (som långivare). Vid genomförande av Erbjudandet kommer en revidering av PIK-låneavtalet att träda ikraft. Till följd därav kommer PIK-låneavtalet att delvis återbetalas och den Säljande

Aktieägarens sammanlagda nominella skuld under avtalet kommer att minska från 2 286,5 MSEK (per den 30 september 2015) till högst 1 000 MSEK. Enligt det reviderade PIK-låneavtalet kommer samtliga Scandic-aktier innehavda av den Säljande Aktieägaren att vara pantsatta till förmån för Royal Bank of Scotland Plc som säkerhetsagent. Det reviderade PIK-låneavtalet kommer att innehålla ett loan-to-value-villkor (LTV-villkoret), tillämpligt om Scandic skulle emittera nya aktier efter Erbjudandet, enligt vilket den Säljande Aktieägaren kommer att vara skyldig att genomföra en obligatorisk förskottsbetalning i den utsträckning som krävs för att säkerställa att den sammanlagda utestående nominella skulden under lånet inte överstiger 25 procent av värdet på de pantsatta aktierna. Först 180 dagar efter att handel i Scandics aktier på Nasdaq Stockholm har påbörjats (dvs. efter den föreslagna lock up-perioden för den Säljande Aktieägaren), förväntas villkoren i det reviderade PIK-låneavtalet berättiga de långivande finansiella instituten att realisera panten i händelse av den Säljande Aktieägarens avtalsbrott. En realisering av panten i Scandic-aktierna skulle kunna leda till att marknadspriset på aktierna sjunker till följd av att de långivande finansiella instituten säljer ett betydande antal aktier, eller till följd av intrycket att sådana försäljningar kan komma att ske. Dessutom skulle en realisering av panten i aktierna minska den Säljande Aktieägarens ägande i bolaget vilket kan få en betydande påverkan på Scandics aktieägarstruktur och bolagsstyrning.

SCANDICS MÖJLIGHET ATT BETALA UTDELNING I FRAMTIDEN KAN BEGRÄNSAS OCH BEROR PÅ ETT FLERTAL FAKTORER.

Om så beslutas av bolagsstämman kommer innehavare av aktier ha rätt att erhålla framtida utdelningar. Sådan rätt inkluderar eventuella utdelningar avseende räkenskapsåret 2015 samt för varje efterföljande period. Enligt Scandics utdelningspolicy avser styrelsen emellertid att inte föreslå någon utdelning för räkenskapsåret 2015. Scandics möjligheter enligt svensk lag att föreslå och besluta om utdelningar är begränsade till sådana belopp som är tillgängliga för detta syfte. Dessutom är bolaget beroende av att dess dotterbolag genererar de medel som är nödvändiga för att dela ut medel till bolaget. Eftersom storleken på eventuella framtida utdelningar som Scandic kan komma att göra är beroende av bolagets framtida intäkter, finansiella ställning, kassaflöden, behov av rörelsekapital, och andra faktorer, finns det en risk att ingen utdelning kommer att föreslås eller beslutas under visst år. Om bolaget under ett visst år skulle ha betydande poster av engångskaraktär skulle detta påverka årets resultat negativt, vilket i sin tur skulle negativt påverka Scandics möjligheter att lämna utdelning med avseende på sådant år.

INVESTERARE SOM HAR EN ANNAN REFERENSVALUTA ÄN SVENSKA KRONOR KOMMER ATT VARA FÖREMÅL FÖR VISSA VALUTAKURSRISKER NÄR DE INVESTERAR I AKTIERNA.

Bolagets aktiekapital är denominerat i svenska kronor och samtliga utdelningar på aktierna kommer att betalas ut av bolaget i svenska kronor, se "*Utdelning och utdelningspolicy*". Investerare vars referensvaluta är en annan valuta än svenska kronor kan påverkas negativt av en eventuell nedgång i den svenska kronans värde i förhållande till respektive investerarens referensvaluta. Varje minskning av värdet av den svenska kronan i förhållande till en sådan utländsk valuta kommer att reducera värdet på investeringen i aktierna och eventuella utdelningar i termer av utländsk valuta, och en eventuell ökning av värdet av den svenska kronan kommer att öka värdet på en sådan investering och sådana utdelningar i termer av utländsk valuta. Dessutom kan sådana investerare drabbas av ytterligare transaktionskostnader vid växling från svenska kronor till en annan valuta.

Investerare vars referensvaluta är en annan än svenska kronor uppmanas därför att rådgöra med sina finansiella rådgivare.

AMERIKANSKA OCH ANDRA ICKE SVENSKA INNEHAVARE AV AKTIER KAN EVENTUELLT INTE UTNYTTJA FÖRETRÄDESRÄTTEN ATT DELTA I FÖRETRÄDESEMISSIONER ELLER ÅTERKÖPSERBUDANDEN.

Enligt svensk lag kommer innehavare av aktier ha viss företrädesrätt vid vissa emissioner av aktier, såvida inte dessa rättigheter åsidosätts genom ett beslut av aktieägarna på en bolagsstämma, eller om aktierna emitteras på basis av ett bemyndigande till styrelsen enligt vilket styrelsen kan besluta att avvika från företrädesrätten. Värdepapperslagar i vissa jurisdiktioner kan begränsa Scandics möjlighet att tillåta att aktieägarna i sådana jurisdiktioner deltar i eventuella framtida emissioner av aktier som görs med företrädesrätt genom en företrädesemission.

Aktieägare i USA samt i vissa andra länder är vanligtvis uteslagna från möjligheten att utnyttja sin företrädesrätt och kommer kanske inte att kunna delta i en företrädesemission eller ett återköpserbjudande, beroende på omständigheterna, inklusive i samband med ett erbjudande som understiger marknadspriset, såvida inte Scandic beslutar att efterleva lokala krav och, vad gäller USA, såvida det inte finns registreringshandlingar i enlighet med U.S. Securities Act gällande sådana rättigheter eller om ett undantag från registreringskravet är tillämpligt. I dessa fall kan aktieägare som är bosatta i sådana icke-svenska jurisdiktioner komma att drabbas av en utspädning av sitt innehav av aktier, eventuellt utan att en sådan utspädning kompenseras genom att ersättning erhålls i utbyte mot teckningsrätter. Scandic har för avsikt att vid tidpunkten för en eventuell företrädesemission eller i samband med eventuellt återköpserbjudande, alltefter omständigheterna, utvärdera de kostnader och det eventuella ansvar som är förknippat med uppfyllandet av lokala krav, inklusive ingivande av registreringshandlingar i USA samt de indirekta fördelarna för Scandic av att möjliggöra för icke svenska aktieägare att utöva sin företrädesrätt till aktier i en företrädesemission eller att delta i ett återköpserbjudande samt eventuella andra omständigheter som anses lämpliga vid tidpunkten, och därefter fatta beslut om bolaget ska efterleva lokala krav, inklusive ingivande av registreringshandlingar i USA. Det finns en risk att lokala krav inte kommer att efterlevas och att registreringshandlingar inte kommer att lämnas in i USA för att möjliggöra för sådana aktieägare att utöva sin företrädesrätt att delta i en företrädesemission eller ett återköpserbjudande.

OM SCANDIC BEHANDLAS SOM ETT FINANSIELLT INSTITUT ENLIGT DEN AMERIKANSKA FATCA-LAGSTIFTNINGEN KAN KÄLLSKATT KOMMA ATT PÅFÖRAS VID BETALNING AV AKTIERNA I ERBJUDANDET.

Enligt vissa bestämmelser i den amerikanska skattelagstiftningen, vanligen benämnda "FATCA", kan källskatt om 30 procent komma att påföras vissa betalningar med amerikanskt ursprung (s.k. *withholdable payments* och *foreign passthru payments*) som görs av ett utländskt finansiellt institut (s.k. *foreign financial institution*) (såsom dessa begrepp definierats i den amerikanska skattelagstiftningen) vilket har ingått ett avtal med den amerikanska skattemyndigheten om att uppfylla vissa undersöknings- och rapporteringsskyldigheter avseende konton som innehas av "U.S. persons". USA har ingått ett bilateralt avtal (ett "IGA") med Sverige som modifierar de ovan beskrivna FATCA-reglerna. Scandic förväntar sig inte att behandlas som ett finansiellt institut som är föremål för undersöknings-, rapporterings- och källskattebestämmelserna enligt nu gällande FATCA-regler, IGA eller den svenska lagstiftning som implementerat IGA:t. Det bör dock noteras att viktiga aspekter av om och hur FATCA kommer att tillämpas på icke-amerikanska emittenter såsom Scandic fortfarande är oklara och det finns således en risk att innehållande av källskatt enligt FATCA kan bli aktuellt i framtiden på betalningar som görs i förhållande till aktierna i Erbjudandet. Dessutom kan skyldigheterna att rapportera och innehålla källskatt enligt FATCA vara tillämpliga på aktier som innehas av en förmedlare. Det står vidare inte klart ännu hur IGA:t mellan USA och Sverige kommer att hantera "foreign passthru payments", huruvida IGA:t kan komma att undanta svenska finansiella institut från skyldigheterna att innehålla källskatt på "foreign passthru payments" samt i vilken utsträckning (om någon) betalningar som görs i förhållande till aktierna ska anses vara "foreign passthru payments". Potentiella investerare bör vid en investering i aktier i Erbjudandet rådfråga skatterådgivare om eventuella konsekvenser av FATCA, IGA:t och icke-amerikansk lagstiftning som implementerar FATCA.

ANKARINVESTERARENS ÅTAGANDE ÄR INTE SÄKERSTÄLLT

Ankarinvesteraren har åtagit sig att i Erbjudandet, till samma pris per aktie som för övriga investerare, förvärva aktier motsvarande cirka 5 procent av det totala antalet utestående aktier i bolaget (beräknat baserat på antalet utestående aktier omedelbart efter Erbjudandets genomförande). Ankarinvesterarens åtagande är emellertid inte säkerställt genom bankgaranti, spärrmedel, pantsättning eller liknande arrangemang, varför det finns en risk för att Ankarinvesteraren inte kommer att kunna infria sitt åtagande. Ankarinvesterarens åtagande är villkorat bland annat av att bolagets aktier tas upp till handel senast den 9 december 2015 och att Ankarinvesteraren erhåller full tilldelning i enlighet med åtagandet. För det fall något av dessa villkor inte uppfylls finns det en risk för att Ankarinvesteraren inte uppfyller sitt åtagande, vilket skulle kunna få en negativ effekt på Erbjudandets genomförande.

FRAMÅTRIKTAD INFORMATION

Detta prospekt innehåller viss framåtriktad information som återspeglar ledningens nuvarande syn på framtida händelser och förväntade finansiella och operativa resultat. Framåtriktad information är generellt sett all information som inte syftar på historiska eller aktuella fakta eller omständigheter. Uttrycken "tror", "anser", "bedömer", "förväntar sig", "förutser", "avser", "kan", "planerar", "uppskattar", "kommer att", "borde", "skulle kunna", "eftersträvar" och "kanske", liksom negationer av dessa samt liknande uttryck, indikerar att det kan vara fråga om framåtriktad information. Annan framåtriktad information kan identifieras genom det sammanhang i vilket informationen lämnas. Framåtriktad information förekommer på ett antal olika ställen i detta prospekt, bland annat i avsnitten "*Sammanfattning*", "*Risikfaktorer*", "*Utdelning och utdelningspolicy*", "*Kommentarer till den finansiella utvecklingen*", "*Marknadsöversikt*" och "*Verksamhetsbeskrivning*". Framåtriktad information inkluderar bland annat uttalanden om:

- bolagets strategi, framtidsutsikter och tillväxtmöjligheter, inklusive operativa och finansiella mål;
- de förväntade synergieffekterna från Ricaförvärvet;
- bolagets förmåga att identifiera och teckna avtal avseende nya hotell;
- valet av tidpunkt för och genomförandet av öppningar av hotell, lansering av nya koncept och förväntad expansion på vissa geografiska marknader;
- den konkurrensmiljö bolaget verkar i;
- den förväntade tillväxten och annan utveckling inom rese- och hotellbranschen; och
- bolagets utdelningspolicy och möjlighet att betala utdelningar.

Även om Scandic bedömer att de förväntningar som avspeglas i den framåtriktade informationen är rimliga kan bolaget inte garantera att de kommer att förverkligas eller visa sig vara riktiga. Eftersom informationen bygger på antaganden och uppskattningar och är föremål för risker och osäkerheter kan de faktiska resultaten eller utfallen till följd av många faktorer skilja sig väsentligt från vad som uttalas i den framåtriktade informationen, bland annat:

- förhållanden inom rese- och hotellbranschen och allmänna ekonomiska förhållanden, särskilt vad gäller Norden, samt bolagets förmåga att anpassa sig till ändrade marknadsförhållanden;
- bolagets förmåga att främja och förbättra anseendet och medvetenheten beträffande varumärket Scandic, andra varumärken och bolagets olika koncept;
- bolagets förmåga att förbättra de operativa och finansiella systemen samt ledningens kontroller och rutiner för att hålla jämna steg med bolagets tillväxt;
- bolagets förmåga att framgångsrikt fullfölja sin tillväxtstrategi, innefattande bolagets förmåga att utnyttja de förväntade synergieffekterna av Ricaförvärvet;
- åtgärder och rörelseresultat hos konkurrenterna på de marknader på vilka bolaget verkar;
- effekten av förändringar av utbud och efterfrågan på hotellrum, vilket påverkar bolagets beläggningsgrad;
- effekterna av förändrade räntor och valutakurser, särskilt vad gäller norska kronor, danska kronor och euro mot svenska kronor;
- politisk och regulatorisk utveckling på de marknader bolaget verkar; och
- bolagets förmåga att attrahera, motivera och behålla kompetent personal.

Ytterligare faktorer som kan medföra att bolagets faktiska resultat, utveckling eller prestation avviker väsentligt innefattar, men är inte begränsade till, de faktorer som behandlas i avsnittet "*Risikfaktorer*".

Den framåtriktade informationen avser endast förhållanden per dagen för detta prospekt. Med undantag för vad som krävs enligt lag och föreskrifter, åtar sig bolaget uttryckligen inga skyldigheter att till följd av ny information, framtida händelser eller i övrigt uppdatera eller revidera den framåtriktade informationen. Följaktligen uppmanas potentiella investerare att inte fästa alltför stor tillit till någon framåtriktad information i detta prospekt.

PRESENTATION AV FINANSIELL OCH ÖVRIG INFORMATION

HISTORISK FINANSIELL OCH ÖVRIG INFORMATION

Detta prospekt innehåller Scandics reviderade koncernräkenskaper avseende räkenskapsåren 2014, 2013 och 2012, upprättade i enlighet med International Financial Reporting Standards såsom de antagits av Europeiska unionen ("IFRS") och reviderade av Scandics oberoende revisorer PricewaterhouseCoopers AB enligt vad som framgår av deras revisionsberättelse som återges på annan plats i detta prospekt.

Scandic förvärvade Rica Hotels den 8 april 2014 och Ricas verksamhet konsoliderades i bolagets räkenskaper per den 1 april 2014. Följaktligen innefattar koncernresultaträkningen för räkenskapsåret 2014 nio månader av Rica Hotels verksamhet. Om inte annat uttryckligen anges innefattar vidare finansiell, operativ och övrig information som presenteras för koncernen per och för räkenskapsåret 2014 verksamheten i Rica Hotels per den 31 december 2014 eller sedan den 1 april 2014.

Detta prospekt innehåller även Scandics oreviderade konsoliderade finansiella delårsinformation avseende perioden januari–september 2015 respektive 2014 i sammandrag, upprättade i enlighet med IFRS och granskade av PricewaterhouseCoopers AB enligt vad som framgår av deras revisorsrapport som återges på annan plats i detta prospekt.

För att redovisa finansiell information för en längre period innehåller detta prospekt även viss finansiell information för räkenskapsåren 2011, 2010 och 2009. För räkenskapsåren 2011 och 2010 konsoliderades koncernens räkenskaper under Scandic Hotels Holding AB och för räkenskapsåret 2009 konsoliderades koncernens räkenskaper under Scandic Hotels Group AB (då under firman Qidnax Holding AB). Följaktligen införlivas i detta prospekt genom hänvisning Scandic Hotels Holding ABs koncernresultaträkning jämte revisionsberättelse för räkenskapsåren 2011 respektive 2010 samt Qidnax Holding ABs koncernresultaträkning jämte revisionsberättelse för räkenskapsåret 2009, upprättade i enlighet med IFRS och reviderade av Ernst & Young AB. Kopior av de ovan nämnda handlingarna som införlivas genom hänvisning kommer under erbjudandeperioden att finnas tillgängliga vardagar under ordinarie kontorstid på bolagets kontor på Sveavägen 167, SE-102 33 Stockholm, Sverige.

Scandics finansiella rapporter framställs i SEK.

FINANSIELL PROFORMAINFORMATION

I detta prospekt har en oreviderad proformaresultaträkning inkluderats för räkenskapsåret 2014 för att visa effekterna av Ricaförvärvet, som om förvärvet hade fullbordats den 1 januari 2014.

Proformaresultaträkningen är baserad på (i) reviderad finansiell information för Scandic för räkenskapsåret 2014, (ii) information från Ricas räkenskaper för perioden den 1 januari till den 31 mars 2014, och (iii) illustrativa oreviderade proformajusteringar. De redovisningsprinciper som används av både Scandic och Rica är i överensstämmelse med IFRS såsom de antagits av Europeiska unionen. Proformaresultaträkningen har sammanställts utifrån grunder som överensstämmer med Scandics redovisningsprinciper, såsom de beskrivs i den reviderade koncernredovisningen som inkluderats på annan plats i detta prospekt.

Proformaresultaträkningen har inkluderats för att beskriva en hypotetisk situation, har tagits fram enbart i illustrationssyfte och bör läsas till-

sammans med den information som finns intagen i "*Utvald historisk finansiell information*", "*Kommentarer till den finansiella utvecklingen*" och bolagets reviderade koncernräkenskaper för räkenskapsåret 2014 som finns intagna på annan plats i detta prospekt. Vidare speglar proformaresultaträkningen inte nödvändigtvis bolagets faktiska rörelseresultat såsom det skulle ha varit om Ricaförvärvet fullbordats på ovan nämnda tidigare datum och den ska inte betraktas som en indikation på bolagets rörelseresultat under någon framtida period. Följaktligen bör presumtiva investerare inte fästa alltför stor vikt vid proformaresultaträkningen.

FINANSIELLA MÅTT SOM INTE BERÄKNATS ENLIGT IFRS

Följande finansiella mått i detta prospekt utgör inte mått på finansiella resultat eller likviditet enligt IFRS:

- EBITDA: Rörelseresultat före avskrivningar, finansiella poster och skatt.
- EBITDA-marginal: EBITDA i procent av omsättning.
- FTE (*Full Time Equivalent*): FTE är antalet medarbetare beräknat utifrån totalt antal arbetade timmar för perioden genom årsarbetstid.
- Justerat EBIT: Rörelseresultat före öppningskostnader, poster av engångskaraktär och före finansiella poster och skatt.
- Justerat EBITDA: Rörelseresultat före öppningskostnader, poster av engångskaraktär och före avskrivningar, finansiella poster och skatt.
- Justerad EBITDA-marginal: Justerat EBITDA i procent av omsättning.
- Justerat EBITDAR: Rörelseresultat före öppningskostnader, poster av engångskaraktär och före hyreskostnader, avskrivningar, finansiella poster och skatt.
- Justerad EBITDAR-marginal: Justerat EBITDA i procent av omsättning.
- Poster av engångskaraktär: Poster som ej har direkt med koncernens normala verksamhet att göra, till exempel transaktionskostnader, kostnader för lämnade hotell samt omstruktureringkostnader.
- Öppningskostnader: Avser kostnader före kontrakterade och nyöppnade hotell före öppningsdagen.

De finansiella mått som inte beräknats enligt IFRS och som presenteras i detta prospekt utgör inte erkända finansiella mått enligt IFRS, utan har använts av ledningen för att följa den underliggande utvecklingen av bolagets rörelse och verksamhet. De finansiella mått som inte beräknats enligt IFRS ska i synnerhet inte ses som substitut för intäkter, övriga intäkter, EBIT (rörelseresultat), årets resultat, kassaflöden från den löpande verksamheten vid periodens slut eller andra poster i resultaträkningen eller i kassaflödesanalysen som beräknats i enlighet med IFRS. Finansiella mått som inte beräknats enligt IFRS indikerar inte nödvändigtvis om kassaflödet kommer att vara disponibelt eller tillräckligt stort för att möta Scandics likviditetsbehov, och de speglar inte nödvändigtvis bolagets historiska rörelseresultat. De är inte heller avsedda att förutsäga Scandics framtida resultat.

Scandic har presenterat dessa finansiella mått, som inte beräknats i enlighet med IFRS, i detta prospekt eftersom bolaget anser att de är viktiga kompletterande mått på bolagets resultat och tror att de ofta används av investerare i syfte att jämföra resultat mellan företag. Eftersom alla företag inte använder dessa eller andra icke-IFRS-mått på samma sätt, kan det sätt som bolagets ledning valt att beräkna dessa finansiella mått på leda till att det inte går att jämföra de finansiella mått som presenteras i detta prospekt med liknande definierade begrepp som används av andra företag.

NYCKELTAL

I detta prospekt framställs ett flertal nyckeltal. Bolaget anser att dessa nyckeltal är användbara för att förstå utfallet från period till period och att de underlättar jämförelser med liknande verksamheter. De nyckeltal som återfinns i detta prospekt är definierade enligt följande:

- **ARR (Average Room Rate):** Genomsnitt av logiintäkter per sålt hotellrum.
- **LFL (Like-for-Like):** Hotell som varit i drift under hela innevarande samt föregående år (inga nya eller lämnade hotell för året är inkluderade) samt till oförändrade valutakurser.
- **OCC (Occupancy):** Antal sålda rum i relation till antalet tillgängliga rum. Anges i procent.
- **RevPAR (Revenue Per Available Room):** Genomsnittlig rumsintäkt per tillgängligt rum.
- **Öppningskostnader:** Kostnader för kontrakterade och nyöppnade hotell före öppningsdagen.

JUSTERINGAR

Viss finansiell och annan information som presenteras i detta prospekt har avrundats i syfte att göra informationen mer lättillgänglig för läsaren. Följaktligen överensstämmer inte siffrorna i vissa kolumner exakt med angiven totalsumma.

VALUTA

Alla referenser i detta prospekt till: (i) "**EUR**", och "**euro**" avser valutan för medlemsstaterna i Europeiska unionen ("**Medlemsstaterna**") som deltar i den Europeiska monetära unionen och som antagit euron som officiell valuta; (ii) "**SEK**" och "**svenska kronor**" avser den officiella valutan i Konungariket Sverige; (iii) "**NOK**" och "**norska kronor**" avser den officiella valutan i Konungariket Norge; (iv) "**USD**" och "**U.S. dollar**" avser den officiella valutan i Amerikas förenta stater och (v) "**GBP**" avser den officiella valutan i Förenade konungariket Storbritannien och Nordirland. "**T**" betyder tusen och "**M**" betyder miljoner.

VARUMÄRKEN

Scandic äger, eller har rätt till, vissa varumärken, firmanamn eller varumärken som används i bolagets verksamhet (så kallade "service marks"). Scandic hävdar, så långt möjligt under tillämplig lag, sina rättigheter till sina varumärken, firmanamn och "service marks".

Varje varumärke, firmanamn eller "service mark" avseende något annat bolag som förekommer i detta prospekt tillhör dess ägare. Av praktiska skäl anges de varumärken, firmanamn eller upphovsrätter som refereras till i detta prospekt utan angivande av symbolerna TM, ® och ©.

VISSA ANVÄNDA TERMER

Se "*Definitioner och ordlista*" för definitioner och en ordlista över vissa begrepp som används i detta prospekt.

MARKNADSINFORMATION

Informationen i detta prospekt rörande marknadsmiljön, marknadsutvecklingar, tillväxt, marknadstrender och konkurrenssituationen på de marknader och i de regioner där Scandic verkar är baserad på data, statistisk information och rapporter från tredje parter och/eller framtagen av bolaget baserat på dess egen information eller information från sådana rapporter från tredje parter. Information har inhämtats från ett flertal olika källor, bland annat hotelloperatörers offentliga rapporter.

Även om Scandic har återgivit information från tredje part korrekt, har varken bolaget eller Managers verifierat riktigheten av sådan information eller marknadsdata eller andra uppgifter som tredje parter har baserat sina undersökningar på. Såvitt bolaget känner till och kan förvissa sig om genom offentliggjord information av dessa tredje parter, har inga fakta utelämnats vilka skulle kunna innebära att den återgivna informationen blir felaktig eller missvisande. Marknadsundersökningar baseras ofta på information och antaganden som inte alltid är exakta eller lämpliga, och deras metodologi är till sin natur framåtblickande och spekulativ.

Detta prospekt innehåller också uppskattningar av marknadsinformation och information som härletts därur och som inte kan inhämtas från rapporter publicerade av marknadsundersökningsinstitut eller från andra oberoende källor. Sådan information har upprättats av bolaget på basis av utomstående källor och bolagets egna interna uppskattningar, inklusive marknadsundersökningar som beställts av bolaget. I många fall finns det ingen allmänt tillgänglig marknadsinformation från till exempel branschorganisationer, myndigheter eller andra organisationer och institutioner. Bolaget tror att dess uppskattningar avseende marknadsinformation och den information som härletts därur är användbara för att ge investerare en bättre förståelse för den bransch bolaget verkar inom och bolagets position i branschen. Även om bolaget tror att dess interna marknadsobservationer är tillförlitliga har bolagets uppskattningar inte granskats eller verifierats av några externa källor. Trots att bolaget inte känner till att branschinformation eller annan motsvarande information som presenteras i detta prospekt skulle vara felaktig, är sådan information förknippad med risker och osäkerheter och kan förändras på grund av olika faktorer, bland annat de faktorer som behandlas i avsnittet "*Risikfaktorer*" i detta prospekt.

INBJUDAN ATT TECKNA OCH FÖRVÄRVA AKTIER

Scandics styrelse och den Säljande Aktieägaren har beslutat att ansöka om notering av aktierna i Scandic på Nasdaq Stockholm och att i samband med detta genomföra ett erbjudande till allmänheten i Sverige samt ett erbjudande till svenska och internationella institutionella investerare, inklusive ett riktat erbjudande (private placement) i USA.

Erbjudandet omfattar sammanlagt lägst 37 283 951 och högst 45 757 577 aktier, av vilka Scandic erbjuder lägst 19 012 346 och högst 23 333 334 nya aktier, där antalet nya aktier bestäms så att Scandic tillförs cirka 1,54 miljarder SEK före transaktionskostnader. Den Säljande Aktieägaren erbjuder lägst 18 271 605 och högst 22 424 243 befintliga aktier, där antalet befintliga aktier bestäms så att den Säljande Aktieägaren tillförs cirka 1,48 miljarder SEK. Ytterligare information rörande den Säljande Aktieägaren och det antal befintliga aktier den Säljande Aktieägaren erbjuder sig att sälja i Erbjudandet finns i avsnittet "*Aktier, aktiekapital och ägarstruktur – Ägarstruktur*". För att täcka övertilldelning eller andra eventuella korta positioner i Erbjudandet kommer den Säljande Aktieägaren vidare att ställa ut en option till Managers att förvärva ytterligare aktier upp till det lägsta av (i) 15 procent av det totala antalet aktier i Erbjudandet och (ii) sådant antal ytterligare aktier som resulterar i att Erbjudandet (inklusive de ytterligare aktierna) omfattar mindre än 50 procent av det totala antalet utestående aktier i bolaget omedelbart efter Erbjudandets genomförande, till priset i Erbjudandet. Övertilldelningsoptionen kan utnyttjas, helt eller delvis, under en period om 30 dagar från den första dagen för handel i bolagets aktier på Nasdaq Stockholm. Se "*Legala frågor och kompletterande information – Placeringsavtal*".

Priset för aktierna i Erbjudandet kommer att fastställas genom förhandlingar mellan bolaget, den Säljande Aktieägaren och Joint Global Coordinators, inom intervallet 66 SEK till 81 SEK per aktie ("**Prisintervallet**"). Priset i Erbjudandet till allmänheten kommer inte att överstiga 81 SEK per aktie. De faktorer som kommer att beaktas vid fastställande av priset i Erbjudandet innefattar bland annat de ordrar, med avseende på pris och antal, som emottagits från institutionella och privata investerare, rådande marknadsläge, bolagets historiska utveckling, bedömning av bolagets affärsmässiga potential och framtidsutsikter, samt marknadsvärderingen för börsnoterade aktier i jämförbara bolag. Priset i Erbjudandet kommer att offentliggöras omkring den 2 december 2015.

Vid en extra bolagsstämma i Scandic den 15 november 2015 beslutades om en ökning av aktiekapitalet med högst 5 833 333,50 SEK genom nyemission av högst 23 333 334 aktier, samtliga med ett kvotvärde om 0,25 SEK. De nyemitterade aktierna ska i Erbjudandet tilldelas allmänheten i Sverige och institutionella investerare i Sverige och utlandet samt vissa styrelseledamöter och ledande befattningshavare i Scandic. Baserat på ett erbjudandepreis i mittpunkten av Prisintervallet kommer 20 952 381 nya aktier att emitteras vilket innebär att antalet aktier och röster kommer att öka från 80 000 000 till 100 952 381, vilket motsvarar en utspädning om cirka 26,2 procent av kapitalet och rösterna (baserat på antalet utestående aktier före Erbjudandet).

De sammanlagda transaktionskostnaderna för bolaget med anledning av Erbjudandet förväntas uppgå till cirka 132 MSEK. Av dessa transaktionskostnader har bolaget bokfört cirka 28,3 MSEK under 2014 och 8,5 MSEK under perioden januari–september 2015. Resterande cirka 95 MSEK avser ersättning för Managers tjänster och kostnader, arvoden och utlägg till legala och andra rådgivare samt övriga transaktionskostnader och kommer att belasta det fjärde kvartalet 2015. Scandic kommer inte att erhålla någon del av likviden från den Säljande Aktieägarens försäljning av befintliga aktier i Erbjudandet.

Investerare inbjuds härmed i enlighet med villkoren och anvisningarna i detta prospekt att förvärva högst 45 757 577 aktier i Scandic, motsvarande cirka 44,3 procent av det totala antalet aktier och röster i bolaget efter genomförandet av Erbjudandet (om Övertilldelningsoptionen utnyttjas till fullo kommer Erbjudandet att omfatta högst 51 666 666 aktier motsvarande knappt 50,0 procent av det totala antalet aktier och röster i bolaget efter genomförande av Erbjudandet). Det sammanlagda värdet av Erbjudandet kommer att uppgå till cirka 3,02 miljarder SEK (eller, om Övertilldelningsoptionen utnyttjas till fullo, mellan cirka 3,41 miljarder SEK och 3,47 miljarder SEK beroende på det slutliga fastställda priset i Erbjudandet).

I övrigt hänvisas till den fullständiga redogörelsen i detta prospekt, vilket har upprättats av styrelsen i anledning av ansökan om notering av bolagets aktier på Nasdaq Stockholm samt det i samband därmed lämnade Erbjudandet.

Stockholm 16 november 2015

Scandic Hotels Group AB (publ)

Stockholm 16 november 2015

Sunstorm Holding AB

BAKGRUND OCH MOTIV TILL ERBJUDANDET

År 2007 förvärvade EQT V Ltd ("EQT") (indirekt) Scandic från Hilton. I samband med förvärvet erbjöds Accent Equity 2003 fund av EQT att bli medinvestorare i transaktionen. Hilton hade ägt bolaget sedan det avnoterades från Stockholmsbörsen 2001. Efter flera år av privat ägande tror Scandics aktieägare¹⁾ och styrelse att det nu är lämpligt att bredda aktieägarkretsen samt ansöka om notering av bolagets aktier på Nasdaq Stockholm. Erbjudandet förväntas stödja Scandics framtida tillväxt och operativa strategi, ge finansiell flexibilitet genom att minska bolagets skuldsättning genom återbetalning av vissa utestående skulder samt ge bolaget förbättrad tillgång till kapitalmarknaden och en diversifierad bas av nya svenska och internationella aktieägare.

Scandic förväntar sig även att noteringen av bolagets aktier på Nasdaq Stockholm kommer öka den allmänna kännedomen om bolaget och dess verksamhet. Scandic tror att dessa faktorer ytterligare kommer att stärka bolagets position på den nordiska marknaden och ge en bra grund för bolagets framtida utveckling.

Nyemissionen i Erbjudandet förväntas tillföra Scandic en bruttolikvid om cirka 1,54 miljarder SEK före avdrag för ännu ej betalda transaktionskostnader om cirka 95 MSEK som ska bäras av bolaget. Dessa transaktionskostnader avser ersättning för Managers tjänster och kostnader, arvoden och utlägg till legala och andra rådgivare samt övriga transaktionskostnader och kommer att belasta det fjärde kvartalet 2015. Därtill har bolaget bokfört sådana transaktionskostnader om cirka 28,3 MSEK under 2014 och 8,5 MSEK under perioden januari–september 2015, vilket innebär att de sammanlagda transaktionskostnaderna uppgår till cirka 132 MSEK. För att stärka sin finansiella ställning avser bolaget att använda emissionslikviden till att återbetala hela den utestående skulden under bolagets nuvarande mezzanine-facilitet, vilken per den 13 november 2015 uppgick till 1 530,4, vidare beskrivet i "*Kommentarer till den finansiella utvecklingen – Likviditet och kapitalresurser – Skuldsättning*". I samband med noteringen kommer bolaget också att refinansiera befintlig senior banksskuld med nya seniora faciliteter med existerande seniora långgivare för att få bättre lånevillkor till följd av en lägre skuldsättning och att bolaget blir börsnoterat. Per den 13 november 2015 uppgick den utestående sammanlagda nominella skulden under bolagets nuvarande seniora facilitetsarrangemang till motsvarande 3 845,6 MSEK.

Scandic kommer inte att erhålla någon likvid från den Säljande Aktieägarens försäljning av befintliga aktier i Erbjudandet.

Styrelsen är ansvarig för innehållet i detta prospekt. Härmed försäkras att alla rimliga försiktighetsåtgärder har vidtagits för att säkerställa att uppgifterna i detta prospekt, såvitt styrelsen vet, överensstämmer med faktiska förhållanden och att ingenting är utelämnat som skulle kunna påverka dess innebörd.

Stockholm den 16 november 2015

Scandic Hotels Group AB (publ)
Styrelsen

1) Scandic ägs (indirekt) till cirka 86 procent av EQT och till cirka 12 procent av Accent Equity 2003 fund.

VILLKOR OCH ANVISNINGAR

ERBJUDANDET

Erbjudandet omfattar lägst 37 283 951 och högst 45 757 577 aktier (exklusive Övertilldelningsoptionen), av vilka Scandic erbjuder lägst 19 012 346 och högst 23 333 334 nya aktier, där antalet nya aktier bestäms så att Scandic tillförs cirka 1,54 miljarder SEK före transaktionskostnader.¹⁾ Den Säljande Aktieägaren erbjuder lägst 18 271 605 och högst 22 424 243 befintliga aktier, där antalet befintliga aktier bestäms så att den Säljande Aktieägaren tillförs cirka 1,48 miljarder SEK. Erbjudandet är uppdelat i två delar:

- erbjudandet till institutionella investerare i Sverige och i utlandet²⁾, och
- erbjudandet till allmänheten i Sverige³⁾.

Utfallet av Erbjudandet förväntas offentliggöras genom pressmeddelande den 2 december 2015.

ÖVERTILLDELNINGSOPTION

För att täcka övertilldelningar eller andra korta positioner i samband med Erbjudandet kommer den Säljande Aktieägaren att ställa ut en option till Managers att förvärva ytterligare aktier upp till det lägsta av (i) 15 procent av det totala antalet aktier i Erbjudandet och (ii) sådant antal ytterligare aktier som resulterar i att Erbjudandet (inklusive de ytterligare aktierna) omfattar mindre än 50 procent av det totala antalet utestående aktier i bolaget omedelbart efter Erbjudandets genomförande, till priset i Erbjudandet. Övertilldelningsoptionen kan utnyttjas, helt eller delvis, under en period om 30 dagar från den första dagen för handel i bolagets aktier på Nasdaq Stockholm. För ytterligare information gällande Övertilldelningsoptionen, se "*Legala frågor och kompletterande information – Placeringsavtal*".

FÖRDELNING AV AKTIER

Fördelning av aktier kommer att beslutas av Scandics styrelse och den Säljande Aktieägaren i samråd med Joint Global Coordinators.

ANBUDSFÖRFARANDE

För att uppnå en marknadsmässig prissättning på aktierna i Erbjudandet kommer institutionella investerare ges möjlighet att delta i en form av anbudsförfarande genom att lämna in intresseanmälningar. Anbudsförfarandet pågår under perioden 17 november–1 december 2015. Genom detta förfarande fastställs priset för samtliga aktier i Erbjudandet. Anbudsförfarandet för institutionella investerare kan komma att avbrytas tidigare. Meddelande om sådant eventuellt avbrytande lämnas genom pressmeddelande. Se även "*Information om tilldelning och betalning – Erbjudandet till institutionella investerare*".

PRISET I ERBJUDANDET

Priset på aktierna i Erbjudandet förväntas komma att fastställas inom intervallet 66–81 SEK per aktie. Prisintervallet har fastställts av Scandics styrelse och den Säljande Aktieägaren i samråd med Joint Global Coordinators, baserat på ett bedömt investeringsintresse från institutionella investerare. Priset i Erbjudandet till allmänheten kommer inte att överstiga 81 SEK per aktie. Courtage utgår inte. Det slutligen fastställda priset i Erbjudandet kommer att offentliggöras omkring den 2 december 2015.

ANMÄLAN

ERBJUDANDET TILL ALLMÄNHETEN I SVERIGE

Anmälan om förvärv av aktier inom Erbjudandet till allmänheten ska ske under perioden den 18–30 november 2015 och avse lägst 100 aktier och högst 15 000 aktier⁴⁾, i jämna poster om 100 aktier. Anmälan kan ske via SEB:s internetbank eller via särskild anmälningssedel som kan erhållas på SEB:s kontor eller beställas från Scandic.

Anmälningssedlar finns tillgängliga på Scandics webbplats, (www.scandichotelsgroup.com), samt på SEB:s webbplats för prospekt (www.sebgroup.com/prospectuses).

Anmälan måste ha inkommit till SEB senast klockan 17.00 den 30 november 2015. Observera att vissa bankkontor stänger före klockan 17.00. För sent inkommen anmälan, liksom ofullständig eller felaktigt ifyllt anmälningssedel, kan komma att lämnas utan avseende. Inga ändringar eller tillägg får göras i förtryckt text. Endast en anmälan per person får göras och endast den anmälan som SEB först registrerat beaktas. Observera att anmälan är bindande.

Den som anmäler sig för förvärv av aktier genom SEB måste ha ett VP-konto, ett servicekonto eller en värdepappersdepå hos valfritt värdepappersinstitut eller ett Investeringssparkonto hos SEB. Investeringssparkonto i annan bank än SEB kan inte användas. Personer som saknar VP-konto, servicekonto eller värdepappersdepå hos valfritt värdepappersinstitut eller Investeringssparkonto hos SEB måste öppna ett sådant innan anmälningssedeln lämnas. Observera att det kan ta en viss tid att öppna VP-konto, servicekonto, värdepappersdepå eller Investeringssparkonto.

Den som har en värdepappersdepå med specifika regler för värdepapperstransaktioner, exempelvis inom ramen för en kapitalförsäkring, måste kontrollera med den bank eller det institut som för depån om förvärv av aktier inom ramen för Erbjudandet är möjligt. Observera att anmälan måste göras via den bank eller det institut som för depån.

Den som anmäler sig via SEB måste dessutom ha ett bankkonto hos SEB. Om aktierna ska registreras på ett VP-konto, ett servicekonto eller på en värdepappersdepå i annat institut än SEB måste bankkonto i SEB anges på anmälan. Kontot hos SEB måste vara ett Privatkonto, Enkla sparkontot, Företagskonto eller Enkla sparkontot företag. Om aktierna ska registreras på en depå eller ett Investeringssparkonto i SEB ska inget bankkonto anges.

1) Försäljningen av nya aktier genomförs genom att dessa nya aktier emitteras till den Säljande Aktieägaren till kvotvärdet och sedan överförs till Managers för tilldelning i Erbjudandet. Brutto-likviden från försäljningen av de nya aktierna, med avdrag för det sammanlagda teckningspriset erlagt av den Säljande Aktieägaren för dessa nya aktier samt ersättningar till Managers, kommer att tillföras bolaget av den Säljande Aktieägaren genom ett ovillkorat aktieägartillskott.

2) Det institutionella erbjudandet gäller privatpersoner och juridiska personer som anmäler sig för förvärv av mer än 15 000 aktier i Erbjudandet.

3) Erbjudandet till allmänheten gäller privatpersoner och juridiska personer i Sverige som anmäler sig för förvärv av högst 15 000 aktier i Erbjudandet.

4) Den som önskar förvärva fler än 15 000 aktier i Erbjudandet ska kontakta Morgan Stanley, SEB Equities, Deutsche Bank eller ABG i enlighet med vad som anges under rubriken "*Anmälan – Erbjudandet till institutionella investerare*".

Endast ett konto kan anges för betalning och kontoinnehavaren måste vara samma person som anmäler sig för förvärv av aktier. Vid förvärv av aktier som ska registreras på ett Investeringsparkonto måste likviden alltid betalas med medel som finns tillgängliga på Investeringsparkontot.

Kunder hos SEB:s internetbank med så kallad Digipass, BankID eller Mobilt BankID har, som angivits ovan, möjlighet att anmäla sig via SEB:s internetbank. Anvisningar om deltagande i Erbjudandet via SEB:s internetbank kan erhållas genom internetbanken.

Anmälan ska annars göras på den särskilda anmälningssedeln och lämnas till något av SEB:s kontor i Sverige, alternativt skickas till:

SEB
Emissioner R B6
106 40 Stockholm

Saldot på det bankkonto hos SEB, den värdepappersdepå eller det Investeringsparkonto hos SEB som angivits på anmälningssedeln, måste under perioden från och med klockan 00:00 den 1 december 2015 till och med klockan 24:00 den 4 december 2015, motsvara lägst det belopp som anmälan avser beräknat på det högsta priset i Prisintervallet. Därför måste pengar finnas tillgängliga, eller sättas in, på angivet bankkonto, värdepappersdepå eller Investeringsparkonto senast den 30 november 2015 för att säkerställa att erforderligt belopp finns tillgängligt på angivet bankkonto, värdepappersdepå eller Investeringsparkonto. Detta innebär att kontoinnehavaren förbinder sig att hålla beloppet tillgängligt på angivet konto, värdepappersdepå eller Investeringsparkonto under nu nämnda period och att innehavaren är medveten om att ingen tilldelning av aktier kommer att ske om beloppet inte är tillräckligt under denna period. Observera att beloppet inte kommer att kunna disponeras under den angivna tidsperioden.

Snarast efter det att tilldelning skett kommer medlen att vara fritt tillgängliga för dem som inte erhåller tilldelning. Medel som inte är tillgängliga kommer även under den angivna perioden att berättiga till ränta i enlighet med villkoren för det konto, den värdepappersdepå eller det Investeringsparkonto som angivits i anmälan.

För kunder hos SEB med ett Investeringsparkonto kommer SEB, om anmälan resulterar i tilldelning, att förvärva motsvarande antal aktier i Erbjudandet och vidareförsälja aktierna till kunden till det pris som gäller enligt Erbjudandet.

ANMÄLAN VIA AVANZA

Värdepapperskonto- och internetkunder i Avanza Bank AB ska göra anmälan via Avanzas internettjänst. Instruktioner finns på www.avanza.se. Anmälan via Avanzas internettjänst kan göras från den 18 november 2015 till den 30 november 2015 klockan 15.00.

ERBJUDANDET TILL INSTITUTIONELLA INVESTERARE

Institutionella investerare i Sverige och i utlandet erbjuds att delta i en form av anbudsförfarande som äger rum under perioden den 17 november–1 december 2015. Intresseanmälningar från institutionella investerare i Sverige och i utlandet ska ske till Morgan Stanley, SEB Equities, Deutsche Bank eller ABG.

TILDELNING

Beslut om tilldelning av aktier fattas av Scandics styrelse och den Säljande Aktieägaren, efter samråd med Joint Global Coordinators, varvid målet kommer att vara att uppnå en god institutionell ägarbas och en bred spridning av aktierna bland allmänheten för att möjliggöra en regelbunden och likvid handel med aktierna på Nasdaq Stockholm. Tilldelningen är inte beroende av när under anmälningstiden anmälan lämnas in. Endast en anmälan per person kommer att beaktas.

ERBJUDANDET TILL ALLMÄNHETEN I SVERIGE

I händelse av överteckning kan tilldelning komma att ske med ett lägre antal aktier än vad anmälan avser, varvid tilldelning helt eller delvis kan komma att ske genom slumpmässigt urval. Tilldelning till dem som erhåller aktier kommer i första hand att ske så att ett visst antal aktier tilldelas per anmälan. Därutöver sker tilldelning med viss, för alla lika, procentuell andel av det överskjutande antalet aktier som anmälan avser och kommer endast att ske i jämnt 100-tal aktier. Observera att för att komma ifråga för tilldelning måste saldot på det bankkonto, den värdepappersdepå eller det Investeringsparkonto hos SEB som angivits på anmälningssedeln motsvara minst det belopp som anmälan avser, beräknat på det högsta priset i Prisintervallet. Härutöver kan vissa till Scandic närstående parter samt kunder i SEB komma att beaktas särskilt vid tilldelning. Tilldelning kan också ske till anställda hos Managers, dock utan att dessa prioriteras. Tilldelningen sker i sådant fall i enlighet med Svenska Fondhandlarföringens regler och Finansinspektionens föreskrifter.

ERBJUDANDET TILL INSTITUTIONELLA INVESTERARE

Vid beslut om tilldelning av aktier inom ramen för erbjudandet till institutionella investerare i Sverige och i utlandet kommer, som ovan nämnts, att eftersträvas att Scandic få en god institutionell ägarbas. Tilldelning bland de institutioner som lämnat intresseanmälan sker helt diskretionärt. Ankarinvesteraren är emellertid garanterad tilldelning i enlighet med sitt åtagande.

VISSA STYRELSELEDAMÖTER OCH ANSTÄLLDA INOM KONCERNEN

Vissa styrelseledamöter och ledande befattningshavare har meddelat sin avsikt att förvärva aktier i Erbjudandet varvid tilldelningen inte kommer att överskrida ett sådant antal aktier som för var och en av följande personer motsvarar det följande sammanlagda priset i Erbjudandet: Frank Fiskers 4 000 000 SEK, Vagn Sörensen 3 000 000 SEK, Gunilla Rudebjer 2 000 000 SEK, var och en av Per G. Braathen, Rikard Steiber, Martin Creydt och Thomas Engelhart 1 000 000 SEK; var och en av Peter Jangbratt, Aki Käyhkö, Jens Mathiesen, Svein Arild Steen-Mevold och Michel Schutzbach 750 000 SEK; Jesper Engman 400 000 SEK samt var och en av Grant Hearn, Lottie Knutson, Eva Moen Adolfsson och Fredrik Wirdenius nettobeloppet av det ytterligare styrelsearvodet om 300 000 SEK, se "Bolagsstyrning – Ersättning till ledamöter i styrelsen och dess utskott".

INFORMATION OM TILDELNING OCH BETALNING

ERBJUDANDET TILL ALLMÄNHETEN I SVERIGE

Tilldelning beräknas ske den 2 december 2015. Snarast därefter kommer avräkningsnotor att skickas ut till dem som erhållit tilldelning i Erbjudandet. De som inte tilldelats aktier får inget meddelande.

Besked om tilldelning beräknas även kunna lämnas från och med klockan 09:00 den 2 december 2015 via telefonnummer +46 (0)8 639 27 50. För att få besked om tilldelning måste följande anges: namn, personnummer/organisationsnummer samt VP-konto, servicekonto, Investeringsparkonto eller värdepappersdepånummer hos bank eller annat värdepappersinstitut.

Betalning för aktier tilldelade genom SEB

Betalning ska ske i enlighet med instruktionerna på avräkningsnotan. Likvid beräknas dras från på anmälingssedeln angivet bankkonto den 3 december 2015 och från angiven värdepappersdepå respektive angivet Investeringsparkonto den 4 december 2015.

Bristande eller felaktig betalning

Om tillräckliga medel inte finns på bankkontot, värdepappersdepån eller Investeringsparkontot på likviddagen, eller om full betalning inte erläggs i rätt tid, kan tilldelade aktier komma att överlåtas och säljas till någon annan. Skulle priset vid sådan överlåtelse understiga priset i Erbjudandet kan den som erhöll tilldelning av aktier i Erbjudandet få svara för mellanskillnaden.

Erbjudandet till institutionella investerare

Institutionella investerare beräknas den 2 december 2015 i särskild ordning erhålla besked om tilldelning, varefter avräkningsnotor skickas ut. Full betalning för tilldelade aktier ska erläggas kontant senast den 4 december 2015 i enlighet med instruktionerna på de distribuerade avräkningsnotorna. Observera att om full betalning inte sker i rätt tid, kan tilldelade aktier komma att överlåtas till annan. Skulle priset vid sådan överlåtelse understiga priset i Erbjudandet kan den som erhöll tilldelning av aktier i Erbjudandet få svara för mellanskillnaden.

VIKTIG INFORMATION RÖRANDE MÖJLIGHETER ATT SÄLJA TILDELDE AKTIER

Observera att besked om tilldelning till allmänheten i Sverige kommer ske genom distribution av avräkningsnotor. Sådana avräkningsnotor beräknas distribueras den 2 december 2015. Efter det att betalning för tilldelade aktier har erhållits av SEB kommer betalda aktier att överföras till av förvärvaren anvisat VP-konto, servicekonto, värdepappersdepå eller Investeringsparkonto. Den tid som erfordras för distribution av avräkningsnotor, överföring av betalning samt överföring av förvärvade aktier till sådan förvärvare medför att denne inte kommer att ha sådana aktier tillgängliga på anvisat VP-konto, servicekonto, värdepappersdepå eller Investeringsparkonto förrän omkring den 4 december 2015.

Handel i Scandics aktier på Nasdaq Stockholm beräknas komma att påbörjas den 2 december 2015. Det förhållandet att aktier inte finns tillgängliga på förvärvarens VP-konto, servicekonto, värdepappersdepå eller Investeringsparkonto förrän tidigast den 4 december 2015 kan innebära att förvärvaren inte har möjlighet att sälja dessa aktier på Nasdaq Stockholm från och med den dag då handeln i aktien påbörjas utan först när aktierna finns tillgängliga på förvärvarens VP-konto, servicekonto, värdepappersdepå eller Investeringsparkonto, se vidare nedan.

REGISTRERING AV TILDELDE OCH BETALDA AKTIER

Registrering hos Euroclear Sweden AB ("Euroclear Sweden") av tilldelade aktier beräknas, för såväl institutionella investerare som för allmänheten, ske den 4 december 2015, varefter Euroclear Sweden skickar ut en VP-avi som utvisar det antal aktier som har registrerats på mottagarens VP-konto eller servicekonto. Aktieägare vars innehav är förvaltarregistrerat kommer att meddelas i enlighet med respektive förvaltares rutiner.

BÖRSNOTERING

Styrelsen för Scandic har ansökt om notering av bolagets aktier på Nasdaq Stockholm. Nasdaq Stockholms bolagskommitté beslutade den 30 oktober 2015 att godkänna Scandic för handel under förutsättning att spridningskravet för bolagets aktier uppfylls senast den första dagen för handel i bolagets aktier. Handeln beräknas påbörjas den 2 december 2015.

Det förhållandet att aktier inte finns tillgängliga på förvärvarens värdepappersdepå, servicekonto, VP-konto eller Investeringsparkonto förrän omkring den 4 december 2015, se vidare ovan, kan innebära att förvärvaren inte har möjlighet att sälja dessa aktier på Nasdaq Stockholm från och med den dag då handeln i aktierna påbörjas, det vill säga omkring den 2 december 2015, utan först när aktierna finns tillgängliga på VP-kontot, servicekontot, värdepappersdepån eller Investeringsparkontot. Vidare kommer handeln att påbörjas innan villkoren för Erbjudandets fullföljande uppfyllts. Handeln kommer att vara villkorad härav och om Erbjudandet inte fullföljs ska eventuella levererade aktier återlämnas och eventuella betalningar återgå. Handel som äger rum den 2 december 2015 beräknas ske med leverans och likvid den 4 december 2015.

I samband med Erbjudandet kan Joint Global Coordinators genomföra transaktioner på Nasdaq Stockholm som stabiliserar marknadspriset på aktien eller som håller priset på en nivå som avviker från vad som annars skulle varit fallet på marknaden. Se avsnittet "*Legala frågor och kompletterande information – Stabilisering*". Handelssymbol för bolagets aktie på Nasdaq Stockholm kommer att vara SHOT.

OFFENTLIGGÖRANDE AV UTFALLET I ERBJUDANDET

Det slutliga utfallet av Erbjudandet kommer att offentliggöras genom ett pressmeddelande som kommer att finnas tillgängligt på Scandics webbplats, www.scandichotelsgroup.com, omkring den 2 december 2015.

RÄTT TILL UTDELNING

Aktierna medför rätt till utdelning första gången på den avstämningsdag för utdelning som infaller närmast efter Erbjudandets genomförande. Utbetalningen ombesörjs av Euroclear Sweden eller, för förvaltarregistrerade innehav, i enlighet med respektive förvaltares rutiner. Rätt till utdelning tillfaller personer som är registrerade som ägare i aktieboken som förs av Euroclear Sweden på avstämningsdagen som bestäms av bolagsstämman. Beträffande avdrag för svensk preliminärskatt, se avsnittet "*Skattefrågor i Sverige*".

VILLKOR FÖR ERBJUDANDETS FULLFÖLJANDE

Den Säljande Aktieägaren, bolaget och Managers avser att ingå ett avtal om placering av aktier i Scandic den 1 december 2015 ("**Placeringsavtalet**"). Erbjudandet är villkorat av att Placeringsavtalet ingås, att vissa villkor i avtalet uppfylls och att Placeringsavtalet inte sägs upp. Placeringsavtalet föreskriver att Managers åtaganden att förmedla köpare till eller, för det fall Managers misslyckas med detta själva köpa, dessa aktier är villkorat bland annat av att vissa händelser av force majeure-karaktär och väsentligt negativa effekter på bolagets verksamhet inte inträffar samt vissa andra sedvanliga villkor. Joint Global Coordinators kan säga upp Placeringsavtalet fram till likviddagen den 4 december 2015, om de garantier som bolaget lämnat till Managers skulle visa sig brista eller om några av de övriga villkor som följer av Placeringsavtalet inte uppfylls. Om ovan angivna villkor inte uppfylls eller om Joint Global Coordinators säger upp Placeringsavtalet kan Erbjudandet avbrytas. I sådant fall kommer vare sig leverans av eller betalning för aktier genomföras under Erbjudandet. Se även avsnittet "*Legala frågor och kompletterande information – Placeringsavtal*".

ÖVRIG INFORMATION

Att SEB och Morgan Stanley är Managers innebär inte i sig att respektive bank betraktar den som anmält sig i Erbjudandet ("**Förvärvaren**") som kund hos banken. Förvärvaren betraktas för investeringen som kund hos respektive bank endast om banken har lämnat råd till Förvärvaren om Erbjudandet eller annars har kontaktat Förvärvaren individuellt angående Erbjudandet eller om Förvärvaren har anmält sig via respektive banks kontor eller internetbank. Följden av att respektive bank inte betraktar Förvärvaren som kund för Erbjudandet är att reglerna om skydd för investerare i lagen om värdepappersmarknaden inte kommer att tillämpas på investeringen. Detta innebär bland annat att varken så kallad kundkategorisering eller så kallad passandebedömning kommer att ske beträffande investeringen. Förvärvaren ansvarar därmed själv för att denne har tillräckliga erfarenheter och kunskaper för att förstå de risker som är förenade med investeringen.

INFORMATION OM BEHANDLING AV PERSONUPPGIFTER

Den som förvärvar aktier i Erbjudandet kommer att lämna in personuppgifter till SEB. Personuppgifter som lämnas till SEB kommer att behandlas i datasystem i den utsträckning som behövs för att tillhandahålla tjänster och administrera kundengagemang. Även personuppgifter som inhämtas från annan än den kund som behandlingen avser kan komma att behandlas. Det kan också förekomma att personuppgifter behandlas i datasystem hos företag eller organisationer med vilka SEB samarbetar. Information om behandling av personuppgifter lämnas av SEB:s kontor, vilka också tar emot begäran om rättelse av personuppgifter. Adressinformation kan komma att inhämtas av SEB genom en automatisk process hos Euroclear.



MARKNADSÖVERSIKT

MARKNADSÖVERSIKT

Delar av informationen i detta avsnitt härrör från externa källor samt offentliga rapporter från olika hotelloperatörer. Vad gäller branschundersökningar och branschpublikationer framgår det i allmänhet att information har erhållits från källor som anses pålitliga, men ingen garanti kan lämnas för att denna information är komplett och korrekt. Scandic anser att dessa branschpublikationer, undersökningar och prognoser är pålitliga, men bolaget har inte gjort en oberoende kontroll av dem och kan inte garantera vare sig att uppgifterna är korrekta eller kompletta. Prognoser och framåtriktad information i detta avsnitt är ingen garanti vad gäller framtida resultat, och faktiska händelser och omständigheter kan skilja sig väsentligt från de nuvarande förväntningarna. Många faktorer kan orsaka eller bidra till sådana förändringar. Se "Riskfaktorer" och "Framåtriktad information".

INLEDNING

Scandic är den ledande hotelloperatören i Norden sett till antalet rum, med 217 hotell och över 95 procent av bolagets totala antal rum per 30 september 2015 i Norden. Utöver Norden, driver Scandic hotell i Tyskland, Polen och Belgien. Totalt ingår 224 hotell med 41 791 rum i hotellportföljen. Scandics erbjudande riktar sig till mellanklassegmentet, som anses vara det största segmentet och som svarar för merparten av den totala hotellvolymen i Norden. Scandic driver främst hotell på hyresbasis, vilket innebär att bolaget tar hela ansvaret för driften av hotellen utan att äga själva byggnaden. Istället ingår Scandic långsiktiga hyresavtal med olika fastighetsägare.

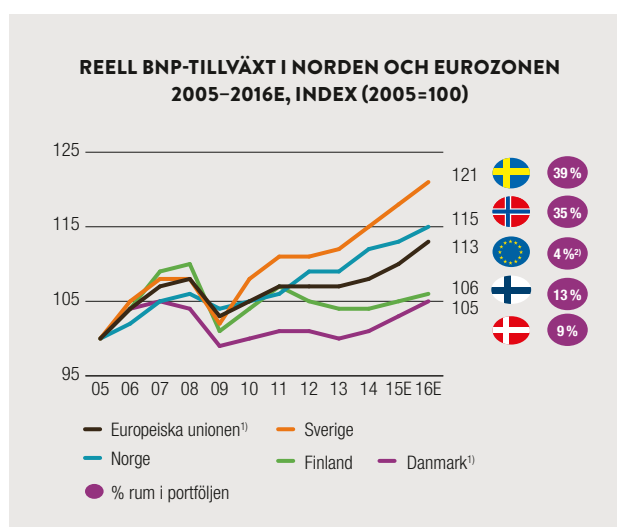
Rese- och turistnäringen är en av världens största branscher. Under 2014 motsvarade turismens samlade direkta och indirekta påverkan på världsekonomin 9,8 procent av total global BNP (7,6 biljoner dollar), enligt WTTC¹⁾. Den direkta påverkan som resor och turism har på BNP förväntas öka med i genomsnitt 3,8 procent per år under de kommande tio åren, vilket är snabbare än vad ekonomin i stort och andra branscher, i synnerhet detaljhandel och offentlig sektor, förväntas växa.

DRIVKRAFTER INOM BRANSCHEN

Utvecklingen inom hotellbranschen drivs av ett antal faktorer, varav makroekonomiska faktorer som BNP-utvecklingen är de mest framträdande, vilka driver efterfrågan genom exempelvis affärsresor, turism, kongresser och konferenser. Andra makroekonomiska faktorer som driver efterfrågan på hotell är befolkningstillväxt, sysselsättning, konsumtionsbenägenhet inom branschen och på marknaden i stort och ränteutveckling. Samtidigt har en ökad tillgång på lediga rum en dämpande påverkan på tillväxten i RevPAR.

DEN MAKROEKONOMISKA MILJÖN

Norden upplevde i linje med övriga Europa en betydande ekonomisk nedgång under 2009. Tack vare Nordens starka makroekonomiska förutsättningar med stabila offentliga finanser och en historiskt betingad budgetdisciplin, återhämtade sig dock regionen starkt under 2010. Uppskattningar visar att den positiva BNP-utvecklingen fortsätter under de kommande åren för hela Norden. BNP-tillväxten i Sverige och Norge, som tillsammans svarar för 74 procent av Scandics rumsinnehav, förväntas överstiga Europeiska unionen i dess helhet. För de nordiska huvudstäderna och regionens större städer ligger BNP per capita högre jämfört med Europeiska unionen i dess helhet. Utöver en historiskt sett stabil och positiv BNP-tillväxt på Scandics nyckelmarknader, karaktäriseras dessa marknader av ekonomisk stabilitet. Alla Scandics marknader har AAA i kreditbetyg från S&P, förutom Finland som har kreditbetyget AA+. För majoriteten av Scandics marknader ligger även statsskulden i procent av BNP under 50 procent. Undantagen är Finland och Tyskland, där nivåerna ligger på 59 procent respektive 75 procent.



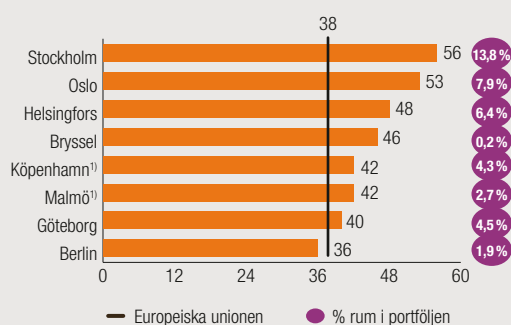
Källa: IMF

1) Uppgifter för 2014 är estimat.

2) Inbegriper Tyskland, Polen och Belgien.

1) The World Travel & Tourism Council.

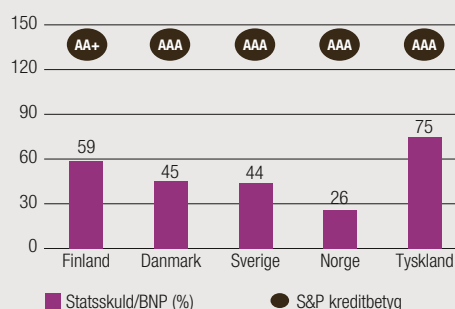
BNP/CAPITA (KÖPKRAFTSPARITET, PPP), TUSENTAL USD



Källa: Global MetroMonitor, CIA Factbook

1) Uppdelning mellan Köpenhamn och Malmö finns ej.

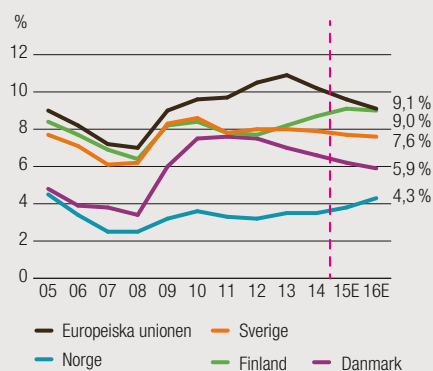
STATSSKULD OCH KREDITBETYG, STATSSKULD/BNP (PROCENT)



Källa: Bloomberg och Europeiska kommissionen.

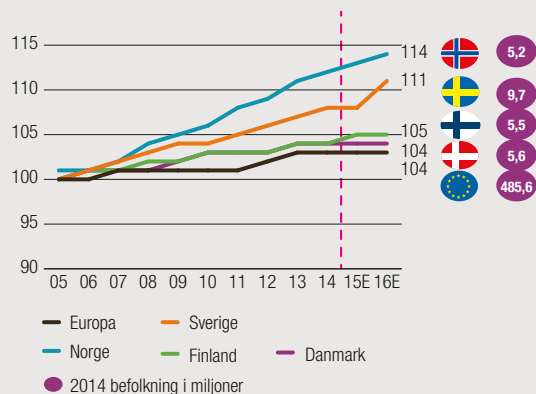
Arbetslöshetsnivåerna i de nordiska länderna har historiskt sett varit lägre än i hela Europeiska unionen vilket förväntas fortsätta de kommande åren. I Danmark och Sverige förväntas arbetslöshetsnivåerna att minska medan en marginell ökning förväntas i Norge och Finland. Hushållens utgifter för hotell- och restaurangbesök har under den senaste tioårsperioden vuxit i snabbare takt än den privata konsumtionen totalt sett, en utveckling som förväntas fortsätta under de kommande två åren. Denna konsumtionsökning stöds av betydande räntesänkningar i Norden. Dessutom förväntas efterfrågan på bostäder och logi att öka i Norden som ett resultat av den stabila befolkningsökningen. Befolkningstillväxten i Norge och Sverige har historiskt sett legat väsentligt högre än i Europa, och denna utveckling förväntas fortsätta under de närmaste åren.

ARBETSLÖSHETSGRAD (%)



Källa: Europeiska kommissionen

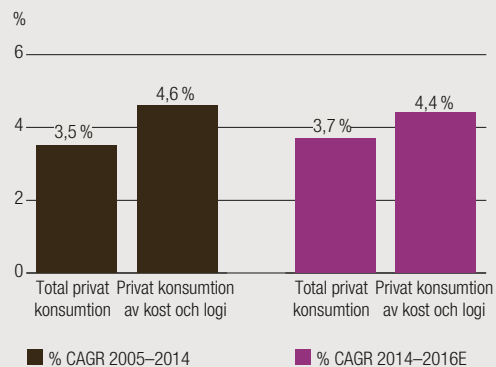
BEFOLKNINGSINDEX (2005=100)¹⁾



Källa: IMF

1) Uppgifter för Europeiska unionen för 2014 är estimat.

PRIVAT KONSUMTION, PROCENTUELL TILLVÄXT I NORDEN



Källa: Euromonitor

UTVECKLINGEN PÅ DEN NORDISKA HOTELLMARKNADEN

Den gynnsamma BNP-utvecklingen och andra makroekonomiska faktorer i Norden driver efterfrågan i hotellbranschen genom exempelvis antalet turister, konferenser och kongresser. Mätt i antal ankomster har antalet utländska turister ökat mer i norra Europa¹⁾ än i Europa som helhet sedan 2000. Mellan 2013 och 2014 ökade antalet ankomster av utländska turister med 5,9 procent i norra Europa jämfört med 4,3 procent globalt.

De nordiska städerna utgör en stor och växande marknad för internationella konferenser, vilket har blivit en viktig drivkraft för hotell- och restaurangmarknaden utöver den generella ekonomiska utvecklingen. Under 2014 rankades Sverige bland de tio mest populära länderna för konferenser i Europa.²⁾ Härtill rankas de nordiska huvudstäderna Stockholm, Oslo, Helsingfors och Köpenhamn bland de populäraste konferensdestinationerna. Tillsammans med den generella ekonomiska utvecklingen har aktivitetsnivån vad gäller konferenser och kongresser en positiv påverkan på marknadsefterfrågan avseende städerna.

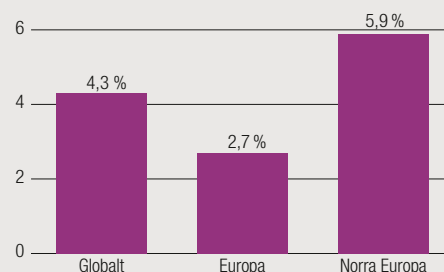
Utvecklingen på hotellmarknaden varierar i enlighet med tillgångs- och efterfrågeutvecklingen över tid. Utvecklingen på hotellmarknaden mäts generellt genom följande tre nyckeltal:

- genomsnittlig rumsintäkt (ARR);
- belägningsgrad (OCC); och
- genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR)

ARR utgör hotellrumsintäkterna dividerat med det totala antalet uthyrda rum under en viss period, och anger hotellets, eller grupp av hotells, genomsnittliga rumspris. OCC utgör det totala antalet uthyrda rum dividerat med det totala antalet rum per hotell eller ett antal hotell, och anger belägningsgraden utifrån hotellens tillgängliga kapacitet. RevPAR beräknas genom att dividera de totala rumsintäkterna med det totala antalet tillgängliga rum. Eftersom nyckeltalet RevPAR kombinerar två viktiga komponenter för utvecklingen av hotellverksamheten, ARR och OCC, används det vanligen inom hotellbranschen för att mäta resultatet över jämförbara perioder.

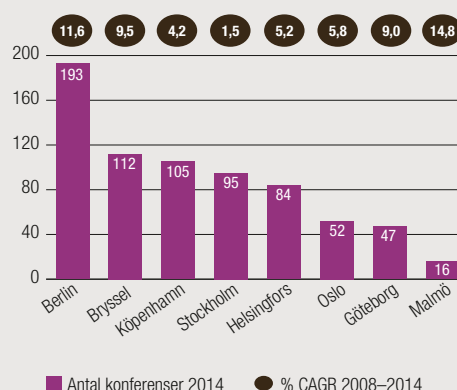
Den ekonomiska krisen 2008 och 2009 ledde till en minskning av både belägningsgrad och genomsnittligt rumspris vilket drev nedgång av RevPAR. Från 2010 till 2014 har RevPAR ökat inom hela Norden, vilket har lett till en återhämtning på den nordiska hotellmarknaden.

ANTAL ANKOMSTER AV UTLÄNDSKA TURISTER, PROCENTUELL TILLVÄXT 2014



Källa: UNWTO³⁾

ANTAL KONFERENSER



Källa: ICCA Statistics

1) Definierat som Danmark, Finland, Island, Irland, Norge, Sverige och Storbritannien.

2) Världsturismorganisationen (WTO).

3) ICCA Statistics Report 2014.



Sverige

Tabellen nedan visar tillgängliga rum och gästnätter för Sverige under perioden 2010 till 2014. Antalet hotell i Sverige ökade från 1 985 under 2010 till 2 033 under 2014, vilket motsvarar en genomsnittlig årlig tillväxttakt (CAGR) på 0,6 procent, enligt SCB. Tillgången sett till antalet tillgängliga rum ökade från cirka 110 400 rum till 118 600, vilket motsvarar en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 1,8 procent. Bland Sveriges tre största städer noterade Göteborg den högsta tillväxten under perioden

med en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 4,1 procent, något högre än Stockholm som hade en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 3,9 procent. Efterfrågan sett till antalet gästnätter ökade från cirka 27,3 miljoner gästnätter till 31,1 miljoner, vilket motsvarar en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 3,3 procent. Malmö noterade den högsta tillväxten inom gästnätter med en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 5,0 procent, något högre än Stockholm med en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 4,9 procent.¹⁾

Sverige	2010	2011	2012	2013	2014
Tillgängliga rum ¹⁾	110 413	112 628	113 944	117 228	118 614
Gästnätter ²⁾	27 337 915	27 990 060	28 566 091	29 432 574	31 073 612

1) Totalt antal tillgängliga rum vid periodens slut.

2) Totalt antal gästnätter under perioden.

Källa: Statistiska Centralbyrån, Sverige och Tillväxtverket

Tabellen nedan visar beläggningsgrad, genomsnittlig rumsintäkt och RevPAR för Sverige och Stockholm för perioden 2010–2015 första till tredje kvartalet. Sverige har haft en uppgång av RevPAR under 2014 eftersom efterfrågan har ökat i högre takt än utbudet. Under 2014 ökade RevPAR med 1,1 procent drivet av en högre beläggningsgrad medan den genomsnittliga rumsintäkten minskade något.²⁾ Enligt Visita, den svenska hotell- och restaurangnäringens branschorganisation, drevs den ökade

efterfrågan på rum av privatresenärer, medan efterfrågan från affärsresenärer var oförändrad jämfört med föregående år.³⁾ RevPAR-tillväxten i Stockholm uppgick till 2,3 procent för 2014 jämfört med 2013. I tillägg till detta var RevPAR högre för såväl Sverige som Stockholm under perioden januari–september 2015 jämfört med samma period föregående år, vilket drevs av både högre beläggningsgrad och högre genomsnittliga rumsintäkter.⁴⁾

Sverige	2010	2011	2012	2013	2014	2014 Q1–Q3	2015 Q1–Q3
Beläggningsgrad (%)	61,1 %	60,6 %	58,7 %	58,1 %	59,3 %	60,0 %	63,3 %
Genomsnittlig rumsintäkt (ARR) (SEK)	964	989	983	985	976	971	994
RevPAR (SEK)	589	599	576	573	579	583	629

Källa: Benchmarking Alliance

Stockholm	2010	2011	2012	2013	2014	2014 Q1–Q3	2015 Q1–Q3
Beläggningsgrad (%)	73,3 %	71,3 %	69,9 %	71,5 %	73,1 %	73,8 %	76,5 %
Genomsnittlig rumsintäkt (ARR) (SEK)	1 220	1 232	1 201	1 199	1 200	1 201	1 258
RevPAR (SEK)	894	878	839	857	877	886	962

Källa: Benchmarking Alliance

Scandic räknar med att utbudet mellan 2015 och 2016 kommer att öka på vissa lokala marknader som Malmö, Umeå, Örebro och Norrköping. I Stockholm förväntar sig bolaget att utbudet kommer att växa i en långsammare takt framöver efter en period av väsentlig kapacitetsökning. Göteborg förväntas framöver ha en mer balanserad utveckling av utbud och efterfrågan.

1) Statistiska centralbyrån (SCB) och Tillväxtverket.

2) Benchmarking Alliance.

3) Visita, den svenska hotell- och restaurangnäringens branschorganisation, Det börjar lossna på hotellmarknaden (2014).

4) Benchmarking Alliance.

Norge

Tabellen nedan visar tillgängliga rum och gästnätter för Norge för perioden 2010 till 2014. Antalet hotell i Norge ökade från 908 under 2010 till 923 under 2014, vilket motsvarar en genomsnittlig årlig tillväxttakt (CAGR) på 0,4 procent, enligt Statistisk sentralbyrå, Norge. Tillgången sett till antalet tillgängliga rum ökade från cirka 68 000 rum till 75 500, vilket motsvarar en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 2,6 procent, medan den ökade med en genomsnittliga årlig tillväxttakt på 5,7 procent i Oslo. Antalet tillgängliga rum i Rogaland-regionen där Stavanger ligger, ökade

med en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 5,3 procent, medan Hordaland-regionen där Bergen ligger upplevde en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 4,0 procent. Efterfrågan sett till antalet gästnätter ökade från cirka 18,4 till 20,4 miljoner, vilket motsvarar en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 2,7 procent. Antalet gästnätter ökade i Oslo med en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 5,1 procent, medan de i Rogaland och Hordaland ökade med en genomsnittliga årlig tillväxttakt om 3,3 respektive 5,0 procent.¹⁾

Norge	2010	2011	2012	2013	2014
Tillgängliga rum ¹⁾	68 031	70 044	72 380	72 223	75 477
Gästnätter ²⁾	18 393 018	19 203 237	19 803 632	19 767 163	20 435 106

1) Totalt antal tillgängliga rum vid periodens slut.

2) Totalt antal gästnätter under perioden.

Källa: Statistisk sentralbyrå, Norge

Tabellen nedan visar belägningsgrad, genomsnittlig rumsintäkt och RevPAR för Norge och Oslo för perioden 2010–2015 första till tredje kvartalet. Under 2014 minskade RevPAR med 0,7 procent för Norge. Nedgången var hänförlig till både lägre belägningsgrad och genomsnittlig rumsintäkt. RevPAR minskade i Oslo med 1,4 procent under 2014.

Under perioden januari–september 2015 var RevPAR i Norge på ungefär samma nivå som föregående år. Under denna period var RevPAR högre i Oslo vilket berodde på både högre belägningsgrad och högre genomsnittliga rumsintäkter.²⁾

Norge	2010	2011	2012	2013	2014	2014 Q1–Q3	2015 Q1–Q3
Belägningsgrad (%)	56,6 %	58,5 %	58,4 %	58,5 %	58,2 %	60,1 %	60,1 %
Genomsnittlig rumsintäkt (ARR) (NOK)	902	904	909	924	922	918	915
RevPAR (NOK)	511	529	531	540	537	551	550

Källa: Benchmarking Alliance

Oslo	2010	2011	2012	2013	2014	2014 Q1–Q3	2015 Q1–Q3
Belägningsgrad (%)	65,5 %	66,8 %	64,6 %	65,0 %	64,7 %	65,7 %	67,7 %
Genomsnittlig rumsintäkt (ARR) (NOK)	961	950	929	954	946	931	981
RevPAR (NOK)	630	634	601	620	612	612	664

Källa: Benchmarking Alliance

Scandic har på större destinationer utanför Oslo, som Stavanger, Trondheim, Bergen, Bodø och Tromsø, märkt att utbudet ökat under de senare åren. Tillsammans med den dramatiska nedgången i oljepriset ser Scandic att detta särskilt har påverkat platser med en hög andel företag som har anknytning till olja, t.ex. Stavanger, Bergen och Trondheim.

Scandic räknar dock med att marknader oberoende från oljebranschen, såsom Oslo, Syd- och Nordnorge har en positiv utveckling. Scandic tror att möten och banketter fortfarande kommer att medföra en betydande verksamhet för flera destinationer i Norge.

1) Statistisk sentralbyrå, Norge.

2) Benchmarking Alliance.

Finland

Tabellen nedan visar tillgängliga rum och gästnätter för Finland för perioden 2010 till 2014. Antalet hotell i Finland minskade från 631 under 2010 till 624 under 2014, vilket motsvarar en genomsnittlig årlig tillväxttakt (CAGR) på –0,3 procent, enligt Statistikcentralen i Finland. Tillgång sett till antalet tillgängliga rum ökade från cirka 49 000 rum till 50 900, vilket motsvarar en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 1,0 procent. Nyland-Helsingforsregionen upplevde en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 1,4

procent vad avser tillgängliga rum, medan den Sydvästra regionen i Finland där Åbo ligger, upplevde en genomsnittlig årlig tillväxttakt på –0,3 procent. Efterfrågan sett till antalet gästnätter ökade från cirka 15,3 miljoner gästnätter till 15,7 miljoner, vilket motsvarar en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 0,6 procent. Antalet gästnätter hade en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 1,4 procent i Nyland och en genomsnittlig årlig tillväxttakt om –1,1 procent i Finlands sydvästra region.¹⁾

Finland	2010	2011	2012	2013	2014
Tillgängliga rum ¹⁾	49 006	49 595	50 611	51 163	50 946
Gästnätter ²⁾	15 297 732	15 944 255	16 284 597	16 007 595	15 660 777

1) Totalt antal tillgängliga rum i genomsnitt under perioden.

2) Totalt antal gästnätter under perioden.

Källa: Statistikcentralen, Finland

Tabellen nedan visar belägningsgrad, genomsnittlig rumsintäkt och RevPAR för Finland och Helsingfors för perioden 2010–2015 första till tredje kvartalet. Under 2014 ökade RevPAR med 1,8 procent i Finland vilket var hänförligt till en högre belägningsgrad. I Helsingfors ökade

RevPAR med 1,8 procent under 2014. Under perioden januari–september 2015 var RevPAR i Finland högre än under motsvarande period föregående år medan RevPAR i Helsingfors var på samma nivå som under motsvarande period föregående år.²⁾

Finland	2010	2011	2012	2013	2014	2014 Q1–Q3	2015 Q1–Q3
Belägningsgrad (%)	63,0 %	64,8 %	62,6 %	60,0 %	61,0 %	62,0 %	63,4 %
Genomsnittlig rumsintäkt (ARR) (EUR)	88	91	94	93	93	93	93
RevPAR (EUR)	56	59	59	56	57	57	59

Källa: STR

Helsingfors	2010	2011	2012	2013	2014	2014 Q1–Q3	2015 Q1–Q3
Belägningsgrad (%)	66,2 %	68,4 %	67,4 %	65,2 %	65,9 %	66,6 %	68,0 %
ARR (EUR)	94	96	101	99	100	100	98
RevPAR (EUR)	62	66	68	65	66	67	67

Källa: STR

Den svaga ekonomiska utvecklingen i Finland har haft en negativ inverkan på hotellmarknaden. Med undantag för Tammerfors, där Scandic har sett att en betydande ökning av utbudet har inverkat på RevPAR, har kapacitetsökningen generellt varit begränsad.

1) Statistikcentralen, Finland.

2) STR.

Danmark

Tabellen nedan visar tillgängliga rum och gästnätter för Danmark för perioden 2010 till 2014. Antalet hotell i Danmark ökade från 444 under 2010 till 493 under 2014, vilket motsvarar en genomsnittlig årlig tillväxttakt (CAGR) på 2,7 procent, enligt Danmarks Statistik. Tillgång sett till antalet tillgängliga rum ökade från cirka 38 900 rum till 42 400, vilket motsvarar en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 2,2 procent. Det område som redovisade högst tillväxt var regionen centrala Danmark, som redo-

visade en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 3,2 procent. Det var högre än för huvudstadsregionen som redovisade en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 2,3 procent. Efterfrågan sett till antalet gästnätter ökade från cirka 10,9 miljoner till 13,8 miljoner, vilket motsvarar en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 5,9 procent. Högst tillväxt för antalet gästnätter redovisades för huvudstadsregionen, med en genomsnittlig årlig tillväxttakt på 7,6 procent.¹⁾

Danmark	2010	2011	2012	2013	2014
Tillgängliga rum ¹⁾	38 860	40 850	41 269	41 072	42 351
Gästnätter ²⁾	10 938 665	11 885 455	12 400 183	12 881 674	13 780 467

1) Totalt antal tillgängliga rum vid periodens slut.

2) Totalt antal gästnätter under perioden.

Källa: Danmark Statistik

Tabellen nedan visar belägningsgrad, genomsnittlig rumsintäkt och RevPAR för Danmark och Köpenhamn för 2010–2015 första till tredje kvartalet. Under 2014 ökade RevPAR med 3,0 procent i Danmark. Tillväxten under 2014 var hänförlig till både högre belägningsgrader och högre genomsnittliga rumsintäkter. RevPAR-tillväxten i Köpenhamn

uppgick till 5,0 procent under 2014. I tillägg till detta var RevPAR högre för såväl Danmark som Köpenhamn under perioden januari–september 2015 jämfört med samma period föregående år som ett resultat av både högre belägningsgrad och högre genomsnittliga rumsintäkter.²⁾

Danmark	2010	2011	2012	2013	2014	2014 Q1–Q3	2015 Q1–Q3
Belägningsgrad (%)	63,9 %	62,9 %	64,9 %	65,9 %	67,7 %	69,3 %	72,1 %
Genomsnittlig rumsintäkt (ARR) (DKK)	697	699	729	751	753	756	791
RevPAR (DKK)	445	440	473	495	510	524	570

Källa: Benchmarking Alliance

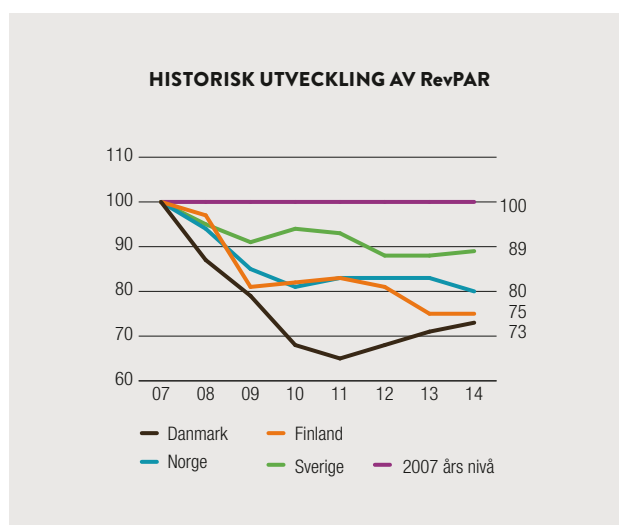
Köpenhamn	2010	2011	2012	2013	2014	2014 Q1–Q3	2015 Q1–Q3
Belägningsgrad (%)	64,3 %	65,8 %	68,8 %	71,1 %	73,7 %	75,3 %	78,8 %
Genomsnittlig rumsintäkt (ARR) (DKK)	708	723	761	791	801	807	854
RevPAR (DKK)	455	476	523	562	591	608	673

Källa: Benchmarking Alliance

Den danska marknaden domineras av Köpenhamn där marknaden har utvecklats väl efter år av aggressiv prissättning på grund av betydande ny tillgång historiskt sett. Under de senaste åren har ökningen av efterfrågan överstigit ny rumskapacitet vilket har lett till ett förbättrat RevPAR.

HISTORISK UTVECKLING AV REVPAR

Grafen nedan visar utvecklingen av real RevPAR, justerad för inflation, för de nordiska länderna jämfört med 2007 års nivåer. RevPAR på den nordiska hotellmarknaden är fortfarande under nivåerna före krisen.



Källa: HVS, Benchmarking Alliance, STR, IMF

Notera: Real RevPAR beräknas genom att justera de nominella talen med inflationstakten (genomsnittliga konsumentpriser). Uppgifterna, som är från IMF, omfattar respektive region och har 2014 som utgångsår.

1) Danmarks Statistik.
2) Benchmarking Alliance.

AVTALSMODELLER

Eftersom hotellmarknaden i Norden till huvuddelen baseras på hyresavtal, har det historiskt sett visat sig vara mindre strategiskt intressant för stora, internationella hotellkedjor att ta sig in på marknaden eftersom de i de flesta fall använder sig av låg kapitalbindning, det vill säga tillämpar management- och/eller franchiseavtal. Pensions- och försäkringsfonder är stora fastighetsägare i Norden, inklusive ägare av hotellfastigheter och är typiskt sett hyresvärdar för hotelloperatörer. Tabellen nedan återger de avtalsmodeller som normalt sett tillämpas på marknaden i Norden.

ÖVERSIKT AV ROLLER OCH ANSVARSOMRÅDEN UNDER OLIKA AVTALSMODELLER OCH ROLLER

	Hyresavtal/operatör	Managementavtal	Franchiseavtal
Tjänster tillhandahållna av operatören	Alla förvaltningstjänster inklusive rekrytering och utbildning av personal, varumärke, försäljning & marknadsföring, bokningssystem & inköpsnätverk	Alla förvaltningstjänster inklusive rekrytering och utbildning av personal, varumärke, försäljning & marknadsföring, bokningssystem & inköpsnätverk	Varumärke, försäljning & marknadsföringssupport, bokningssystem & inköpsnätverk
Rörelsedrivande bolag	Hör till operatören	Hör till tredje part	Hör till tredje part
Medarbetare	Hör till operatören	Hör till tredje part	Hör till tredje part
Operatörens finansiella åtagande	Hyra – fast, rörlig eller kombinerad med minimiavgift (CRFM)	I vissa fall, resultatgaranti	Ingen
Operatörens intäktsströmmar	Förvaltningsbolagets nettointäkter	Avgifter för förvaltning, marknadsföring, royalty samt prestationsbaserade avgifter och bokningsavgifter	Royalty, marknadsförings- och bokningsavgifter
Operatörens finansiella exponering	Erbjuder ofta minimihyra + rörlig ersättning, ibland tak för underskott	Ibland garanterat resultat, men ibland tak för underskott	Ingen
Fastighetsskatt & försäkring	Föremål för förhandling	Tredje parts förpliktelser	Tredje parts förpliktelser
Underhåll FF&E ¹⁾	Operatörens förpliktelser	Tredje parts förpliktelser	Tredje parts förpliktelser
Strukturellt underhåll	Normalt leasegivarens förpliktelser	Tredje parts förpliktelser	Tredje parts förpliktelser
Redovisning av intäkter för operatören	Alla hotellintäkter	Avgifter från hotellet/tredje part	Avgifter från hotellet/tredje part

1) FF&E (Furniture, Fixtures & Equipment) – möbler, inredning och utrustning.



KONKURRENSSITUATIONEN

Den nordiska hotell- och restaurangmarknaden kännetecknas av att regionala operatörer har en stark position och att inhemska resenärer är lojala mot de lokala och regionala operatörerna. Till skillnad från de flesta andra marknader där de fem stora hotelljättarna Accor, Starwood, Marriott, IHG och Hilton svarar för huvuddelen av hotellen eller rummen, är dessa varumärken betydligt underrepresenterade i Norden. Norden fortsätter att domineras av regionala operatörer på mellanklassegmentet för hyresavtal, som tilltalar både det största segmentet av resenärer och fastighetsägare. Priserna ligger vanligtvis mellan premiumklass och ekonomiklass,

med ett balanserat tjänsteerbjudande. Bland de stora nordiska varumärkena återfinns Scandic, Rezidors Radisson Blu och Park Inn by Radisson, Nordic Choice Hotel (Comfort, Quality, Clarion och övriga varumärken), Best Western, Sokos, Restel (flera varumärken), Elite Hotels, First Hotels samt Thon Hotels.

Den finska marknaden är konsoliderad och starkt förknippad med stabila och strategiskt starka ägare och operatörer. Scandic ser dock att den danska marknaden fortfarande är relativt utvecklad med en låg marknadsandel för varumärkeshotell i Danmark och Köpenhamn och där hotelloperatören i många fall äger fastigheten.

STÖRSTA HOTELLOPERATÖRERNA I NORDEN PER LAND, SETT TILL ANTALET RUM

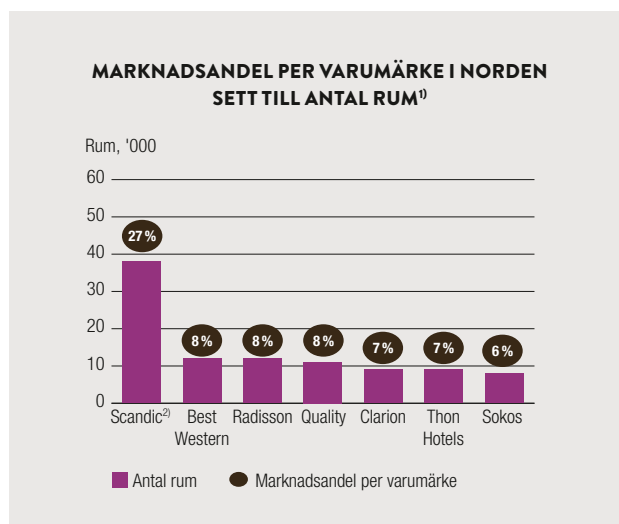
Sverige	Rum	Norge	Rum	Danmark	Rum	Finland	Rum
Scandic	16 321	Nordic Choice	15 519 ¹⁾	Scandic	3 705	Sokos	8 992 ¹⁾
Nordic Choice	14 687 ¹⁾	Scandic	14 478	Comwell	2 828 ²⁾	Restel	7 810 ¹⁾
Best Western	7 654 ¹⁾	Thon Hotels	9 622 ²⁾	Arp-Hansen	2 679 ¹⁾	Scandic	5 449

1) Bolagets webbplatser och onlinereserbiter per september 2015.

2) Bolagets webbplatser per september 2015.

Scandic är den totalt sett ledande hotelloperatören sett till antalet rum i Norden. Scandic är även marknadsledande i såväl Sverige som Danmark, samt den ledande hotelloperatören i Helsingfors, den näst största i Norge och tredje störst i Finland, baserat på antalet hotellrum. Tabellen ovan visar Scandics positionering på den nordiska marknaden samt de tre största operatörerna i Sverige respektive Norge, Danmark och Finland.

Tabellen nedan återger marknadsandelen sett till antalet rum per varumärke i Norden.



1) BDRC Continental 2013.

2) Uppskattad marknadsandel 2013 baserat på det sammanlagda antalet rum för Scandic (19,6 %) och Rica (7,7 %).

ÖVERSIKT AV HOTELLOPERATÖRER MED VERKSAMHET I NORDEN

Hotelloperatör	Varumärken i Norden	Antal hotell i Norden	Antal rum i Norden	Närvaro			
				Sverige	Norge	Danmark	Finland
Scandic	Scandic	217 ¹⁾	40 077 ¹⁾	✓	✓	✓	✓
Nordic Choice	Choice, Clarion, Quality och övriga	184 ²⁾	31 102 ²⁾	✓	✓	✓	x
Rezidor	Radisson Blu, Park Inn	58 ²⁾	14 593 ²⁾	✓	✓	✓	✓
Best Western	Best Western	147 ²⁾	12 007 ²⁾	✓	✓	✓	✓
Thon	Thon	70 ³⁾	9 622 ³⁾	✓	✓	x	x
Sokos	Solo, Break, Original	50 ²⁾	8 992 ²⁾	x	x	x	✓
Restel	Cumulus, Rantasipi, HolidayInn, Indigo, Crowne Plaza, Seurahuone	45 ²⁾	7 810 ²⁾	x	x	✓	✓
First Hotels	First Hotels	57 ²⁾	6 779 ²⁾	✓	✓	✓	x
Elite Hotels	Elite	31 ²⁾	4 248 ²⁾	✓	x	x	x
Comwell	Comwell	18 ³⁾	3 098 ³⁾	✓	x	✓	x
Arp-Hansen	Various	11 ²⁾	2 679 ²⁾	✓	x	✓	x
Hilton	Hilton	5 ^{2), 4)}	1 438 ^{2), 4)}	✓	x	✓	✓
Marriott	Marriott	3 ²⁾	800 ²⁾	✓	x	✓	x

1) Scandic och Rica redovisade som ett bolag per den 30 september 2015.

2) Källa: Bolagets webbplatser och onlineresebyråer per september 2015.

3) Källa: Bolagets webbplatser per september 2015.

4) Tre av Hiltons hotell i Norden drivs av Scandic.





VERKSAMHETSBESKRIVNING

ÖVERSIKT

Scandic är Nordens ledande hotelloperatör. Bolaget hade 41 791 rum fördelade på 224 hotell i sitt nätverk per den 30 september 2015 och har bred geografisk räckvidd inom Norden och därutöver hotell på särskilt utvalda platser i Tyskland, Polen och Belgien. Scandic har en heterogen portfölj av hotell bestående av hotell i viktiga lägen i huvudstäder, flaggskeppshotell för konferenser samt ett brett regionalt nätverk av hotell i storstäder, på strategiska orter utanför storstadsområdena, i anslutning till större flygplatser och konferensanläggningar samt väghotell på strategiska lägen vilket skapar ett brett regionalt nätverk. Mer än 95 procent av Scandics hotellrum finns i Norden och Scandic är den ledande hotelloperatören baserat på antal hotellrum i Sverige och Danmark och den näst största i Norge. Dessutom är Scandic den största hotelloperatören i Helsingfors och den tredje största sett till den totala marknaden i Finland. Scandics hotell återfinns primärt inom mellanklassegmentet som är ett välutvecklat segment i Norden och det största hotell- och restaurangsegmentet i regionen. Scandic anser att detta segment är mindre cykliskt än övriga segment på hotellmarknaden. Som fullserviceleverantör av hotelltjänster utgör restaurang- och konferensverksamheten en viktig del av Scandics tjänsteutbud, utöver logi.

I april 2014 förvärvade Scandic Rica Hotels, en av Norges ledande hotellkedjor inom mellanklassegmentet. Rica Hotels hade per datumet för förvärvet 73 hotell (inklusive två hotell som då var under utveckling vilka under 2014 öppnades som Scandichotell), varav 67 hotell i Norge och sex¹⁾ i Sverige, och totalt över 10 600 hotellrum. Scandic förvärvade Rica Hotels för att förstärka bolagets närvaro i Norge, förstärka bolagets konkurrenssituation i Norden, uppnå ytterligare stordriftsfördelar och för att dra nytta av synergieffekter som bolaget tror sig kunna uppnå genom de sammanslagna verksamheterna. Integrationen av Rica Hotels i bolagets verksamhet slutfördes under första kvartalet 2015. Samtliga Rica-hotell har omprofilerats och drivs under varumärket Scandic, innefattande skyltning och annan varumärkesprofilering, koncept, webbplatser samt boknings- och distributionssystem. Även fortsättningsvis kommer dock hotell som drivs under partneravtal att drivas under fristående varumärken.

Scandic driver normalt sett hotell under långsiktiga hyresavtal med fastighetsägarna. En majoritet av hyresavtalen har en rörlig hyra baserad på hotellets intäkter, med en fast garanterad minimihyra. Enligt hyresavtalen har Scandic och fastighetsägarna delade investeringsåtaganden. Generellt ansvarar hyresvärdarna för underhåll och upprustning av byggnaderna och badrummen, samt för byggnadernas mekaniska och elektriska infrastruktur, medan Scandic ansvarar för underhåll och upprustning av hotellens möbler, inventarier och utrustning. Scandic anser att denna hyresmodell utifrån ett ekonomiskt perspektiv ger betydande flexibilitet och ur ett verksamhetsperspektiv betydande kontroll, samtidigt som fastighetsägarens och Scandics intressen samordnas. Därmed tillhandahålls en gynnsam miljö för båda parter vad gäller långsiktig utveckling av hotellfastigheter och finansiellt resultat.

Varumärket Scandic är Nordens ledande hotellvarumärke och gynnas av en betydande varumärkeskännetecken, vilket bekräftades av en global undersökning bland hotellgäster som genomfördes under 2013 av det oberoende marknadsundersökningsföretaget BDRC Continental. Genom stark varumärkeskännetecken och en ledande marknadsställning i Norden har Scandic betydande kontroll över den egna distributionen. Under perioden januari–juni 2015 bokades cirka 66 procent av de sålda hotellnätterna genom bolagets egna distributionskanaler: bokningar direkt via hotellet, via webbplatsen samt via callcenter. Under perioden januari–juni 2015 bokades 52 procent av de sålda hotellnätterna av, och 57 procent av logiintäkterna kom från, företagsavtalskunder. 39 procent av logiintäkterna kom från medlemmar i Scandics lojalitetsprogram Scandic Friends (42 procent när intäkter från före detta medlemmar i Ricas lojalitetsprogram och intäkter från före detta Ricahotell exkluderas).

I maj 2014 lanserade Scandic ett nytt hotellkoncept med centralt belägna och yteffektiva hotell under varumärket HTL. Sedan dess har Scandic öppnat och driver fyra HTL-hotell, varav två hotell är nyöppnade och belägna i Stockholm och två hotell är ombyggda Ricahotell belägna i Oslo. I oktober 2015 lanserade bolaget en så kallad *brand endorsement*-strategi innebärande att HTL-hotellen och vissa andra signaturhotell drivs under egna varumärken i kombination med beteckningen "*by Scandic*" samtidigt som de drar nytta av Scandics plattform. Tack vare Scandics marknadsledande ställning i mellanklassegmentet, den befintliga plattformen och organisationens omfattande erfarenhet samt de nära relationerna med bolagets hyresvärdar anser sig Scandic ha en unik möjlighet att dra nytta av bolagets brand endorsement-strategi för att även fortsättningsvis optimera intäkterna i takt med att bolaget lanserar nya hotell och når ut till nya kunder på befintliga och nya marknader.

Av bolagets 224 hotell drevs per den 30 september 2015 204 hotell under varumärket Scandic. Av de resterande 20 hotellet drevs fyra under varumärket HTL *by Scandic*, tre drevs under varumärket Hilton och 13 drevs under partneravtal som även fortsättningsvis drivs under externa varumärken. Scandic håller vidare på att ändra varumärket för två hotell som för närvarande drivs under Scandics varumärke och positionera dessa hotell under egna varumärken jämte beteckningen *by Scandic*. De två hotell som kommer att genomgå varumärkesbyten kommer att kategoriseras som signaturhotell där varje hotell har sitt eget varumärkesvärde.

Scandic har sitt huvudkontor i Stockholm. Under perioden januari–september 2015 hade Scandic motsvarande 10 352 heltidsanställda. Intäkterna kommer huvudsakligen från hotellrum, restaurang- och konferensverksamhet samt management- och franchiseavgifter. Under perioden januari–september 2015 redovisade Scandic ett resultat om 9 107,9 MSEK. På proforma-basis, för att spegla utfallet från förvärvet av Rica som om affären hade slutförts den 1 januari 2014, skulle Scandics koncernresultat för 2014 ha uppgått till 11 467,0 MSEK.

1) Exklusive ett hotell beläget i Sverige som bokföringsmässigt tillhör den norska verksamheten och därmed tas upp som ett hotell beläget i Norge.

STYRKOR

Scandic anser att följande konkurrensmässiga styrkor ligger till grund för bolagets ställning som den obestridda marknadsledaren på den nordiska hotellmarknaden.

SCANDIC ÄR DEN LEDANDE NORDISKA HOTELLOPERATÖREN

Scandic är med sitt oöverträffade nätverk i Norden, bestående av 217 hotell per den 30 september 2015, den ledande nordiska hotelloperatören och det ledande varumärket i Norden med en marknadsandel om 27 procent av hotellrummen som drivs under ett gemensamt varumärke (*branded rooms*) (det vill säga exklusive rum på hotell som drivs under eget varumärke).¹⁾ Baserat på marknadsandel är Scandic nummer ett i Sverige, Danmark och Helsingforsområdet, nummer två i Norge och nummer tre sett till den totala marknaden i Finland.²⁾ Som en fullserviceleverantör av hotelltjänster är Scandics välkända utbud inom mellan-klassegmentet av rum, restaurang- och konferenstjänster väl anpassat till efterfrågan på de lokala marknaderna. Scandic har byggt upp sin ledande position på marknaden under mer än fem decennier av fortlöpande investeringar och förbättringar. Idag drar bolagets hotellportfölj nytta av Scandics väletablerade viktiga lägen i huvudstäder, flaggskeppshotell för konferenser samt ett regionalt nätverk av hotell som utgör stommen i portföljen. Scandics diversifierade portfölj med stora hotell i viktiga storstäder i Norden, kombinerat med det regionala nätverkets omfattning och räckvidd, ger en attraktiv intäktskapacitet. Restaurang- och konferensverksamheten utgör en viktig del av Scandics serviceutbud. Dessa tjänster gör det möjligt för Scandic att differentiera sitt erbjudande och utgör en viktig faktor när kunderna väljer plats för boende och konferenser, liksom för att attrahera kunder som för närvarande inte bor på Scandics hotell. Närvaron på den nordiska marknaden gör det möjligt för bolaget att dra nytta av stordriftsfördelar och operativa såväl som kommersiella hävstångseffekter för hela portföljen. Scandics ledande ställning på den nordiska marknaden utgör ett betydande inträdeshinder för nya konkurrenter och en betydande utmaning för bolagets konkurrenter att uppnå storskalig verksamhet i regionen. Vidare är ett omfattande nätverk en förutsättning för att kunna sluta företagsavtal då kunden normalt önskar anlita en enda leverantör för ett omfattande avtal. Företagsavtal är en viktig drivkraft när det gäller att uppnå en övergripande mix av affärs-/privatresor om 73/27 procent av logiintäkterna för perioden januari–juni 2015.

SCANDIC GYNNAS AV STYRKAN HOS DESS VARUMÄRKE PÅ DEN NORDISKA MARKNADEN

Scandic anser att bolagets varumärke är en av de viktigaste tillgångarna och en viktig aspekt vad gäller bolagets fortsatta framgångar. Varumärket Scandic är den obestridda marknadsledaren inom mellanklassegmentet i Norden med högst såväl hjälpt som spontan varumärkeskännedom jämfört med sina konkurrenter.³⁾ Varumärket Scandic är det mest välkända hotellvarumärket i Norden och förstahandsvalet för både affärsresenärer och privatresenärer.⁴⁾ Till skillnad från många av konkurrenterna äger och kontrollerar Scandic sitt varumärke, vilket ger bolaget möjlighet att förstärka, utveckla och investera i värdeerbjudandet och tjänsterna för att öka gästnöjdheten. Genom att äga varumärket kan Scandic säkerställa

ett konsekvent erbjudande och på ett effektivt sätt genomföra koncept och kampanjer inom hela hotellnätverket. Ägandet av varumärket gör det även möjligt för Scandic att snabbt reagera och justera varumärket i enlighet med förändrade gästpreferenser för att säkerställa att varumärket förblir relevant. Vidare gagnas nätverkets kontinuerliga tillväxt av fastighetsägarnas starka stöd för Scandics varumärke och koncept tack vare Scandics meriter och rykte som värdefull affärspartner. Under perioden januari–juni 2015 genererade Scandic högre RevPAR jämfört med sina huvudkonkurrenter på sina nyckeldestinationer i Stockholm, Köpenhamn, Helsingfors, Oslo och Berlin, med en genomsnittlig RGI om 1,02, vilket utgör ett bevis för varumärkets styrka. En RGI om 1 motsvarar genomsnittligt RevPAR i nivå med Scandics huvudsakliga konkurrenter och en RGI över 1 indikerar att RevPAR överstiger genomsnittet.

SCANDIC HAR VÄSENTLIGT UTÖKAT OCH FÖRBÄTTRAT SIN NÄRVARO

Sedan EQT och Accent förvärvade Scandic 2007 har bolagets hotellportfölj aktivt förädlats och utökats. Scandic har öppnat 117 nya hotell (inklusive 71 hotell förvärvade genom Ricaförvärvet) med fokus på centralt belägna platser i storstäder samt konferensanläggningar och har därigenom dragit nytta av stordriftsfördelar och goda möjligheter att generera intäkter och EBITDA. Scandic anser att dessa nya hotell har bättre förutsättningar att generera tillväxt i RevPAR och EBITDA över tid tack vare deras storlek, utbud och läge på platser som bolaget anser vara framtida tillväxtmarknader. Bland de nya hotellen finns stabilt presterande hotell i Berlin och Hamburg som en del i bolagets tyska expansionsstrategi. Scandic har under samma period lämnat 26 hotell med begränsad strategisk betydelse eller begränsad betydelse ur vinsthänseende. Som ett resultat av den fortlöpande aktiva portföljförvaltningen har det genomsnittliga antalet rum per hotell i Scandics portfölj ökat med fyra procent, från 180 till 187 mellan förvärvet i april 2007 och den 30 september 2015. Scandic har långvariga relationer med fastighetsägare och hyresvärdar vilket underlättar en fortsatt expansion av nätverket och ger tillgång till nya hotellfastigheter och -projekt som kommer ut på marknaden.⁵⁾

SCANDIC HAR ETT MODERNT OCH VÄLINVESTERAT HOTELLNÄTVERK

Från 2009 till och med september 2015 har Scandic genomfört ett omfattande renoveringsprogram. Genom förvärv, öppnande av nya hotell och renoveringsprojekt har Scandic ökat andelen rum som i genomsnitt är tio år eller nyare (baserat på tid sedan senaste renovering) från 61 procent under 2009 till 76 procent per den 30 september 2015, sett över hela portföljen. Vidare var 49 procent av Scandics hotellrum fem år eller nyare per den 30 september 2015. Scandic driver huvudsakligen sina hotell utifrån en hyresmodell och bolaget strävar efter att upprätthålla långvariga relationer med fastighetsägarna, vilket skapar en stark intressegemenskap mellan Scandic och fastighetsägarna. Eftersom fastighetsägaren investerar långsiktigt i fastigheten, delar ansvaret för underhåll av fastigheten samt tar del av intäkterna från hyresavtal med rörlig hyra, medför Scandics hyresmodell ett incitament för fastighetsägaren att investera i fastigheten vilket skapar en stark intressegemenskap mellan Scandic och fastighetsägaren. I samband med renoveringar strävar Scandic efter att, och har under de tre senaste åren lyckats,

1) BDRC Continental 2013. Uppskattad marknadsandel under 2013 utifrån det sammanlagda antalet rum för Scandic (19,6 procent) och Rica (7,7 procent).

2) BDRC Continental 2013 per antalet rum.

3) BDRC Continental 2013.

4) YouGov 2013.

5) Benchmark Alliance and STR.

förlänga relationen med fastighetsägaren och har efter renoveringar lyckats öka den genomsnittliga återstående hyrestiden från nio till tio år. I regel ansvarar fastighetsägaren för underhållet och upprustningen av byggnaderna och badrummen, liksom för byggnadernas mekaniska och elektriska infrastruktur, medan Scandic ansvarar för underhåll och upprustning av hotellets möbler, inventarier och utrustning. Mellan 2011 och 2014 spenderade Scandic 1 431 MSEK (över 4,2 procent av samma periods nettoomsättning) på renoveringar. Som en del av de större årliga investeringarna i underhåll överenskom under 2011 Scandic och Pandox, en av bolagets största fastighetsägare, att gemensamt investera 1,6 miljarder SEK i renoveringen av 40 Pandoxägda hotell vilket omfattade cirka 4 000 hotellrum och badrum. Överenskommelsen omfattade allt från centrala lägen i städer, som exempelvis Scandic Malmen i Stockholm och Scandic Park i Helsingfors, till våghotell såsom exempelvis Scandic Kungens Kurva och Scandic Backadal i Sverige. Av den totala investeringen uppgick Pandox andel till 1,0 miljarder SEK, medan Scandic bidrog med resterande del. Renoveringarna har i huvudsak slutförts inom fastställt budget med enbart en mindre del återstående vilken ska vara slutförd i slutet av 2015. De renoverade hotellen och rummen förväntas bidra positivt vad gäller gästnöjdhet. Scandics hotellnätverk är välinvesterat, utan något eftersläpande underhållsbehov, och bolagets uppfattning är att den förnyade hotellportföljen ytterligare kommer att förbättra kapaciteten och hjälpa Scandic att fånga upp en större andel av den ökande efterfrågan på marknaden.

SCANDIC HAR OMFATTANDE KONTROLL ÖVER SIN DISTRIBUTION OCH ETT STARKT VÄXANDE LOJALITETSPROGRAM, "SCANDIC FRIENDS"

Scandics uppfattning är att bolagets starka fokus på direkta relationer med gästen och strävan efter att äga kundrelationen är en viktig styrka hos verksamheten, vilket bevisas av den höga andelen direktdistribution och framgångarna för bolagets lojalitetsprogram, Scandic Friends. Traditionellt sett har Scandic även varit en prioriterad samarbetspartner bland företagskunder vilka svarade för 52 procent av de sålda hotellnätterna och 57 procent av logiintäkterna under perioden januari–juni 2015.

Scandic har betydande kontroll över rumsdistributionen. Cirka 66 procent av de sålda hotellnätterna under perioden januari–juni 2015 genererades genom bolagets egna direktkontrollerade kanaler, vilka utgörs av bokningar gjorda direkt hos hotellen (31 procent av det totala antalet bokningar), callcenter (11 procent av det totala antalet bokningar) och bolagets egen webbplats (cirka 24 procent av det totala antalet bokningar) (uppgifter från hotell förvärvade genom Ricaförvärvet inkluderade). Fördelen med direktkontrollerad distribution är lägre distributionskostnader jämfört med andra alternativ, och utifrån ett kundrelationsperspektiv "äger" bolaget relationen med gästen. Återstående 34 procent av bokningarna gjorda under perioden januari–juni 2015 genererades genom oberoende distributionskanaler, såsom globala distributionssystem (GDS), onlineresebyråer (OTA) samt återförsäljarkanaler (*wholesale channels*) som främst vänder sig till internationella gäster. Scandics plattform ger bolaget tillgång till direktkontakt med gästerna, vilket ger möjlighet att proaktivt svara mot gästernas behov.

Scandic Friends är med sina drygt 1,6 miljoner medlemmar det största lojalitetsprogrammet i Norden och betydligt större än den närmaste regionala konkurrentens motsvarande program. Lojalitetsprogrammet ger Scandic ett ytterst viktigt verktyg för att kommunicera med gästerna. Med hjälp av det kan Scandic på ett effektivt sätt kommunicera med bolagets stamgäster och skapa skräddarsydda erbjudanden

och kampanjer. Medlemmar i Scandic Friends använder bolagets egna distributionskanaler (bokningar direkt via hotellen, via webbplatsen samt via callcenter) i större utsträckning än den genomsnittliga gästen och sänker därigenom bolagets kostnader i samband med bokning. Under perioden januari–juni 2015 gjordes 82 procent av bokningarna av medlemmar i Scandic Friends genom bolagets egna distributionskanaler (varav 42 procent via Scandics webbplats) jämfört med en total andel om cirka 66 procent genom bolagets egna distributionskanaler (varav cirka 24 procent via Scandics webbplats) under samma period. Av de totala logiintäkterna för perioden januari–juni 2015 genererades 39 procent från medlemmarna i lojalitetsprogrammet (42 procent om intäkter från tidigare Rica lojalitetsmedlemmar och intäkter från Ricahotellen exkluderas).

SCANDIC FOKUSERAR AKTIVT PÅ KOMMERSIELL OCH OPERATIV SKICKLIGHET

Scandics dynamiska prissättning möjliggör för bolaget att erhålla bästa möjliga pris baserat på den aktuella situationen och nivån på utbud och efterfrågan, vilket ger flexibilitet att uppnå volym över tid. Scandic erbjuder fast prissättning till större företagskunder i syfte att skapa en basvolym men även dynamisk prissättning där priset varierar över tid beroende på utbud och efterfrågan. Som en del av Scandics användning av avancerade intäktsmodeller tar bolaget hjälp av sofistikerade tekniska system och analytiker för att optimera prissättningen. Bolaget har skickliga *revenue managers* med erfarenhet från liknande prissättningsmiljöer såsom hotell- och restaurangbranschen och flygbolagsbranschen för att stödja det koncernövergripande arbetet med intäktsoptimering. Scandic erbjuder dess *revenue managers* både interna utbildningar och intäktsoptimeringskurser genom Cornell University USA för att utbilda dem i *best practice* avseende intäktsoptimering och för att erbjuda fortlöpande utbildning i bolagets system för intäktsoptimering.

Scandic fokuserar aktivt på kostnadseffektivitet. Scandics kostnadsstruktur är flexibel, vilket gör det möjligt att skydda intäkterna genom hela processen och genomgående uppnå höga rörelsemarginaler. Scandic har en välutvecklad och fast förankrad nyckeltalsbaserad affärskultur med centraliserade och standardiserade processer för att aktivt kunna fokusera på kostnadskontroll och på att förbättra den operativa effektiviteten. Scandic arbetar med samma nyckeltalsdefinitioner i alla länder och på samtliga hotell för att möjliggöra jämförelser, benchmarking, fastställande av verksamhetsmål och övervakning av operativa och finansiella nyckeltal. Slutligen använder Scandic integrerade system för koncernkonsolidering, redovisning, budgetarbete och prognoser.

Kostnadseffektivitet har under många år varit ett kännetecken för Scandic. Att hantera kostnaderna och att bibehålla en smidig och effektiv verksamhet på samtliga nivåer – från hotellavdelningsnivå till hotellnivå och vidare till region- och landsnivå – är djupt rotat i Scandics företagskultur. Scandic arbetar aktivt med ett stort antal initiativ och åtgärder, vilka bolaget snabbt kan lansera i hela nätverket för att förbättra resultatet och den interna effektiviteten och för att upprätthålla bolagets rörelsemarginaler trots kostnadsökningar på grund av inflation eller liknande. Bolaget har exempelvis infört rutiner för gemensamma inköp och sourcing genom att utnyttja koncernens storlek, centraliserad och koncerngemensam support för kundtjänst och back office, schemaläggning, flexibel bemanning och standarder för lokalvård. Som ett resultat av sådana initiativ och åtgärder har Scandics rörelsemarginal varit stabil även under perioder med svåra förutsättningar för branschen.

SCANDIC HAR OPERATIV FLEXIBILITET GENOM EN ATTRAKTIV MODELL MED RÖRLIG HYRA

Scandics verksamhetsmodell bygger primärt på ingående av hyresavtal, vilket är marknadsstandard i Norden. Per den 30 september 2015 hyrde Scandic cirka 89 procent¹⁾ av hotellen i bolagets hotellportfölj från tredje parter (baserat på antal hotellrum). Scandic fokuserar på långfristiga hyresavtal med en genomsnittlig löptid på 15–20 år och med välkända och tillförlitliga fastighetsägare i Norden såsom Pandox, Rica Eiendom, Balder, Eiendomsspar och KLP. Scandic anser att denna modell ger bolaget en betydande operativ flexibilitet. Vidare drivs 90 procent av Scandics hyrda hotellrum (inklusive nya kontrakterade hotell) under hyresavtal med en rörlig hyreskomponent. Scandics affärsmodell främjar kontroll över verksamheten genom hela värdekedjan, vilket säkerställer Scandics konkurrenskraft. Hyresmodellen samordnar också Scandics intressen med fastighetsägarens intressen och skapar incitament till underhåll och investeringar i fastigheten och, såvitt avser hyresavtal med rörlig hyra och CRFM-avtal, öka den rörliga delen av hyran. Scandics omfattande kontroll är också en förutsättning för att bolaget ska kunna utveckla de allra bästa produktkoncepten i rätt tid (såsom butiker, frukost, gym m.m.), vilket säkerställer konsekvens, gästnöjdhet samt låga implementerings- och underhållskostnader. Scandics olika koncept utgör grunden för verksamheten och gör det möjligt för ledningen för varje hotell att fokusera på specifika möjligheter på respektive lokal marknad. Den operativa hävstångseffekten och den betydande rörligheten i Scandics hyresstrukturer ger betydande fördelar i en förbättrad marknad och vid nya hotellöppningar samtidigt som bolaget får flexibilitet och motståndskraft vid potentiella nedgångar.

SCANDIC ÄR EN BRANSCHLEDANDE INNOVATÖR

Ägandet och kontrollen över varumärket samt Scandics system för att leverera en enhetlig gästupplevelse möjliggör för Scandic att vara innovativt och att snabbt utveckla och lansera attraktiva marknadskoncept med rätt timing. Bolagets uppfattning är att Scandics varumärke särskiljer sig genom det att betraktas som innovativt på det digitala området och på hållbarhetsområdet. Under 2013 blev till exempel Scandics webbplats utnämnd till den mest framgångsrika webbplatsen med det högsta engagemanget i digitala kanaler bland de nordiska hotellen.²⁾ Under 2014 hade Scandics webbsidor och mobilanpassade webbsidor över 20 miljoner besökare och omkring två miljoner bokade hotellnätter på sju marknader.

Scandic anser att bolaget ligger i framkant i hotell- och restaurangbranschen vad gäller den integrerade operativa och kommersiella digitala plattformen. Scandic var exempelvis den första hotellkedjan i Europa som lanserade ett skräddarsytt system för online-utcheckning med ett enda klick. Nu pågår en process för att utveckla nästa generations digitala plattform i syfte att erbjuda gästerna och kunderna en branschledande digital upplevelse genom hela kundupplevelsen.

Scandic fokuserar på hållbarhet och har under många år varit ledande när det gäller att lansera olika kreativa och innovativa initiativ. Scandic har till exempel utvecklat det som har blivit branschens ledande hållbarhetsprogram med ekologiskt märkta hotell, certifierad ekologisk frukost, eget destillerat vatten samt en miljöbilspolicy för företagsbilar. Scandic ligger också i framkant vad gäller tillgänglighetsstandard.



1) Fördelat på antal rum.

2) Enligt BDRC 2013.

SCANDIC HAR ETT STARKT OCH MYCKET EFFEKTIVT LEDARSKAP

Scandic har en erfaren ledningsgrupp med starka meriter inom hotell- och restaurangbranschen. Scandics koncernledning och landscheferna består av tolv kompetenta ledande befattningshavare med sammanlagt 234 års erfarenhet av hotell- och restaurangbranschen. Ledningen är engagerad för att fortsätta utveckla bolagets långsiktiga strategi samtidigt som de strävar efter att tillvarata möjligheterna i närtid.

Ledningen har en omfattande meritlista och har uppnått flera viktiga milstolpar sedan 2007, innefattande förbättring av kostnadseffektiviteten/intäktskyddet, moderniseringen och expansionen av hotellportföljen samt befästandet av Scandics ställning som det ledande varumärket i Norden.

SCANDIC VERKAR PÅ DEN ATTRAKTIVA NORDISKA HOTELLMARKNADEN

Den makroekonomiska miljön sedd i ett bredare perspektiv är den främsta drivkraften för hotell- och restaurangbranschen. Norden, där Scandic genererar den stora merparten av sina intäkter, gynnas av starka makroekonomiska faktorer, både i absoluta termer och i jämförelse med eurozonen i stort. Sedan 2011 har efterfrågan på den nordiska hotellmarknaden utvecklats positivt. Utvecklingen har drivits av förbättrade makroekonomiska faktorer, ökat förtroende bland näringslivet och konsumenterna, tillväxt i resande och turism samt en tillväxt av marknaden för mässor, konferenser och utställningar, vilket har gett en underliggande förbättring av marknadens RevPAR. Tillväxten för det globala resandet var 4,2 procent under 2014 vilket överträffades av 5,8 procent tillväxt i norra Europa. Under 2014 var ökningen av efterfrågan på hotellrum större än ökningen av utbudet på hotellrum i Norden.

STRATEGI BEHÅLLA OCH FÖRSTÄRKA SCANDICS LEDANDE POSITION I NORDEN

Scandic fokuserar på att behålla och utöka bolagets marknadsledande position i Norden. Scandic har som mål att leverera ett bättre resultat än övriga marknaden genom att dra fördel av bolagets starka varumärke och den kontroll bolaget har över distributionskanalerna samt genom att utveckla lojalitetsprogrammet Scandic Friends för att öka kundlojaliteten. För att ytterligare utveckla Scandics marknadsledande position avser Scandic att förädla, förbättra och utöka det befintliga hotellnätverket genom att dra fördel av den befintliga plattformen och den nuvarande ledande rollen för att inkludera nya hotell under såväl varumärket Scandic som andra signaturvarumärken inriktade mot specifika marknadsnischer.

Trots det nuvarande växande nätverket av Scandichotell i Norden finns det fortfarande flera utvecklingsmöjligheter i såväl samtliga huvudstäder i Norden som i större regionsstäder. Samtliga hotell i den nordiska hotellportföljen kommer att följa Scandics disciplinerade modell för nyutveckling. I linje med de senaste årens utveckling har Scandic för avsikt att addera två till fyra nya Scandichotell, HTL-hotell eller andra signaturhotell med egna varumärken årligen, med 200 eller fler rum samt med förväntade intäkter, efter en uppstartsperiod om cirka tre år, om 75 MSEK eller mer samt 15 procent eller mer i EBITDA-marginal per hotell.

Liksom tidigare avser Scandic att driva nyöppnade hotell under hyresavtal med lång löptid. Scandic har under årens lopp utvecklat starka relationer med fastighetsägare i regionen vilka uppskattar bolagets starka varumärke, den framgångsrika verksamhetsmodellen och den intäktsgenererande kapaciteten i en sådan modell. Som ett resultat av detta är bolaget väl positionerat när nya projekt kommer ut på marknaden för att på ett aktivt och rutinmässigt sätt ta del i förhandlingar för att säkerställa

nya möjligheter. Scandic förväntar sig att dessa nya möjligheter kommer att vara en blandning av nybyggda hotell enligt bolagets specifikationer och omvandlade befintliga hotell som för närvarande drivs av andra hotelloperatörer.

För att underlätta expansionen av bolagets kärnportfölj med Scandichotell lanserade bolaget i maj 2014 framgångsrikt HTL, vilket Scandic avser att använda för att utvidga Scandics varumärke och nå ytterligare nischade marknader genom Scandics plattform. HTL är ett koncept med centralt belägna, yteffektiva hotell som prioriterar förstklassiga lägen i större städer. Genom HTL-konceptet kan Scandic öppna mindre hotell med ett effektivt utnyttjande av yta och rumsdesign varigenom det blir möjligt för Scandic att använda fastigheter som annars inte bedöms kunna ge lönsamhet i form av standardhotell. I oktober 2015 lanserade bolaget en så kallad *brand endorsement*-strategi innebärande att HTL-hotellen och vissa andra signaturhotell med egna varumärken drivs under dessa varumärken i kombination med beteckningen *"by Scandic"* samtidigt som de drar nytta av Scandics plattform. Bolaget handplockar sina signaturhotell och utgår då ifrån deras unika karaktär och arbetar vidare på den starka individuella karaktären för att se till att varje hotell blir ett givet val för medvetna gäster genom att erbjuda en dynamisk eventplats med livfulla restauranger och särpräglad design. Genom bolagets marknadsledande ställning i mellanklasssegmentet, den befintliga plattformen och organisationens omfattande erfarenhet av expansion samt de nära relationerna med bolagets fastighetsägare anser sig Scandic ha en unik möjlighet att dra nytta av bolagets *brand endorsement*-strategi för att även fortsättningsvis kunna optimera intäkter i takt med att bolaget lanserar nya hotell och når ut till nya gäster på befintliga och nya marknader.

LEDA DEN DIGITALA KUNDUPPLEVELSEN INOM HOTELL- OCH RESTAURANGBRANSCHEN

Scandic är och fortsätter att vara den ledande hotellkedjan i Norden vad gäller e-handel och webbaserad distribution. Bolaget satsar på digital innovation och kommer att fortsätta att göra betydande investeringar i affärsverksamhetens moderna och effektiva digitala plattform.

Att ha kontroll över distributionen och hela värdekedjan för att underlätta en nära kundrelation under gästens hela upplevelse, inklusive tiden före ankomsten, under och efter vistelsen vid ett av bolagets hotell är en viktig strategisk prioritering för Scandic. Under perioden januari–juni 2015 bokades cirka 66 procent av alla hotellnätter via distributionskanaler som Scandic kontrollerar. Följaktligen har bolaget en utmärkt plattform att bygga vidare på.

Scandic utvecklar en digital plattform som ska uppmuntra kunder att engagera sig och interagera med Scandic under hela värdekedjan, det vill säga under hela processen från sökning och bokning av en hotellvistelse, till in- och utcheckning, samt vid hanteringen av gästprofiler i Scandics lojalitetsprogram. Detta system och bolagets digitala tjänster kommer att erbjuda gästerna en förbättrad, mer personlig och smidigare upplevelse oavsett plattform (dator, surfplatta och mobil) för att ytterligare stärka gästnöjdheten och -lojaliteten. Systemet kommer även att underlätta en mer direkt, effektiv och personlig dialog med gästerna och möjliggöra en effektivare hotelldrift.

Scandic utvecklar, uppgraderar och moderniserar plattformen utifrån återkoppling från bolagets hotellgäster. Tack vare sin betydande storlek har Scandic också möjlighet att förhandla fram unika lösningar från sina teknikleverantörer vilket gör det möjligt att anpassa tekniken på ett effektivt sätt och att i ett tidigt stadium distribuera den till verksamheten. 2013 lanserade Scandic en online-utcheckning. För närvarande pågår utveck-

ling av ett flertal digitala initiativ i syfte att ge gästerna Nordens bästa digitala upplevelse inom hotell- och restaurangbranschen genom tillhandahållande av digital kommunikation och tjänster genom hela gästens vistelse. De initiativ som planeras att lanseras 2016 innefattar en plattform för så kallad marketing automation som stödjer kontaktytor online och offline, ett innehållslager för att underlätta distribution av information i flerfaldiga kanaler och en testversion av en online-incheckning. Andra utvecklingsinitiativ inkluderar Scandic App som ett komplement till den mobila webbplatsen, digitala rumsnycklar och nästa generations kassasystem i restaurangerna för att öka effektiviteten och förbättra kundupplevelsen.

SÄKERSTÄLLA ATT VARUMÄRKET ÄR RELEVANT OCH ANPASSAT TILL FÖRÄNDRADE MARKNADSFÖRHÅLLANDEN
Varumärket Scandic är idag Nordens starkaste hotellvarumärke och det är en av bolagets största och mest värdefulla tillgångar. En av Scandics viktigaste strategiska prioriteringar är därför att försvara, upprätthålla och ytterligare stärka den ställningen. Scandics varumärke representerar förstahandsvalet inom både privat- och företagssegmentet och målsättningen är att behålla denna ledande ställning inom båda segmenten.

Hotellmarknaden utvecklas ständigt vad gäller preferenser och gästbeteende. Det är därför av yttersta vikt för en hotelloperatör att säkerställa att varumärket, dess tjänsteerbjudande och upplevda position hela tiden förblir relevant och uppskattat. Genom att äga sitt varumärke kan Scandic säkerställa att varumärket Scandic, dess standard och erbjudande hela tiden överensstämmer med efterfrågan och preferenserna hos befintliga och nya gäster. Tack vare att bolaget har kontroll över varumärket kan man inom hela nätverket snabbt, effektivt och på ett konsekvent sätt lansera nya initiativ, eller dra tillbaka eller göra justeringar av tidigare initiativ. Scandic anser att det är ovanligt att en hotelloperatör av betydande storlek kan lansera eller ändra tidigare initiativ utan att först behöva konsultera eller förhandla med olika aktörer och intressenter.

Majoriteten av de koncept och tjänster som gör ett hotell till ett Scandichotell utvecklas och tas fram av den centrala organisationen. Detta säkerställer en kostnadseffektiv och konsekvent utveckling och lansering av relevanta produkter av hög kvalitet.

Exempel på viktiga koncept som har utvecklats för att möta dessa förändrade preferenser innefattar hållbarhetskoncept som miljömärkta hotell och certifierad ekologisk frukost, digitala koncept som in- och utcheckning online, *Scandic kids* samt hälsokoncept som Scandic gym.

Bolagets nischhotell, såsom HTL *by Scandic* och andra signaturhotell fungerar även som en testmiljö för att identifiera, prova och utforma produkter och tjänster som senare kan lanseras i stor skala för kärnvarumärket Scandic.

UTFORSKA EXPANSIONSMÖJLIGHETER I TYSKLAND

Tyskland utgör en stor och viktig hotellmarknad, med en lägre övergripande penetreringsnivå för hotellkedjor jämfört med både Norden och övriga Europa och innebär därför en långsiktig tillväxtpotential för Scandic. Den tyska marknaden är högst fragmenterad utan någon betydande aktör med samma marknadsnärvaro som Scandic har i Norden. Scandic öppnade under 2014 sitt tredje hotell i Tyskland, Scandic Kurfürstendamm i Berlin, i tillägg till de sedan tidigare befintliga Scandichotellen i Berlin och Hamburg, och har därigenom skapat en stark plattform i Tysklands huvudstad. Baserat på de tyska hotellens resultat till dags dato anser sig Scandic ha en konkurrensfördel i den tyska hotell-

och restaurangbranschen tack vare sin kommersiella och operationella effektivitet samt genom sin starka plattform, vilket möjliggör för Scandic att bedriva verksamhet med bättre marginal än sina konkurrenter. Scandic anser också att varumärket kan fortsätta växa och förbli framgångsrikt på den tyska marknaden. Marknaden är av tradition en hyresmarknad, vilket innebär att det passar perfekt för en hotelloperatör med Scandics erfarenhet, kompetens och affärsmodell. Scandics erfarenhet av hyresmodellen medför betydande meriter som de tyska fastighetsägarna kan förlita sig på. Scandic anser att det för närvarande endast finns ett fåtal alternativ för fastighetsägare som söker efter stabila, trovärdiga och stora hotellhyresgäster i Tyskland. Scandic skulle därmed kunna bli en prioriterad samarbetspartner för lokala fastighetsägare och investerare i fastigheter.

Scandic strävar efter att bygga en grund för en fortsatt expansion och fokuserar på medellång sikt att utöka hotellportföljen med 10 till 15 hotell i förstklassiga lägen i större städer och större regionala städer med höga krav på hyresvillkor, produktstandard och lönsamhet. Scandic fokuserar både på nybyggnationer och på förvärv av befintliga hotell.

YTTERLIGARE UTVECKLA SCANDICS STARKA RELATIONER MED FASTIGHETSÄGARE

Förvaltning och underhåll av hotellportföljen utgör en viktig del av Scandics verksamhet. Scandic verkar framförallt under en hyresmodell med strategiskt fokus på hyresavtal med lång löptid. Då hyresavtalen vanligtvis föreskriver rörliga hyror och gemensamma investeringsåtaganden delas såväl vinst som risk med fastighetsägaren. Därför är relationen med fastighetsägarna av stor betydelse för Scandics framgång och Scandic arbetar löpande med att utveckla och vårda dessa relationer.

Scandic arbetar för att säkerställa att fastighetsägarna – både befintliga och nya – är fullt medvetna om att Scandic, tack vare sitt ledande varumärke och sin starka kundlojalitet, genererar intäkter som vanligtvis överstiger konkurrenternas intäkter på flertalet av bolagets marknader. Scandics affärsmodell, där en majoritet av avtalen har rörlig hyra (hyran som en procentandel av intäkterna), innebär att både fastighetsägare och Scandic tjänar på att utveckla hotell som kan generera ett högt kassaflöde.

Detta mervärde innebär att Scandic intar en särställning när bolaget konkurrerar eller förhandlar om nya projekt oavsett om det handlar om nybyggnationer eller omvandlingar av befintliga hotell.

Scandic har avtal med totalt 95 hyresvärdar, där de två största representerar 35 procent¹⁾ av den totala hotellportföljen. Scandic har en stark och långvarig relation som sträcker sig över mer än 20 år med bolagets största hyresvärd, Pandox, som äger totalt 52 av bolagets hotell (cirka 10 800 rum). Scandic anser att denna relation säkerställer en sund utveckling av dessa hotell. Under 2011 lanserade Scandic och Pandox ett renoveringsprogram om totalt 1,6 miljarder SEK för 40 Pandox-ägda Scandichotell vilket omfattade cirka 4 000 hotellrum och badrum. Investeringen var ett gemensamt åtagande från Pandox och Scandic där Pandox ansvarade för den större andelen av investeringen. Renoveringsprogrammet har i huvudsak nyligen slutförts med enbart en mindre del återstående vilken förväntas vara slutförd i slutet av 2015.

Scandics näst största hyresvärd, Rica Eiendom, äger totalt 19 hotell (cirka 3 100 rum). Rica Eiendom är en hyresvärd som tillkom efter Ricaförvärvet. Scandic har utvecklat både en stark relation och en överenskommen om investeringar för nästan samtliga hotell som ägs av Rica Eiendom.

1) Fördelat på antal rum.

VARA FÖRSTAHANDSVAL SOM ARBETSGIVARE OCH HA DET BÄSTA TEAMET

Medarbetarnas engagemang är en central faktor vad gäller gästnöjdheten och därmed även central för bolagets övergripande resultat på lång sikt. För att attrahera talangfulla medarbetare och främja en kultur av kreativitet och engagemang måste bolaget ha ett inspirerande, utmanande och motiverande ledarskap.

Scandic lägger ner betydande arbete på för att utvärdera ledarskap genom regelbundna uppföljningar och genom implementering av utvecklingsprogram på samtliga nivåer inom organisationen. Som en del av bolagets strategi för att attrahera, utveckla och behålla välkvalificerade ledare och medarbetare har Scandic startat *Scandic Business School* som tillhandahåller innovativa och inspirerande utbildningar och kurser med den övergripande målsättningen att underlätta interaktionen med hotellgästerna, förbättra gästnöjdheten och skapa lojalitet. Scandic rankas som en av de mest attraktiva arbetsgivarna i Norden och som förstahandsvalet bland arbetsgivare i hotellsektorn av nyutexaminerade ekonomistudenter enligt en årsrapport som publicerats av Universum. Scandic rankas som nummer 27 av Nordens 50 mest attraktiva arbetsgivare bland ekonomistudenter (2014).

Scandic genomför varje år en medarbetarundersökning som under många år har haft en svarsfrekvens på över 90 procent. Bolaget har under alla år fått mycket höga poäng för de delar som rör arbetstillfredsställelsen vilket bekräftar bolagets ställning som en bra arbetsgivare. De insikter som fås genom denna undersökning används i hög grad på samtliga hotell och kontor och är ett viktigt verktyg för löpande förbättringar inom hela organisationen.

Idag har Scandic en stark – och professionell – företagskultur baserad på bolagets målsättning att vara en hotelloperatör i världsklass. Bolagets mission är att skapa enastående hotellupplevelser för de många människorna med stöd av följande värdeord: *be caring, be you, be a pro and be bold*.

FINANSIELLA MÅL

Scandic har antagit följande medellånga till långsiktiga finansiella mål:

- årlig genomsnittlig nettoomsättningstillväxt om minst fem procent sett över en hel konjunkturcykel, exklusive eventuella förvärv och samgåenden;
- en genomsnittlig justerad EBITDA-marginal om minst elva procent sett över en hel konjunkturcykel; och
- en nettoskuldssättningsgrad i relation till justerad EBITDA multipel om 2–3x.

Vid framtagandet av Scandics medellånga till långsiktiga finansiella mål gör Scandic regelmässiga antaganden att det inte kommer att ske några negativa förändringar i de befintliga politiska, legala, skattemässiga, marknadsrelaterade, ekonomiska eller konkurrensrättsliga förutsättningarna, eller ske några negativa förändringar i tillämplig lagstiftning, regelverk eller regler (inklusive, men inte begränsat till, redovisningsprinciper och regleringar av rumsprispåverkan), vilket enskilt eller tillsammans, skulle ha haft en väsentlig inverkan på Scandics verksamhet eller resultat. Scandic antar vidare att bolaget inte kommer att bli föremål för någon process eller annat administrativt förfarande som kan ha en väsentlig påverkan på bolagets verksamhet. Mer specifikt har Scandic dessutom gjort bland annat följande antaganden:

- fortsatt tillväxt i RevPAR på den nordiska hotellmarknaden;
- positiv BNP-utveckling inom de geografiska marknader där Scandic bedriver verksamhet;
- att Scandic kommer att lyckas med nya hotellöppningar i enlighet med bolagets strategi;
- att bolaget framgångsrikt kan förverkliga synergier från Rica-förvärvet;
- förmåga att behålla och attrahera nya kunder;
- stabila prissättningsnivåer inom Scandics olika marknader, vilka varierar mellan regioner och/eller marknadssegment;
- förmåga att attrahera och behålla personal med relevant kompetens och kostnader för sådan personal; och
- framgångsrik implementering av Scandics långsiktiga tillväxtstrategi.

Dessa och andra underliggande antaganden kan visa sig inte vara korrekta och Scandics faktiska resultat kan avvika väsentligen från dess mål till följd av dessa och andra faktorer, inklusive, men inte begränsade till, de som beskrivs under "*Viktiga faktorer som påverkar bolagets rörelseresultat*".

Vissa uttalanden i "*Behålla och förstärka Scandics ledande position i Norden*", "*Utforska expansionsmöjligheterna i Tyskland*" och "*Finansiella mål*", i synnerhet inklusive de finansiella mål som beskrivits ovan, är framtåtriktade uttalanden. Dessa framtåtriktade uttalanden utgör ingen garanti för framtida finansiell prestation och bolagets resultat kan, till följd av många olika faktorer, till exempel till följd av vad som anges i "*Framtåtriktad information*" och "*Risikfaktorer*", komma att väsentligen avvika sig från vad som anges eller antyds i de framtåtriktade uttalandena. Investerare uppmanas att inte i oskälig utsträckning förlita sig på uppgifterna som anges ovan.

HISTORIK

Scandics femtioåriga historia som hotelloperatör tog sin början i juni 1963 när det första Esso Motorhotellet öppnade i Laxå. På den tiden var en "motorby" längs de stora färdvägarna ett innovativt koncept och detta hotell var det första i sitt slag i Sverige. Konceptet blev en sådan framgång att Esso Motorhotell genomgick en större expansion och öppnade 23 hotell runt om i Sverige mellan 1966 och 1969. År 1972 öppnades de första hotellen utanför Sverige i Danmark och Norge. Esso blev 1973 den största hotellkedjan i Sverige. Ett decennium senare såldes Essos hotellverksamhet och namnet ändrades till Scandic Hotels AB. År 1986 öppnade bolaget det första hotellet utanför Skandinavien i Koblenz i Tyskland. I slutet av 1990 hade Scandic 101 hotell.

Under 1993 lanserades ett av bolagets nyckelinitiativ – Scandics hållbarhetsprogram. Programmet, som var ett av de första i hotell- och restaurangbranschen, satte upp ambitiösa miljömål för bolaget vilket ledde till en nettominskning av osorterat avfall, vattenförbrukning, energianvändning och koldioxidutsläpp. Med programmet signalerade Scandic att bolaget bedrev ett långsiktigt arbete för ett miljömässigt hållbart samhälle. År 1995 förvärvade Scandic det svenska hotellbolaget Reso Hotels och 1996 blev Scandic den första hotelloperatören som noterades på Stockholmsbörsen. Under de kommande fyra åren skedde flera viktiga förvärv med början 1998 då Arctia (Finlands vid den tidpunkten tredje största hotellkedja) förvärvades, vilket följdes av förvärvet av den svenska hotellkedjan Provobis år 2000. Förvärvet av Provobis hjälpte till att bredda

Scandics portfölj av centralt belägna hotell. Det var till stor del på grund av dessa förvärv som Scandic blev den största hotellkedjan i Norden baserat på antalet hotellrum. Bolaget insåg fördelarna med att hyra hotell, såsom finansiell flexibilitet och kontroll över verksamheten, och började under sent 90-tal att omvandla sin hotellportfölj till den nuvarande hyresmodellen. Scandic avyttrade sin fastighetsportfölj till ett separat holdingbolag, Hotellus, vilket Scandic inledningsvis ägde till 49 procent innan hela bolaget under 2000 förvärvades av Pandox.

År 2001 köptes Scandic av Hilton Group PLC ("Hilton") och avnoterades från Stockholmsbörsen. Bolaget ökade kvaliteten på flertalet processer med hjälp av Hiltons globala erfarenhet. Scandic blev även världens första ekomärkta hotellkedja och bolaget erhöll den nordiska miljömärkningen Svanen som anses vara den mest prestigefulla internationella märkningen i sin kategori. Svanen tilldelas företag som inför en miljömässigt god praxis och som uppfyller vissa kriterier avseende bland annat energi- och vattenförbrukning och som inte använder engångsmaterial.

År 2007 förvärvade EQT (indirekt) Scandic från Hilton. I samband med förvärvet erbjöds Accent Equity 2003 fund av EQT att bli medinvestor i transaktionen.

UTVECKLING UNDER NUVARANDE ÄGARSKAP

Under nuvarande ägarskap har Scandic utvecklat både organiska och externa tillväxtinitiativ och implementerat system för att förbättra den kommersiella förmågan och effektiviteten.

Under nuvarande ägarskap har Scandics nordiska expansionstakt ökat och Scandic har öppnat nya hotell i Norge och Finland där bolaget historiskt sett hade varit underrepresenterat. Därtill har Scandics starka varumärke och verksamhetskunskaper använts för att etablera Scandic på nya marknader såsom Tyskland. Scandic har även implementerat åtgärder för att öka den kommersiella kapaciteten och den operativa effektiviteten genom att införa intäktsoptimeringssystem, ökat kompetensen inom intäktsoptimering och implementerat omfattande best practice på samtliga hotell. Under 2011 enades Scandic med hotellfastighetsägaren Pandox om att gemensamt renovera och modernisera 40 hotell, vilket omfattade cirka 4 000 hotellrum och badrum, i Sverige, Norge och Finland. Det är ett av de största gemensamma renoveringsprogrammen någonsin mellan en hotelloperatör och en fastighetsägare i Europa. Renoveringsprogrammet har i huvudsak slutförts och de återstående begränsade åtgärderna förväntas vara slutförda i slutet av 2015.

Den 10 februari 2014 undertecknade Scandic ett avtal om att förvärva samtliga aktier i Rica Hotels AS från familjen Rivelsrud, grundarna av Rica Hotels. Transaktionen slutfördes den 8 april 2014, se "*Legala frågor och kompletterande information – Väsentliga avtal – Rica-förvärf*". Scandic förvärvade Rica Hotels för att förstärka närvaron i Norge och för att uppnå ytterligare stordriftsfördelar. I och med förvärvet av Rica Hotels, som var en av de ledande hotellkedjorna inom mellanklassegmentet i Norge, utökades Scandics portfölj med över 10 000 hotellrum fördelade på 73 hotell (inklusive två hotell som då var under utveckling men som nu är färdigställda), varav 67 hotell i Norge och sex¹⁾ i Sverige. Scandic övertog även cirka 3 000 nya medarbetare i och med förvärvet. Familjen Rivelsrud kommer, genom Rica Eiendom Holding, att fortsätta äga 19 av hotellfastigheterna i Ricas hotellportfölj vilka efter förvärvet drivs under Scandics varumärke.

Som ett resultat av Ricaförvärfet har Scandic blivit den näst största hotelloperatören i Norge. Förvärvet har också stärkt Scandics marknadsledande ställning i Norden i fråga om rumskapacitet. Genom att ytterligare stärka sitt utbud av hotellrum i Norden och skapa ett oslagbart nordiskt hotellnätverk, kan bolaget fungera som en "one-stop-shop" för företagskunder i regionen samt få bättre tillgång till internationella resebyråer och privatresenärer. Vidare bidrar Rica Hotels till Scandics utveckling genom att skapa omedelbara kostnadsbesparingar genom gemensamma inköp och genom sammanslagningen av Scandics och Ricas huvudkontor, där ytterligare väsentliga synergieffekter finns att realisera. För en beskrivning av de uppnådda och förväntade synergieffekterna av Rica-förvärfet och integrationen av Rica, se "*Kommentarer till den finansiella utvecklingen – Viktiga faktorer som påverkar bolagets rörelseresultat – Ricaförvärfet*".

I maj 2014 lanserade Scandic ett koncept med centralt belägna, yteffektiva hotell under ett nytt varumärke, HTL. Senare, i oktober 2015, lanserade bolaget en brand endorsement-strategi innebärande att HTL-hotellen och vissa andra hotell med egna varumärken drivs under dessa varumärken i kombination med beteckningen "*by Scandic*" samtidigt som de drar nytta av Scandics plattform.

Under EQTs och Accents ägarskap har Scandic förnyat sin hotellportfölj genom ett antal initiativ innefattande utveckling av flaggskeppsfastigheter, utveckling av stora hotell i större städer, avvecklingen av små, mindre lönsamma hotell och omfattande renoveringar av befintliga hotell. Detta har gett Scandic en stark position inför framtiden och bolaget tror att dessa förändringar framöver kan bidra till ökad RevPAR och högre vinst.

HOTELL- OCH TJÄNSTEERBJUDANDE

ÖVERSIKT

Scandic är den ledande hotelloperatören i Norden och Scandic är det ledande hotellvarumärket inom mellanklassegmentet i regionen. Varumärket Scandic riktar sig till kunder i mellanklassegmentet med stöd av ett system av kvalitets- och servicestandarder där målet är att erbjuda gästerna en service- och produktupplevelse som motsvarar deras behov och skapar varumärkeslojalitet. Scandic är en fullserviceleverantör av hotelltjänster vilket innebär att utöver själva boendet utgör restaurang- och konferensverksamheten en viktig del av Scandics serviceutbud och intäkter. Per den 30 september 2015 hade Scandic totalt 224 hotell och cirka 41 800 rum vilket motsvarar genomsnittlig hotellstorlek om 187 rum. För en översikt över Scandics hotellportfölj, se "*Scandics erbjudande – Scandics hotellportfölj*".

SCANDICS POSITION INOM MELLANKLASSEGMENTET

Med sin geografiska räckvidd i Norden är Scandic marknadsledande inom mellanklassegmentet. På nationell nivå är Scandic den största hotelloperatören i Sverige och Danmark, den näst största i Norge och den tredje största i Finland baserat på antalet hotellrum. Utöver i Norden, där över 95 procent av Scandics hotellrum återfinns, driver bolaget hotell i Tyskland, Polen och Belgien.

Scandic anser att mellanklassegmentet är särskilt attraktivt då detta segment generellt sett är mindre cykliskt än övriga hotell- och restaurangsegment vilket gör det möjligt att optimera verksamhetens potential

1) Exkluderar ett hotell beläget i Sverige som finansiellt redovisas i den norska verksamheten och därför räknas till hotellden belägna i Norge.

samtidigt som förändringar i det allmänna ekonomiska läget påverkar verksamheten i mindre utsträckning. Scandics erbjudande håller hög nivå vad gäller utrustning och design och de tjänster som erbjuds skräddarsys typiskt sett utifrån gästens önskemål. Detta ligger väl i linje med efterfrågan på den nordiska marknaden där människor i allmänhet är vana vid smarta lösningar för självbetjäning och "gör-det-själv"-system. Detta gäller även den nordiska företagskulturen som generellt sett är mindre formell än i andra delar av Europa och där möjligheten att välja första-klass- eller lyxresor vanligtvis begränsas i policydokument för resor och för möten, incitament, konferenser och evenemang (*MICE – Meeting, Incentives, Conferences, and Events*).

SCANDICS ERBJUDANDE

Som en fullserviceleverantör av hotelltjänster erbjuder Scandic boende samt restaurang- och konferenstjänster. Scandic har cirka 41 800 rum i sju länder i norra Europa. Scandic erbjuder ett urval av mat och dryck genom restauranger med fullservice och barer. Utöver detta erbjuder Scandic ett urval av mat och dryck genom mindre butiker i anslutning till hotellens receptioner. Hotellen erbjuder också mötesrum för konferenser, banketter och andra företagsevent liksom gym och, på många hotell, pool. De flesta av Scandics tjänster och koncept erbjuds konsekvent över Scandics hotellportfölj vilket innebär att gästerna vanligtvis hittar dem på samtliga Scandichotell. Per den 30 september 2015 var 48 procent av Scandics hotellrum belägna i större städer och 52 procent var belägna i mindre städer och på regionala orter (inklusive nya kontrakterade hotell).

Scandics hotellportfölj

Per den 30 september 2015 har Scandic 224 hotell i drift med cirka 41 800 rum i sju länder runtom i norra Europa. Scandic har en diversifierad portfölj med hotell på olika typer av platser inklusive centralt belägna hotell i huvudstäder och andra storstäder; hotell på strategiskt utvalda platser utanför storstadsområdena vilket ökar omfattningen på utbudet och innebär att större regioner omfattas; hotell i anslutning till större flygplatser och konferensanläggningar samt hotell i anslutning till vägar.

Scandic driver fem olika typer av hotell med olika karaktär: *Enhanced Social*, *Enhanced Meeting*, *Core Social*, *Core Meeting* och *Core Standard*. Scandics *Enhanced Social*-hotell är belägna på förstklassiga platser eller i citylägen och karaktäriseras av uttrycksfull och unik design samt starka upplevelser inom mat och dryck för att attrahera besökare och boende i närområdet. För närvarande driver Scandic sex *Enhanced Social*-hotell till exempel Scandic Anglais i Stockholm. Scandics *Enhanced Meeting*-hotell är belägna i citylägen eller vid affärsparker på nyckeldestinationer och inrymmer Scandics bäst designade konferenslokaler och främsta erbjudande avseende mat och dryck för konferensgäster och affärsresenärer. För närvarande driver Scandic 16 *Enhanced Meeting*-hotell till exempel Scandic Fornebu. Såväl *Enhanced Social*-hotell som *Enhanced Meeting*-hotell anses utgöra Scandics finaste och mest karaktäristiska lägen och är avgörande för att bygga Scandics varumärke. Scandics *Core Social*-hotell är typiskt sett belägna på förstklassiga platser och i citylägen på regionala platser och erbjuder en lokal social mötesplats. För närvarande driver Scandic 21 *Core Social*-hotell till exempel Scandic Front Copenhagen. Scandics *Core Meeting*-hotell är typiskt sett belägna i citylägen eller vid affärsparker och erbjuder en förhöjd konferensupplevelse och samt standardiserat och brett erbjudande för att möta samtliga segment. För närvarande driver Scandic 42 *Core Meeting*-hotell till exempel Scandic Grand Marina i Helsingfors. Scandics *Core Standard*-hotell utgör bolagets bredaste erbjudande. För närvarande driver Scandic 124 *Core Standard*-hotell till exempel Scandic Byporten i Oslo. *Core Standard*-hotell är vanligtvis belägna på nyckeldestinationer i citylägen, regionala destinationer och vid strategiskt utvalda vägar och är standardiserade med fokus på gästernas önskemål gällande mat och dryck, logi och tekniska tjänster vid konferenser och vid privata vistelser. Scandics *Core Social*-hotell, *Core Meeting*-hotell och *Core Standard*-hotell är centrala för Scandics varumärke och är utformade för att leverera Scandics utlovade kvalitet och service.

Tabellen nedan visar antalet befintliga hotell och rum på samtliga Scandics segment, samt viktig statistik över verksamheten för de angivna perioderna.

	Januari–september		För räkenskapsåret		
	2015	2014	2014	2013	2012
Antal hotell i drift					
Sverige	81	81	81	75	75
Norge	83 ¹⁾	87 ¹⁾	85 ¹⁾	20	20
Finland ²⁾	27	27	27	27	27
Danmark	22	22	22	23	24
Övriga Europa ³⁾	7	8	8	7	10
HTL	4	1	3	–	–
Antal rum					
Sverige	16 047	16 049	16 049	14 872	14 719
Norge	14 274	14 615	14 412	3 923	3 795
Finland	5 449	5 449	5 449	5 449	5 438
Danmark	3 705	3 705	3 705	3 867	3 997
Övriga Europa ⁴⁾	1 714	1 820	1 820	1 593	1 900
HTL	602	274	478	–	–
Beläggingsgrad, %					
Sverige	67,9	63,7	63,1	59,5	61,0
Norge	59,7	59,9	57,1	55,5	59,3
Finland	63,2	59,6	58,7	55,7	60,6
Danmark	70,2	67,3	65,9	60,9	60,4
Övriga Europa	79,0	77,4	77,1	70,4	64,9
HTL	63,3	70,8	65,5	–	–
Genomsnittspris, (SEK)					
Sverige	944,6	919,7	932,5	954,4	969,2
Norge	964,3	1 015,6	1 025,4	1 002,4	1 001,7
Finland	866,3	849,1	852,8	826,5	846,8
Danmark	940,7	885,9	893,0	834,5	821,4
Övriga Europa	802,9	737,4	742,7	699,0	654,0
HTL	970,4	897,2	916,5	–	–

1) Inklusive 13 partnerhotell som inte drivs under varumärket Scandic inklusive partnerhotellet Laholmen i Strömstad, Sverige, eftersom detta hotell administreras från kontoret i Norge.

2) Information för samtliga perioder inkluderar tre Hilton-hotell som drivs av Scandic.

3) Inklusive två hotell i Estland under 2012, ett hotell i Nederländerna under 2012 till och med 2014, tre hotell i Tyskland under 2012, två hotell i Tyskland under 2013, tre hotell i Tyskland under 2014 till och med den 30 september 2015 samt två hotell vardera i Polen och Belgien under 2012 till och med den 30 september 2015. Scandic avser att inte förnya ett av hyreskontrakten i Belgien när detta löper ut i november 2015.

4) Inklusive 148 rum i Estland under 2012, 96 rum i Nederländerna under 2012 och 2013, 106 rum i Nederländerna under 2014, 1 045 rum i Tyskland under 2012, 886 rum i Tyskland under 2013, 1 103 rum i Tyskland under 2014 till och med den 30 september 2015, 307 rum i Polen under 2012 till och med den 30 september 2015 samt 304 rum i Belgien under 2012 till och med den 30 september 2015.

Tabellen nedan anger logiintäkter och RevPAR för Scandics hotell fördelat på geografiska segment under de angivna perioderna.

	Januari–september		För räkenskapsåret		
	2015	2014	2014	2013	2012
Logiintäkter, (MSEK)					
Sverige	2 517,3	2 243,3	3 031,8	2 757,9	2 909,7
Norge	1 714,8	1 338,9	1 859,1	664,7	627,4
Finland	755,6	699,9	924,0	849,2	922,4
Danmark	616,9	577,7	754,0	686,5	656,0
Övriga Europa	295,8	236,2	326,8	273,0	245,2
HTL	80,2	26,1	43,6	–	–
RevPAR, (SEK)					
Sverige	641,7	585,9	588,4	568,3	591,9
Norge	576,0	608,3	585,7	556,1	593,7
Finland	547,5	506,3	500,7	460,5	513,5
Danmark	660,0	596,6	588,1	508,6	496,1
Övriga Europa	634,4	570,7	572,4	492,3	424,4
HTL	614,1	635,7	600,1	–	–

Restaurang- och konferensverksamheten

Som en fullserviceleverantör av hotelltjänster är restaurang- och konferensverksamheten en viktig del av bolagets tjänsteerbjudande. Dessa tjänster gör det möjligt för Scandic att särskilja bolagets erbjudande från konkurrenternas och skapa en "känslomässig koppling" mellan kunderna och Scandic, inklusive mellan Scandic och ortsbör som inte bor på bolagets hotell. Intäkter från mat och dryck samt konferensverksamheten innefattar försäljning av mat och dryck i restauranger, barer och mindre butiker i anslutning till hotellens receptioner, samt konferens- och mötespaket (inklusive mat och dryck samt uthyrning av mötesrum). Traditionellt sett har mat och dryck samt konferensverksamheten haft lägre marginaler och fungerat som ett komplement till hotellgäster. Denna del av Scandics erbjudande har emellertid fått ökad betydelse och är i sig en mycket lönsam verksamhet för Scandic – i synnerhet konferenstjänsterna. Scandic driver, och fortsätter att utveckla, stora hotell för vilka konferensverksamheten är central. Scandic kan generera betydande synergieffekter mellan restaurangverksamheten (innefattande restauranger och barer) och konferensverksamheten (innefattande konferenser och banketter), då bolaget i stor utsträckning kan använda samma personal för dessa tjänster samt en centraliserad organisation och upphandling. Scandic har förbättrat kostnadskontrollen och därmed ökat intäkterna från restaurang- och konferensverksamheten genom implementering av ett antal operativa åtgärder i verksamheten såsom centralisering av pris- och distributionshantering, bedömning av försäljnings- och driftskostnader med en mer detaljerad fördelning per resultatenheter, implementering av definierade nyckeltal och en förbättring av effektiviteten och utbildningen. Förmågan att visa på en stark försäljning i restaurang- och konferensverksamheten kan också påverka Scandics relationer och förhandlingar med fastighetsägare, då många av Scandics hyresavtal innehåller klausuler gällande rörlig hyra beräknad på hotellets sammanlagda intäkter.

Scandic bedömer att utbudet av mat och dryck är en viktig faktor när gästerna väljer en plats för boende och konferenser. Det är även en nyckelfaktor i hotellets identitet. Scandic har utvecklat flera starka koncept inom mat och dryck samt konferenser. Scandic lanserade nyligen konferenskonceptet *Green Creative Energy* med en meny som fokuserar på välsmakande, lätta, näringsrika maträtter. Ett annat exempel är Köksbaren – ett internt restaurangkoncept som är specifikt för bolagets väghotell med en meny och attraktiv inredning som särskiljer Scandics erbjudande från andra väghotell. Mat och dryck har i allt högre grad blivit en del av Scandics kärnutbud, då det finns en trend bland nordiska konsumenter att lägga en allt större andel av sin disponibla inkomst på att gå ut och äta och dricka. I takt med att Scandic fortsätter att fokusera på operativ effektivitet och på att utveckla nya och befintliga koncept är uppfattningen att det finns potential för ytterligare optimering och tillväxt inom mat och dryck samt konferenser genom att koncentrera sig på att precisera varje hotells utbud av dessa tjänster baserat på hotellets unika karaktär, lokala marknadsförutsättningar, konkurrens och kundsegment.

Under perioden januari–juni 2015 stod intäkterna från restaurang- och konferensverksamheten för 34 procent av periodens totala intäkter. Under denna period stod konferenser och banketter (inklusive hyra för konferensfaciliteter) för 44 procent, restaurang för 28 procent, frukost för 16 procent, bar för 8 procent och butik och minibar för 4 procent av de totala intäkterna från restaurang- och konferensverksamheten. På proforma-basis, för att spegla Ricaförvärvet som om det hade slutförts den 1 januari 2014, skulle intäkter från mat och dryck samt konferenser ha utgjort 34 procent av Scandics totala nettoomsättning för 2014.

VERKSAMHETSMODELL

Scandic har strukturerat sin verksamhet med målet att uppnå både flexibilitet utifrån ett ekonomiskt perspektiv och kontroll utifrån ett verksamhetsperspektiv. Detta övergripande mål driver bolagets arbete med varumärkshantering, hyresavtal och organisationsstruktur. Scandic anser att verksamhetsmodellen är en av bolagets främsta styrkor eftersom den ökar effektiviteten och bidrar till bolagets rörelsemarginaler. Modellen fokuserar på fem grundläggande målsättningar: (i) upprätthålla full kontroll över värdekedjan; (ii) hålla fast vid en centraliserad och standardiserad verksamhet, (iii) uppnå stordriftsfördelar, (iv) uppnå en flexibel och anpassningsbar kostnadsstruktur samt (v) säkerställa kontinuitet vad gäller varumärke och service.

Bolaget äger och kontrollerar varumärket Scandic vilket gör det möjligt för bolaget att förstärka och utveckla varumärket. Scandic kontrollerar i hög utsträckning sin egen distribution och under perioden januari–juni 2015 bokades cirka 66 procent av de sålda hotellnätterna genom bolagets egna distributionskanaler: bokningar direkt via hotellet, via webbplatsen samt via callcenter. Vidare driver Scandic huvuddelen av sina hotell under hyresavtal enligt vilka bolaget vanligtvis har avtalat med fastighetsägaren om vissa investeringsåtaganden. Scandic har byggt upp långsiktiga relationer till fastighetsägarna och utöver ett stort mått av inflytande över utvecklingen av hotellet. Scandic har centraliserat och standardiserat ett antal nyckelfunktioner i verksamheten såsom IT- och supportsystem, intäktsoptimerings- och upphandlingsprocesser för att på så sätt optimera funktioner genom hela verksamheten. Detta gör det möjligt att på ett effektivt sätt implementera standardiserade koncept, strategier och kostnadsbesparingsinitiativ genomgående över hela hotellportföljen. Scandic anser att bolaget, på grund av sin betydande storlek, har möjlighet att förhandla fram konkurrenskraftiga och unika lösningar med leverantörer i hela värdekedjan, inklusive leverantörer av varor och tjänster, outsourcingpartners och externa distributionskanaler.

Scandics verksamhetsmodell är utformad för att optimera balansen mellan koncernfunktionerna som leder affärs- och produktutvecklingen och de landspecifika funktionerna och funktionerna på enskilda hotell som hanterar försäljning, verksamhet och genomförande. Denna centraliserade modell kombineras med ett tydligt resultatansvar för hotellets respektive hotelldirektörer. Hotelldirektörerna är också ansvariga för att anpassa de enskilda hotellet efter den lokala efterfrågan och de lokala förhållandena utöver de centraliserade koncepten så att varje hotell ska uppnå sin fulla potential.

HOTELLAVTALSTYPER OCH PORTFÖLJFÖRVALTNING

ÖVERSIKT

Scandics hotell drivs huvudsakligen under hyresavtal och i mindre omfattning under franchise-, management- och partneravtal. Därutöver är Scandic delägare till ett hotell. I tabellen nedan visas andelen av Scandics hotellrum som drivs under respektive avtalstyp per den 30 september 2015 (exklusive nya kontrakterade hotell).

Land	Avtalstyp				
	Hyresavtal	Managementavtal	Franchiseavtal	Partneravtal	Ägande
Sverige	93 %	1 %	6 %	0 %	0 %
Norge	80 %	0 %	10 %	9 %	1 %
Finland	96 %	0 %	4 %	0 %	0 %
Danmark	94 %	6 %	0 %	0 %	0 %
Övriga Europa	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Totalt	89 %	1 %	7 %	3 %	0 %

I tabellen nedan visas antalet hotellrum under respektive avtalstyp per den 30 september 2015.

Land	Avtalstyp				
	Hyresavtal	Managementavtal	Franchiseavtal	Partneravtal	Ägande
Sverige	15 251	145	1 049	–	–
Norge	11 525	–	1 452	1 366	135
Finland	5 216	–	233	–	–
Danmark	3 495	210	–	–	–
Övriga Europa	1 714	–	–	–	–
Summa	37 201	355	2 734	1 366	135

HYRESAVTAL

På den nordiska marknaden är hyresavtal den vanligaste modellen för att driva hotell. Scandic har gjort ett strategiskt val att fokusera portföljen på hyresavtal med lång löptid med fastighetsägarna. Huvuddelen av avtalen föreskriver en rörlig hyra baserad på hotellets intäkter. Enligt hyresavtalen har Scandic och fastighetsägarna delade investeringsåtaganden. Generellt sett ansvarar fastighetsägaren för underhåll och upprustning av själva byggnaderna samt för byggnadernas mekaniska och elektriska infrastruktur medan Scandic ansvarar för underhåll och upprustning av hotellens möbler, inventarier och utrustning. Scandic anser att denna hyresmodell utifrån ett ekonomiskt perspektiv ger betydande flexibilitet och ur ett verksamhetsperspektiv betydande kontroll samtidigt som fastighetsägarens och Scandics intressen samordnas. Därmed tillhandahålls en gynnsam miljö för båda parter vad gäller långsiktig positiv utveckling och underhåll av hotellfastigheterna och för ett starkt finansiellt resultat.

Enligt Scandics hyresavtal, som vanligtvis har en inledande avtalstid på mellan 15 och 20 år, hyr Scandic hotellbyggnaderna från fastighetsägarna vilket innebär att bolaget både har rätt till vinsten från och bär riskerna förknippade med driften av hotellet. Vad gäller hyresavtal som är underkastade svensk lag förlängs hyresavtalet i slutet av hyresperioden såvida det inte sägs upp antingen av Scandic eller av fastighetsägaren. Om hyresavtalet sägs upp har Scandic inte någon rätt att förnya det. Scandic har dock ett indirekt besittningsskydd, som innebär att om en hyresvärdar uppsägning saknar grund är Scandic, med vissa undantag, berättigad till ersättning. Vad gäller hyresavtal i andra länder kan motsvarande indirekta besittningsskydd saknas. Till exempel har Scandics väsentliga hyresavtal under norsk lag en bestämd löptid och upphör att gälla per det relevanta slutdatumet om det inte finns en överenskommen option att förlänga hyresperioden i enlighet med avtalet. Huvuddelen av

Scandics väsentliga hyresavtal i Norge innehåller en sådan option till bolagets fördel. Scandics väsentliga hyresavtal i Finland är inte föremål för någon lagstadgad rätt till förlängning eller besittningsrätt. Hyresavtal med en bestämd löptid avslutas utan att någon separat kompensation utgår när hyrestiden löper ut, såvida inte hyresavtalet medger en automatisk förlängning eller en option för endera parten att förlänga avtalstiden. Hyresavtal som gäller tills vidare kan avslutas i enlighet med avtalade villkor. Vad gäller det stora flertalet hyresavtal i Danmark är huvudregeln att hyresavtalen löper tills de avslutas av endera parten. Enligt dessa avtal har hyresgästen möjlighet att med kort uppsägningstid avsluta hyresavtalet medan det kan sägas upp av hyresvärdaren enbart under vissa specifika omständigheter. Vid sådan uppsägning har hyresgästen rätt till ersättning för kostnader orsakade av uppsägningen (omlokaliseringkostnader). För hyresavtal där själva platsen är av avgörande betydelse för hyresgästens verksamhet (vilket vanligtvis gäller för ett hotell), kan hyresavtalet avslutas enbart om det betraktas som skäligt och rimligt för båda parter. Utöver den ovannämnda ersättningen har hyresgästen också rätt att erhålla ersättning för förlorade kunder.

De huvudsakliga kostnader som uppkommer för Scandic med avseende på hotell som drivs under hyresavtal är generellt den fasta eller rörliga hyra (såsom beskrivs nedan) som betalas till fastighetsägaren, personalkostnader och övriga rörelsekostnader. För räkenskapsåret 2014 uppgick hyreskostnader (exklusive fastighetsskatt) till 25 procent av periodens intäkter. Per den 30 september 2015 stod Scandics fem största hyresvärdar för 27 procent (Pandox), 8 procent (Rica Eiendom), 5 procent (Balder), 5 procent (KLP), 3 procent (Eiendomsspar), respektive 2 procent (OBOS) av bolagets totala antal hotellrum. Scandics diversifierade bas av hyresvärdar utgörs generellt av stora fastighetsbolag.

Enligt Scandics hyresavtal ansvarar bolaget för att hålla hotellen i gott skick under hyrestiden. Scandic investerar typiskt sett cirka tre till fyra procent årligen av de totala hotellintäkterna på att renovera rum och byta ut möbler, inventarier och utrustning. Som hotelloperatör innefattar Scandics skyldigheter och ansvar under ett hyresavtal i normalfallet:

- att erhålla och behålla alla tillstånd och licenser som behövs för att driva hotellen;
- betalning av antingen fast eller rörlig hyra enligt vad som beskrivs nedan;
- utbyte och underhåll av möbler, inventarier och utrustning;
- underhåll av hotellets interiör;
- enligt ett fåtal av Scandics hyresavtal ansvarar bolaget fullt ut för byggnadstekniska reparationer och för försäkring av fastigheten, men enligt de flesta av hyresavtalen är det fastighetsägaren som ansvarar för försäkring och/eller byggnadstekniskt underhåll av fastigheten. Oavsett vem som är ansvarig återspeglas detta ansvar i hyran;
- att tillhandahålla digitala tjänster, som bredband, telefon och TV, samt
- att anställa, utbilda och handleda de chefer och medarbetare som driver hotellen.

I tabellen nedan visas information om slutdatumet för Scandics hyresavtal per den 30 september 2015. Tabellen redovisar inte de optioner för förlängning som föreskrivs i vissa av bolagets hyresavtal enligt vilka Scandic har rätt att förlänga villkoren i ett sådant avtal (och inte heller fastighetsägarnas rätt till förtida uppsägning vilket är ovanligt men återfinns i ett begränsat antal avtal).

År	Antal hyresavtal som löper ut	Antal rum
2015–2016	11	1 368
2017–2019	33	5 700
2020–2022	44	8 786
2023–2025	25	5 305
Efter 2025	85	18 638

Hyresklausulerna i Scandics hyresavtal utgörs vanligtvis av en av följande typer: rörlig hyra med fast minimumnivå ("CRFM", *Contingent Rent with Fixed Minimum*), rörlig eller fast hyra. CRFM-hyresavtal innehåller en klausul om rörlig hyra enligt vilken det åligger Scandic att betala ett rörligt belopp baserat på en andel av de totala intäkter som hotellet genererar, inklusive logiintäkter, intäkter från mat och dryck samt från konferenser. Dessa avtal innehåller också ett åtagande att betala en fast minimihyra som inte är beroende av de intäkter som hotellet genererar. Hyresavtal med rörlig hyra innehåller enbart ett rörligt hyresåtagande baserat på ett procenttal av sammanlagda intäkter som hotellet genererar och inte någon fast minimihyra. Hyresavtal med fast hyra innehåller enbart en betalningsskyldighet för en fast hyra. Den fasta hyran justeras i normalfallet årligen för att ta hänsyn till förändringar i inflationen i enlighet med ett definierat konsumentprisindex. Vilken typ av hyresavtal som används i ett visst land beror på marknadspraxis i just det landet och praxis skiljer sig åt mellan Scandics olika marknader. Tabellen nedan visar andelen rum i hotell drivna under hyresavtal fördelat på de olika typerna av hyresavtal per den 30 september 2015 (inklusive nya kontrakterade hotell).

Land	Typ av hyresavtal		
	CRFM	Rörlig	Fast
Sverige	65 % ¹⁾	22 %	12 %
Norge	84 %	15 %	0 %
Finland	82 %	10 %	8 %
Danmark	25 %	29 %	46 %
Övriga Europa	64 %	36 %	0 %
Totalt	70 %	20 %	11 %

1) Inklusive Scandic Sergel Plaza. Detta hotell drivs för närvarande under ett franchiseavtal som löper ut den 31 december 2015. Efter avtalets utgång kommer hotellet att totalrenoveras och öppna med 420 hotellrum (dvs utökas från 403 rum) under hyresavtal under 2017.

ÖVRIGA AVTALSTYPER

Franchiseavtal

I Scandics franchiseavtal ges en utomstående hotelloperatör rätt att driva hotell under varumärket Scandic. Följaktligen varken äger, hyr eller driver Scandic de hotell som lyder under franchiseavtal. Franchisetagaren är ensam ansvarig för eventuella investeringar och för att driva hotellet medan Scandic genererar bokningar till hotellet genom sitt nätverk och bokningssystem samt ger franchisetagaren tillgång till Scandics varumärke och koncept. Som en del av Scandics hotellnätverk åtnjuter franchisetagaren fördelar genom tillgång till Scandics inköpsavtal. Scandic erhåller intäkter från franchiseavgifter vilka enligt de flesta av bolagets franchiseavtal baseras på en procentuell andel av de totala logiintäkter som hotellet genererar, och från en marknadsföringsavgift som franchisetagaren betalar för att få tillgång till de olika koncept och program som är förknippade med varumärket. Franchisetagaren betalar också ytterligare avgifter hänförliga till transaktionskostnader för distribution samt för Scandics lojalitetprogram. För att upprätthålla varumärkets renommé och värde är franchisetagarna skyldiga att konsekvent uppfylla vissa varumärkesstandarder. Dessa kan exempelvis vara relaterade till renlighets- och servicenivåer. Om dessa standarder eller andra skyldigheter inte uppfylls, har Scandic generellt (där en sådan brist inte korrigeras av franchisetagaren) rätt att säga upp franchiseavtalet. Under vissa omständigheter kan detta kombineras med ytterligare åtgärder, såsom vitesförelägganden.

Scandic ingår vanligtvis franchiseavtal avseende platser och under omständigheter där bolagets uppfattning är att en sådan struktur är bättre jämfört med att driva ett hotell under hyresavtal. Scandic kan till exempel ingå franchiseavtal med lämpliga operatörer på platser där de inte konkurrerar med Scandics befintliga portfölj. Operatörerna ska vara finansiellt stabila, se fördelarna med Scandics varumärke och koncept samt klara de ytterligare investeringar som krävs för att implementera Scandics varumärke. Genom att teckna franchiseavtal kan Scandic fortsätta sin tillväxt på ett sätt som kompletterar bolagets huvudmodell med hoteldrift genom hyresavtal.

Löptiderna för franchiseavtalen varierar men omfattar vanligen en period om tio år eller längre.

Managementavtal

Managementavtal är generellt sett mindre vanliga i Norden. Enligt Scandics managementavtal tillhandahåller bolaget hotelloperatörstjänster till utomstående hotellägare. De utomstående ägarna tar samtliga risker och har ansvar för hotellets resultat, inklusive ansvar för investeringar och underhåll, försäkringar samt för att tillhandahålla personal. Scandic erhåller huvudsakligen intäkter från fasta grundavgifter vilka beräknas som en procentuell andel av de totala hotellintäkterna. Om vissa överenskomna lönsamhetsnivåer uppnås erhåller Scandic dessutom prestationsbaserade

avgifter, beräknade som en procentuell andel av hotellverksamhetens bruttorörelseresultat.

Löptiden för Scandics managementavtal varierar men de är vanligtvis mellan 10 och 20 år.

Partneravtal

Partneravtal är den enklaste formen av samarbete med tredje parter. Partnerhotell drivs under självständiga varumärken och får mot en avgift tillgång till Scandics egna distributionskanaler, bokningssystem och upphandlingsfördelar. Den här typen av arrangemang förekommer endast i Norge bland de avtal som Scandic övertog genom Ricaförvärvet.

Scandics 14 partneravtal har typiskt sett en uppsägningstid på tolv månader och ingen bestämd löptid, och där uppsägningen gäller från 1 januari året efter uppsägningen.

Ägda hotellfastigheter

Scandic har för närvarande ett 50-procentigt, indirekt ägande i en fastighet. Scandic ansvarar för frågor som är typiska för fastighetsägare, såsom försäkring och underhåll. Scandic förvärvade fastigheten genom sitt 50-procentiga ägande i Scandic Hotels Gardermoen AS som ingick i Ricaförvärvet.

PORTFÖLJFÖRVALTNING OCH UNDERHÅLL

Förvaltning och underhåll av den befintliga hotellportföljen är en viktig del av Scandics hotellverksamhet. Större renoveringar och ompositioneringar av befintliga hotell, såsom de gemensamma investeringarna med Pandox, vilka beskrivs nedan, utförs av samma team för affärsutvecklings- och tekniska tjänster som ansvarar för Scandics utvecklingsprocess avseende nya hotell. Vidare genomförs dessa i enlighet med Scandics program för renoveringar och hotellöppningar och utvärderas i enlighet med Scandics interna riktlinjer i fråga om hyra, tekniska specifikationer, nyckeltal och diskonterat nuvärde. För mer information om denna process, se "*Hotellutveckling – Utvecklingsprocess*".

Scandic strävar efter att optimera hotellportföljens struktur genom att fortlöpande bevaka hotellportföljens resultat och de tidpunkter då bolagets hyres-, management-, franchise- och partneravtal löper ut. Vartefter hotellportföljen mognar försöker Scandic maximera resultaten för de befintliga hotellen genom att antingen förlänga sina hyres-, management-, franchise- och partneravtal eller genom att selektivt fatta beslut om att inte förlänga engagemanget avseende hotellfastigheter som inte når de finansiella eller övriga mål som bolaget har satt upp. När ett avtal löper ut görs en aktiv utvärdering av avkastningen på den gjorda investe-

ringen genom att förlängningsalternativet jämförs med alternativa investeringsmöjligheter för att därigenom ständigt förbättra hotellportföljen och säkerställa att bolaget inte gör stora investeringar i icke-strategiska eller lågpresterande fastigheter. Scandic anser att hanteringen av engagemanget i sådana fastigheter är en viktig del av affärsutvecklingen och att detta gör det möjligt att öka lönsamheten och fokusera bolagets resurser på ett mer effektivt sätt.

Vidare överväger Scandic proaktivt möjligheter att expandera, renovera och uppgradera bolagets befintliga hotell för att på så sätt kunna utöka intäktsbasen på ett kostnadseffektivt sätt, öka lönsamheten och förlänga avtalen. Innan Scandic påbörjar en utbyggnad, renovering eller uppgradering av ett befintligt hotell, görs en utvärdering av projektet och strikta finansiella mål sätts upp för projektet. Scandic investerar i normalfallet 3–4 procent av de årliga totala intäkterna i underhåll av hotell, såsom renovering av rummen samt byte av möbler, inventarier och utrustning. Hyresavtalen anger vilka åtgärder som ska vidtas och vissa avtal specificerar även hur stor del av hotellets intäkter som måste investeras. Under perioderna januari–september 2015 och 2014 och under räkenskapsåren 2014, 2013 och 2012 hade Scandic underhållskostnader om 275,8 MSEK, 377,1 MSEK, 511,7 MSEK, 403,9 MSEK, respektive 242,4 MSEK. Under 2011 enades Scandic och Pandox, en av bolagets största hyresvärdar, om att tillsammans investera 1,6 miljarder SEK på att renovera 40 hotell ägda av Pandox (vilket omfattade cirka 4 000 hotellrum och badrum), varav Scandic under perioden 2012–2015 sammanlagt stod för cirka 0,6 miljarder SEK. Dessa renoveringar har i allt väsentligt slutförts. Investeringar som denna visar värdet av Scandics långsiktiga relationer med fastighetsägarna. Tack vare denna investering, andra renoveringar, nya hotell och förvärv, var 76 procent av samtliga hotellrum per den 30 september 2015 tio år eller nyare (baserat på tid sedan renovering), och 49 procent var fem år eller nyare, vilket visar på bolagets välinvesterade hotellportfölj. Efter renoveringarna har Scandic i regel upplevt högre nivåer av gästnöjdhet på de renoverade hotellen.

Scandic har etablerat en centraliserad funktion för teknisk service och en centraliserad upphandlingsfunktion för att optimera processen med att renovera hotellrum. Dessa funktioner möjliggör ytterligare standardisering av interiören i bolagets hotellrum och att gemensamma renoveringsbehov för flera hotell kan tillgodoses genom färre leverantörer. Funktionerna hjälper också Scandic att uppnå ökat värde och förbättrad kvalitetskontroll och i takt med att verksamheten växer är bolagets uppfattning att det finns potential för att dessa fördelar får ännu större betydelse.

HOTELLUTVECKLING

UTVECKLINGSPROCESS

Mellan 2007 och 2014 har Scandic öppnat eller omprofilerat 47 (exklusive Ricahotellen) nya Scandichotell och genomfört ett antal större renoveringar. Bolaget har byggt upp en stark organisation för förvaltning av hotellportföljen och utveckling med relevant kunskap och erfarenhet tillgänglig internt för renoveringar och hotellöppningar. Scandic har ett standardiserat program, *Scandic Program for Renovations and Openings*, för att hantera de komplexa processerna i samband med utveckling, öppning och renovering av hotell. Scandic anser sig vara en av de branschledande aktörerna i att utveckla, öppna och renovera hotell.

Bolaget överväger löpande möjligheterna att utveckla nya hotell och utvärderar möjligheterna att ingå nya hotellavtal och att öppna hotell på nya platser. Scandic utnyttjar lokalkännedom hos bolagets landschefer liksom hos personal inom teknisk service för att utvärdera expansionsmöjligheter och på ett intelligent sätt utveckla projekt. Bolagets organisationsstruktur är utformad för att optimera samordning och en tydlig ansvarsfördelning. Bolagets program *Scandic Program for Renovations and Openings* anger viktiga milstolpar och vilka mål som bör nås under ett projekts olika faser innan projektet tas vidare till nästa fas.

Genom operativ skicklighet har Scandic kunnat öppna, omprofilera och renovera hotell som i regel snabbt bidragit med positiva effekter till bolagets intäkter och vinst. Denna process är därför strategiskt viktig för Scandic. Utvecklingsprocessen är också viktig eftersom Scandics hotell huvudsakligen drivs under hyresavtal, vilket medför långsiktiga, finansiella åtaganden. Detta innebär att Scandic måste vara mycket selektivt i identifieringen och utvärderingen av nya projekt för att säkerställa att ett potentiellt nytt hotell ligger på rätt plats, samt att det har rätt utformning och avtalsvillkor för att det ska kunna generera de eftersträlvade kassaflödena till rimliga finansiella och kommersiella risker.

Scandics beslut att antingen teckna hyres-, management-, franchise- eller partneravtal för ett nytt hotell baseras på en strukturerad utvärderingsprocess. Scandics interna riktlinjer för ett nytt projekt i fråga om hyror, tekniska specifikationer, nyckeltal, vinstmarginaler samt diskonterat nuvärde samordnas av avdelningen för affärsutveckling för att säkerställa att bolaget arbetar på ett konsekvent sätt med nya projekt på samtliga marknader, i linje med Scandics strategi. Potentiella nya platser för hotell föreslås vanligtvis antingen av Scandics avdelning för affärsutveckling alternativt får bolaget rekommendationer av befintliga samarbetspartner eller av potentiella nya affärskontakter. Tack vare Scandics starka marknadsställning och förmåga att generera intäkter har bolaget ofta tillgång

till nya utvecklingsprojekt, och Scandic är av uppfattningen att bolaget är förstahandsvalet som samarbetspartner för många fastighetsägare. Utvärderingsprocessen inleds vanligtvis med färdigställande av en förstudie avseende den nya platsen. I fråga om befintliga hotellfastigheter genomför Scandic även en benchmarkinganalys för att utvärdera hotellets resultat utifrån jämförbara hotell i området och/eller i bolagets egen hotellportfölj. Informationsinhämtningen för nya platser fortsätter genom att bolaget tar fram en utvecklingsplan för det nya hotellet som följs av en affärsplan innefattande kassaflöden och andra prognoser, analyser av den lokala konkurrensen samt en finansieringsplan. Hotellutvecklingsplanen säkerställer att konstruktionen och konfigurationen av hotellet uppfyller behoven och preferenserna hos utvalda gäst- och kundgrupper. Generellt sett involverar Scandic de regionala kontoren i den här fasen av utvärderingsprocessen för att tillhandahålla lokal information om området och marknaden samt för att genomföra en finansiell analys och en känslighetsanalys av platsen. Parallellt med inhämtningen av teknisk, finansiell och annan information inleder Scandic förhandlingarna avseende nödvändiga legala avtal. Den slutgiltiga godkännandeprocessen för ett projekt är beroende av projektets totala värde och de ekonomiska åtagandena.

NYA HOTELL UNDER UTVECKLING

Per den 30 september 2015 hade bolaget sex hotell under utveckling och utökade antalet hotellrum på tre befintliga hotell, vilka förväntas bidra med 2 193 nya rum. Exempelvis är Scandic Continental i Stockholm under total ombyggnation och kommer att öppna på nytt under första halvåret 2016 och under samma år tar Scandic över det klassiska Hotel Norge i Bergen. Under 2017 kommer Scandic vidare att öppna ett nytt kongresshotell i Stavanger. Dessutom kommer ett av de bäst belägna hotellen i Stockholms innerstad att utökas med 147 rum och på nytt öppna som Haymarket *by Scandic*, under första halvåret 2016. Vidare kommer Sergel Plaza, som för närvarande drivs under ett franchiseavtal, att genomgå en totalrenovering för att sedan öppna under ett hyresavtal under 2017. Scandic utvärderar och förhandlar även regelbundet möjligheter avseende nya hotell, och i nuläget har bolaget ett antal platser för hotell under övervägande. Dessa har dock ännu inte resulterat i under-tecknade avtal och det står därför inte klart om de kommer att genomföras eller ej. I tabellen nedan visas antalet Scandichotell, hotelltyp, hotellens läge, rum som för närvarande är under utveckling och öppningsåret för hotellet. Scandics sammanlagda investering för dessa utvecklingsprojekt är cirka 500 MSEK.

Hotell	Hotelltyp	Läge	Rum	Öppningsår
Park Sandefjord	Core meeting	Sandefjord	1 (utbyggnad)	2015
Haymarket	Enhanced social	Stockholm	147 (utbyggnad)	2016
Continental	Enhanced meeting	Stockholm	394	2016
Hotel Norge	Enhanced meeting	Bergen	390	2016
Flesland Airport	Core meeting	Bergen	304	2017
Sergel Plaza	Enhanced social	Stockholm	17 (utbyggnad) ²⁾	2017
Stavanger Congress	Core meeting	Stavanger	350	2017 ¹⁾
Lillestrøm	Core standard	Lillestrøm	220	2018
København	Core meeting	Köpenhamn	370	2018
Totalt:			2 193	

1) Stavanger Congress förväntades öppna under 2016 men på grund av förseningar av byggnationen förväntas hotellet nu öppna under sommaren 2017.

2) Sergel Plaza drivs för närvarande under ett franchiseavtal som kommer att avslutas per den 31 december 2015. Hotellet kommer att totalrenoveras under 2016, samt utökas med 17 rum (från 403 till 420 rum), och kommer att öppnas som ett nytt hotell under hyresavtal med start första halvåret 2017.

VARUMÄRKESHANtering

Scandic är det ledande hotellvarumärket i Norden. Enligt den senaste tillgängliga globala undersökningen bland hotellgäster utförd under 2013 av BDRC Continental, ett oberoende konsultföretag för marknadsundersökningar, är Scandic totalt sett det starkaste hotellvarumärket i Norden vilket märks på dess höga grad av varumärkesmedvetenhet och igenkänning av varumärket.

Drivkraften bakom Scandics starka varumärke är den konsekventa varumärkesstrategin där nästan alla hotell marknadsförs under ett och samma varumärke vilket skapar tydlighet på marknaden vid sidan av bolagets HTL-hotell och andra signaturhotell som drivs under egna varumärken jämte beteckningen "*by Scandic*". Tillsammans med de fördelar det innebär att äga och kontrollera varumärket skapar detta goda möjligheter att ytterligare förstärka och utveckla Scandics starka varumärke. Genom att äga varumärket kan bolaget säkerställa att Scandics varumärke och erbjudande är konsekvent genom hela processen och att koncept och kampanjer snabbt kommuniceras till marknaden.

Scandics uppfattning är att varumärket har en stark ställning i mellanklassegmentet och lockar till sig en bred kundgrupp. Enligt en undersökning utförd 2013 av YouGov, ett internationellt internetbaserat marknadsundersökningsföretag, är varumärket Scandic det mest välkända hotellvarumärket i Norden och förstahandsvalet både för affärs- och privatresenärer. Varumärket Scandic står för hållbarhet och bolaget har varit en föregångare när det gäller att lansera olika kreativa och innovativa initiativ. Scandic har exempelvis utvecklat vad som har blivit branschens ledande hållbarhetsprogram med ekomärkta hotell som har fått den nordiska ekomärkningen Svanen samt Europeiska unionens ekomärke EU-Blomman. Scandics hotell erbjuder ekocertifierad frukost där bolaget väljer de främsta ekologiska märkningarna på respektive marknad och har en miljöbilspolicy för företagsbilar. Scandic ligger också i framkant vad gäller tillgänglighet. Målet är att säkerställa att alla känner sig välkomna oavsett om de har en funktionsnedsättning eller inte. För en mer detaljerad beskrivning av Scandics arbete med hållbarhet och tillgänglighet, se "*Hållbarhet och företagsansvar*" samt "*Tillgänglighet*".

För att främja varumärkets särställning och för att upprätthålla varumärkespositionen på marknaden definieras samtliga aspekter av varumärket, inklusive design, teknik, tjänster, grafik, marknadsföring, utbildning och ekonomi, noggrant och exakt i bolagets varumärkespolicy, för att

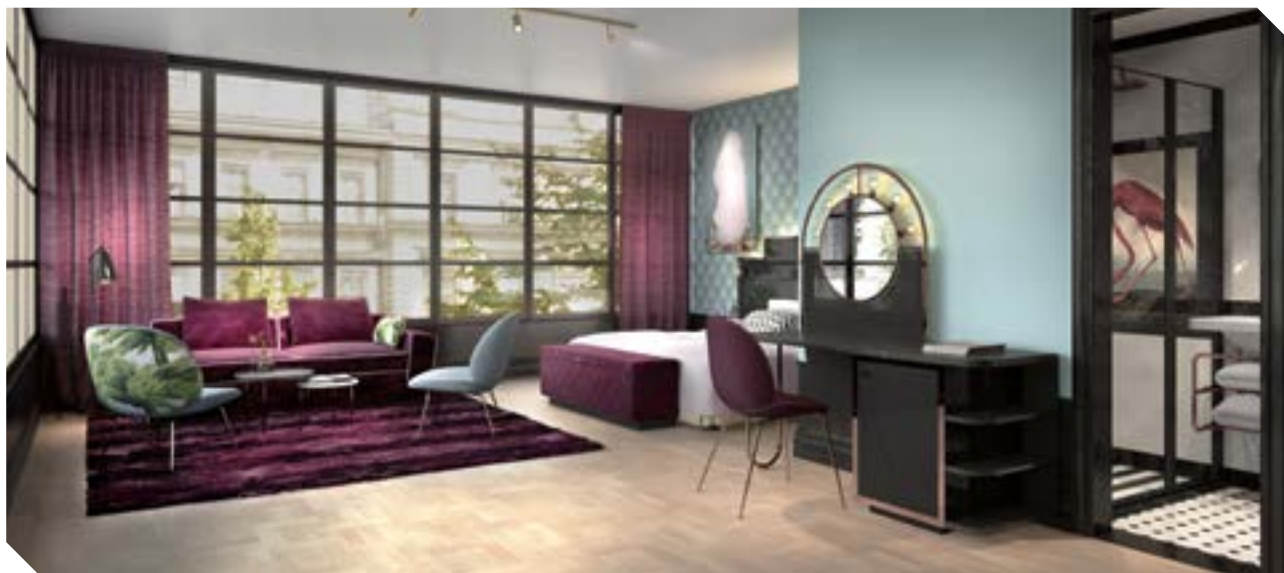
på så sätt säkerställa varumärkeskontrollen, och hanteras centralt på koncernnivå av marknadsföringsavdelningen. Vidare genomför Scandic uppföljningar med kvalitetsgranskning på samtliga hotell för att övervaka kvalitet och resultat i enlighet med fördefinierade kriterier avseende service och standard.

SCANDICS HTL- OCH SIGNATURHOTELL

I maj 2014 lanserade Scandic varumärket HTL – ett nytt koncept med centralt belägna, yteffektiva hotell. Sedan dess har Scandic öppnat och driver fyra HTL-hotell, varav två hotell är nyöppnade och belägna i Stockholm och två hotell är omgjorda Ricahotell belägna i Oslo. I likhet med Scandic vänder sig HTL till resenärer i mellanklassegmentet. Kärnan i HTL-konceptet är ett fokus på det allra viktigaste: bra läge, kvalitet och pris. Samtliga HTL-hotell är också utrustade med förenklande digitala lösningar som ger gästerna möjligheter att checka in på vägen till hotellet, få rumsnyckeln direkt till sin smarta telefon eller checka in snabbt via en surfplatta på hotellet.

I oktober 2015 lanserade bolaget en *brand endorsement*-strategi innebärande att HTL-hotellen och vissa andra signaturhotell med egna varumärken drivs under dessa varumärken i kombination med beteckningen "*by Scandic*" samtidigt som de drar nytta av Scandics plattform. Dessa hotell refereras till som Scandics signaturhotell med inarbetat varumärkesvärde i varje enskilt hotell. Bolagets användning av signaturhotell möjliggör för Scandic att etablera nya och unika hotell samt att nå kunder på befintliga och nya marknader genom att dra nytta av den befintliga plattformen och Scandics goda rykte bland kunder och hyresvärdar. Bolaget handplockar sina signaturhotell och utgår då ifrån deras unika karaktär och arbetar vidare på den starka individuella karaktären för att se till att varje hotell blir ett givet val för medvetna gäster genom att erbjuda en dynamisk eventplats med livfulla restauranger och särpräglad design.

Ytterligare signaturhotell kan komma att etableras genom såväl nybyggnation som ombyggnation. Den effektiva ytanvändningen inom HTL-konceptet med centralt belägna hotell medför att Scandic kan bygga om fastigheter som annars inte skulle vara lämpliga för traditionella hotellkoncept som Scandic. Om och när attraktiva möjligheter identifieras, kan Scandic komma att teckna avtal för nya HTL-hotell eller genomföra andra varumärkesutvidgningar avseende signaturhotell.



FÖRSÄLJNING

FÖRSÄLJNINGSVERKSAMHET OCH STRATEGI

För att anpassa försäljningsarbetet till nationella marknadsförhållanden och omständigheter har bolaget separata försäljningsteam i varje land där Scandic bedriver verksamhet. Utöver detta har Scandic ett centraliserat försäljningsteam på koncernnivå för att optimera hanteringen av nyckelkunder samt för internationell försäljning, konferenser, försäljning inom resebranschen och privatresor. För Scandics nationella försäljningsorganisation ligger fokus först och främst på att genom en konsultativ försäljningsapproach teckna avtal med företags- och konferenskunder, vilka svarar för den största andelen av bolagets intäkter. Försäljningsteamet i respektive land är organiserade utifrån följande strategiska fokusområden:

- *Key account management:* Hanterar de största avtalskunderna (företag, statliga och andra organisationer). Bygger andelar av intäkter från rum från företagsresenärer och konferenser genom att samarbeta och arbeta konsekvent över gränserna.
- *Regional försäljning:* Ansvarar för att ta hand om mindre och medelstora företagskunder inom respektive geografiska område, genomföra de viktigaste försäljningsavtalen lokalt, samt att arbeta på den lokala marknaden med avseende på grupp- och projektavtal samt mötesförfrågningar. Ansvarar för att hantera små kunder och sälja bonuscheckar som ger kunderna särskilda rumspriser för tolv nätter i taget.
- *Försäljning genom återförsäljare:* Arbetar med större mötes- och konferensarrangörer för företagskunder. Arbetar med resebyråer genom vilka en stor del av företagsbokningarna distribueras (vilka kontrakteras på koncernnivå).

Försäljningsteamet på koncernnivån är ansvarigt för:

- *Försäljning till privatkunder:* Ansvarar för hantering av grosshandel, kryssningar och andra privatresenärer i Norden. Ansvarar för internationella marknader med särskilt fokus på internationella konferenser, researrangörer och återförsäljare för privatresor.
- *Försäljning inom resebranschen (crew sales):* Hanterar bokningar från flygbolag och, i lägre grad, från tågbolag med en enda kontaktpunkt för hela hotellkedjan.

KUNDER

Scandic har en bred krets av gäster vilket ger bolaget möjlighet att anpassa sig efter ändrade förhållanden och att optimera intäkterna på olika marknader efter olika lokala förhållanden och omständigheter. Scandics viktigaste kundsegment är följande:

- *Företagskunder:* Scandics företags- och statliga kunder inkluderar anställda som använder förhandlade avtal samt företags- och statliga kunder utan avtal. Under perioden januari–juni 2015 utgjorde detta kundsegment 52 procent av de sålda hotellnätterna och 57 procent av logiintäkterna. Scandic har en diversifierad kundbas avseende företagsavtalskunder. Under perioden januari–juni 2015 stod bolagets tio största företags- och statliga kundavtal för 204 000 rumsnätter, vilket motsvarade cirka 16 procent av de sålda hotellnätterna för sådana kunder och fem procent av totalt sålda hotellnätter för perioden. Under perioden januari–juni 2015 stod inget enskilt företags- eller statligt avtal för mer än cirka 1,5 procent av de totala intäkterna.

- *Konferens- och företagsgrupper:* Bland Scandics konferens- och företagsgrupper ingår konferenser, företagsgruppresor och kongresser. Under perioden januari–juni 2015 utgjorde detta kundsegment 15 procent av de sålda hotellnätterna och 16 procent av logiintäkterna.
- *Individuella privatresenärer:* Bland Scandics individuella privatresenärer ingår cityresenärer, familjer och individuella återförsäljare. Under perioden januari–juni 2015 utgjorde detta kundsegment 25 procent av de sålda hotellnätterna och 20 procent av logiintäkterna.
- *Grupper av privatresenärer:* Bland Scandics privatresenärer i grupp ingår researrangörer och grupper till sportevenemang. Scandic har avtal med cirka 350 privatresekunder (inklusive individuella återförsäljare och researrangörer). Under perioden januari–juni 2015 utgjorde detta kundsegment nio procent av de sålda hotellnätterna och sju procent av logiintäkterna.

Hotellen som Scandic förvärvade i Ricaförvärvet har en liknande diversifiering av gäster som Scandic men generellt sett en högre andel individuella privatresenärer och grupper av privatresenärer.

Den nordiska hotell- och restaurangmarknaden är i hög grad en inhemsk och intra-nordisk marknad. Under perioden januari–juni 2015 såldes cirka 84 procent av hotellnätterna till Scandics kunder på den nordiska marknaden, medan cirka 16 procent såldes till internationella kunder. Utanför Norden kommer större delen av kunderna från Tyskland och Ryssland följt av USA och Storbritannien.

DISTRIBUTION

Översikt

Scandics huvudsakliga distributionsled är bolagets egna distributionskanaler (bokningar direkt via hotellet, via webbplatsen samt via callcenters), globala distributionssystem (GDS), onlineresebyråer (OTA) samt kontrakterade återförsäljare. Under perioden januari–juni 2015 bokades cirka 66 procent av de sålda hotellnätterna genom bolagets egna distributionskanaler. Hotellen som Scandic förvärvade i Ricaförvärvet har en lägre andel bokningar via webbplatsen och en högre andel bokningar genom researrangörer, direkt via hotellet och via återförsäljare på grund av en högre andel privatresenärer. Distributionsmönstret har förändrats drastiskt de senaste åren och fortsätter att förändras i snabb takt, vilket huvudsakligen drivs av framväxten av webbaserad distribution.

Scandics egna distributionskanaler

Den stora andelen bokningar som görs genom Scandics egna distributionskanaler ger bolaget en gynnsam position på den föränderliga hotellbokningsmarknaden, i synnerhet mot bakgrund av att Scandic förväntar sig en omfattande ökning av bokningar genom bolagets egen webbplats och mobila kanaler som ett resultat av olika initiativ för att leda kunderna till dessa kanaler såsom exempelvis utvecklingen av bolagets digitala plattform vilken beskrivs nedan. En ökning ligger också i linje med en generell trend med en ökad kundaktivitet online. Det finns betydande fördelar med att ha en stor andel bokningar genom egna distributionskanaler, då dessa bokningar har en lägre distributionskostnad och medför att bolaget ur ett kundrelationsperspektiv har kontroll över relationen med gästen. Scandics egna distributionskanaler består av följande:

- *Bokningar direkt via hotellet:* Denna kategori utgörs av bokningar som gästen gör genom att kontakta hotellet ifråga direkt. Detta är den främsta distributionskanalen för konferensverksamheten och för företagsgrupper. Under perioden januari–juni 2015 bokades cirka 31 procent av de sålda hotellnätterna direkt via hotellet.

- **Webbplats:** Denna kategori består av bokningar gjorda via Scandics webbplatser (inklusive mobilanpassade webbplatser) för datorer eller mobila enheter. Det här är den främsta distributionskanalen för individuella privatresenärer, och en särskilt hög andel av den här kategorin består av medlemmar i Scandics lojalitetsprogram. Under perioden januari–juni 2015 bokades cirka 24 procent av de sålda hotellnätterna genom bolagets webbplats, vilket ligger betydligt högre än för branschen som helhet. Scandic avser att avsätta betydande resurser och arbetsinsatser för att ytterligare förstärka denna position och för att positionera sin webbplats som den största och viktigaste distributionskanalen i framtiden. Scandic har inlett utvecklingen av nästa generations digitala plattform, vilken förväntas lanseras i början av 2016. Syftet med initiativet är att bygga en plattform som ger gästerna en digital upplevelse genom hela kundresan och som ökar gästnöjdheten och ytterligare stärker kundrelationen och -lojaliteten. Bolagets främsta fokus kommer att vara att skapa inspirerande innehåll och effektiva bokningsmotorer samt digitala tjänster och in- och utcheckning online.
- **Callcenter:** Den här kategorin består av bokningar gjorda genom kontakter med bolagets callcenter, som finns etablerade på Scandics alla marknader. Scandics callcenter hanterar individuella bokningar (inklusive de som görs direkt via hotellen och som vidarebefordras till bolagets callcenter), tjänster hänförliga till medlemskap i lojalitetsprogrammet samt internetsupport. Under perioden januari–juni 2015 bokades cirka elva procent av de sålda hotellnätterna genom bolagets callcenter.

Globala distributionssystem, GDS

GDS består av bokningar gjorda genom Pegasus, Amadeus och Sabre/Galileo. Sådana bokningar är huvudsakligen företagsbokningar (kopplade till Scandics företagsavtal) där slutkunden bokar genom affärsresebyråer. Här ingår även vissa bokningar hänförliga till individuella privatresenärer i de fall sådana kunder bokar genom en resebyrå som använder sig av ett globalt distributionssystem för att göra bokningen. Under perioden januari–juni 2015 bokades cirka tolv procent av de sålda hotellnätterna genom globala distributionssystem. Antalet bokningar genom denna distributionskanal har ökat under de senaste 2–3 åren, till följd av att Scandic har tecknat avtal med ett flertal utvalda affärsresebyråer.

Onlineresebyråer, OTA

Onlineresebyråer levererar huvudsakligen individuella privatbokningar i Norden och på internationella marknader. Expedia, Booking och Orbitz är Scandics tre största webbaserade distributörer baserat på antal hotellnätter. Scandics egen distribution genom onlineresebyråer växer och är en viktig kanal, särskilt på internationella marknader som är svårare att nå och där Scandic inte driver något aktivt marknadsföringsarbete. Bolaget har nyligen förhandlat fram Scandic-specifika avtal med vissa av de största onlineresebyråerna, vilket positionerar bolaget för att dra nytta av onlineresebyråernas allt ökande betydelse. Under perioden januari–juni 2015 bokades cirka 13 procent av de sålda hotellnätterna genom onlineresebyråer.

Kontrakterade återförsäljare

Den här kategorin utgörs av bokningar som görs genom återförsäljare som har avtal med Scandic. Återförsäljarna säljer hotellnätter till resebyråer och researrangörer världen över, som sedan säljer hotellnätterna vidare till slutkunden. Den här kanalen är viktig för att nå avlägsna marknader och för att erhålla en basvolym i hotellen för att göra ytterligare

förtjänst på rumsintäkter. Under perioden januari–juni 2015 bokades cirka nio procent av de sålda hotellnätterna genom återförsäljare.

PRISSÄTTNING OCH INTÄKTSOPTIMERING

Översikt

Prissättningen på hotellmarknaden blir alltmer dynamisk och transparent. För att maximera intäkterna från samtliga fastigheter och optimera RevPAR är det viktigt att locka till sig rätt blandning av kunder, samt att balansera beläggningsgrader och rumspriser.

Prissättning

Den övergripande prissättningsstrategin är att erbjuda konkurrenskraftiga priser. Priserna varierar beroende på hotell, produkt, säsong, veckodag och gästsegment. Scandic erbjuder en blandning av fasta och rörliga priser. Fasta priser erbjuds till företagskunder med stora volymer för att fylla Scandics hotellnätverk och maximera RevPAR. Fasta priser erbjuds också till researrangörer och individuella återförsäljare som paketerar och säljer Scandics rum till slutkunderna, huvudsakligen under perioder då Scandic har behov av vissa basvolymer, såsom helger och under högtider. Fasta priser kan också erbjudas som en del av en kampanj. De fasta priser som erbjuds fastställs på grundval av bland annat den volym som gästen åtar sig att köpa. Syftet med att tillhandahålla dessa stora volymer av fast pris är att etablera en solid plattform genom vilken bolaget kan generera avkastning och optimera användningen av sina hotell. Prissättning, intäktsoptimering och företagsavtal är viktiga fokuspunkter i Scandics verksamhetsmodell och områden där bolaget har uppnått, och anser sig fortsättningsvis kunna uppnå, synergieffekter från Ricaförvärvet, se *"Hotell- och tjänsteerbjudande – Scandics erbjudande – Verksamhetsmodell"* samt *"Kommentarer till den finansiella utvecklingen – Viktiga faktorer som påverkar Scandics rörelseresultat – Ricaförvärvet"*.

Prissättningen på Scandics standardprodukter sker utifrån rörliga priser för att optimera bolagets avkastning. Dessa priser varierar över tid, framförallt baserat på tillgång och efterfrågan. För Scandichotellens del arbetar bolaget med flexibla priser (FLEX) och priser med förbehåll (SAVE samt Early). FLEX innebär att gästerna kan boka om eller avboka hotellbokningen fram till klockan 18.00 lokal tid på ankomstdagen, och betalningen görs i samband med vistelsen. SAVE och Early innebär att gästerna får ett rabatterat pris – ju tidigare de bokar, desto större blir rabatten. De här bokningarna ger inte pengarna tillbaka vid avbokning och de kan inte heller ombokas. Betalningen sker i samband med bokningsbegränsningen. När Scandic fastställer sina rörliga priser, beaktas konkurrenternas priser och erbjudanden. Eftersom distributionskostnaderna skiljer sig åt mellan olika distributionskanaler kan Scandic erbjuda gästerna lägre priser via de av bolagets kanaler som har lägre kostnader (exempelvis bolagets egen webbplats).

Intäktsoptimering

För att kunna utmärka sig inom prissättning och intäktsoptimering har Scandic investerat i den främsta externt utvecklade tekniken, i resurser och i kompetensutveckling. Scandics team för intäktsoptimering har ett nära samarbete med bolagets hotell, men är centralt organiserade på nationell nivå för att säkerställa specialistkompetens och ett konsekvent tillvägagångssätt inom detta komplexa område. Varje person med ansvar för intäktsoptimering har två eller tre hotell att optimera. Till sin hjälp har de Scandics intäktsoptimeringssystem för att justera de rörliga priserna samt optimera nivån av kontrakterade volymer (som företagsgrupper och grupper av privatresenärer) och diversifieringen av gäster på bolagets

hotell (för att säkra affärsresenärer på dagar med högt tryck och samtidigt behålla förmågan att fylla hotellet med privatesenärer eller grupper under mindre upptagna perioder).

KUNDRELATIONER OCH LOJALITETSPROGRAM

Scandic strävar efter att belöna kundlojalitet genom bolagets lojalitetsprogram, Scandic Friends. Genom Scandic Friends kan kunderna få poäng när de bor på Scandics hotell. Intjänade poäng kan sedan lösas in mot gratis nätter på valfritt Scandic, HTL- eller annat signaturhotell. Programmet erbjuder också förmåner som rabatterade priser på hotellrum och i restaurangerna. Scandic Friends är uppdelat i fyra olika medlemskapsnivåer beroende på det antal nätter som gästen bott på Scandics hotell under en tolv månadersperiod och förmånerna ökar i takt med att gästen når en högre nivå. Med sina Scandic Friends-aktiviteter vill bolaget skapa en stark varumärkeskännetecken och gästlojalitet. Programmet är viktigt för att hjälpa till att behålla lojala gäster och skapa en stabil efterfrågan, men det utgör även ett sätt att få nya gäster till en lägre kostnad. Vidare ger det hotellet ett viktigt verktyg för att kommunicera direkt med gästerna.

Scandic Friends är Nordens största lojalitetsprogram för hotellgäster med över 1,6 miljoner medlemmar inklusive Rica Points-medlemmar som blev Scandic Friends-medlemmar genom integreringen av Rica Hotels, vilket gör programmet mer än 50 procent större än närmaste konkurrent i regionen. Programmet har vuxit betydligt de senaste åren, både räknat i antalet medlemmar och intäkter. Under perioden januari–juni 2015 kom 39 procent av logiintäkterna från medlemmar i lojalitetsprogrammet (42 procent när intäkter från före detta medlemmar i Ricas lojalitetsprogram och intäkter från före detta Ricahotell exkluderas), vilket visar på en mycket hög andel återvändande gäster.

GÄSTNÖJDHET

Scandic genomför löpande undersökningar av gästnöjdheten vilka ger en direkt feedback i realtid från gästerna till vart och ett av Scandics hotell. Scandic använder feedbacken från gästerna som ett verktyg både för att försäkra sig om att tjänsterna som tillhandahålls på hotellet är attraktiva samt för att ge input för utveckling av Scandics erbjudande. Graden av gästnöjdhet är hög och har visat på en positiv utveckling under de senaste åren. De viktigaste drivkrafterna bakom den positiva utvecklingen är stora investeringar i renoveringar, produktutveckling och serviceutbildning, vilket är sådant som uppskattas av bolagets kunder och gäster.

HÅLLBARHET OCH FÖRETAGSANSVAR ÖVERSIKT

Redan 1993 inledde Scandic utvecklingen av det som har blivit branschens ledande hållbarhetsprogram. Idag utgör detta en naturlig och central del av Scandics verksamhet och i de dagliga beslut som tas i bolaget ingår alltid miljöhänsyn samt ekonomiska och sociala hänsynstaganden. För Scandic hänger hållbarhet samman med både miljöansvar, ett socialt ansvar och frågor om säkerhet. Utöver att bidra till ett hållbart samhälle har detta arbete dessutom en direkt ekonomisk påverkan på bolagets verksamhet genom att det minskar kostnaderna och ökar såväl intäkterna som allmänhetens medvetenhet om varumärket Scandic. Bolaget ser också hur gästerna i allt högre grad fokuserar på dessa frågor. Resultaten inom dessa områden återfinns bland de nyckeltal som bolaget använder för att mäta det övergripande resultatet för hotellet och bolaget övervakar och följer upp dessa nyckeltal för att säkerställa att samtliga Scandics hotell levererar i enlighet med bolagets standard.

ENERGI- OCH MILJÖINITIATIV

Per den 30 september 2015 var cirka 80 procent av hotellet i Scandics hotellportfölj certifierade enligt den nordiska miljömärkningen (*Nordic Ecolabel*) eller EUs miljömärkning (*EU Ecolabel*). Båda dessa miljömärkningar anses vara bland de mest ambitiösa miljömärkningarna att uppnå för hotellverksamhet. Miljömärkningarna ställer höga krav på hotellbyggnader, teknisk utrustning, varuinköp, rutiner och information. Dessa märkningar är certifieringar av externa parter med fastställda krav och regelbundna externa granskningar. Scandic har som målsättning att certifiera samtliga hotell som drivs under Scandics varumärke.

Inredningen i Scandics hotellrum är gjord av naturmaterial och material med låg miljöpåverkan. Rummen är dessutom utrustade med vissa miljömärkta möbler, inredning och design som är lätt att uppdatera, såsom sängar och golv. Scandic använder lågenergilampor som styrs med hjälp av rumsnyckelkortet. Tvål och schampo tillhandahålls i behållare som medför avfallsbesparingar och papperskorgarna är utformade för avfallssortering. Scandic var även en av de första hotellkedjorna i världen som introducerade ett program för återanvändning av handdukar och som slutade använda badrumsartiklar för engångsbruk. I Scandics möteslokaler används miljömärkt skrivmateriel och bolaget undviker engångsartiklar såsom styckförpackat godis och oönskade reklamgåvor. På Scandics restauranger erbjuds flera ekologiska alternativ till frukost och det förekommer inga styckförpackade varor. När Scandic renoverar sina hotell installeras den senaste tekniken för effektiv energi- och vattenförbrukning. Scandic erbjuder exempelvis tjänster som miljömärkt tvätt på de flesta av sina hotell. Scandic använder sig av en effektiv avfallssortering med särskilt fokus på att minimera matsvinnet och bolaget har lyckats med att drastiskt minska mängden mat som slängs per gäst.

Scandic mäter förbrukningen av energi, vatten, avfall och koldioxid för samtliga bolagets hotell för att säkerställa att resultaten ligger i linje med bolagets höga standarder. Scandic lyckades drastiskt sänka förbrukningen av energi, vatten, sorterat avfall och koldioxidutsläpp per gästnatt mellan 1996 och 2014. Scandic har även implementerat ett energibesparingsprogram där bolaget arbetar tillsammans med ett externt konsultföretag för att identifiera potentiella energibesparande åtgärder på bolagets hotell. Scandic har gjort bedömningen att man utan några större investeringar kan uppnå betydande energibesparingar genom utbildning och en ökad medvetenhet bland de anställda.

SOCIALT ANSVAR

Det är viktigt för Scandic att bidra inom de områden där bolaget bedriver verksamhet. Under 2001 introducerade bolaget begreppet Scandic i samhället som är utformat för att Scandics hotell ska delta i olika aktiviteter under året på de platser där de finns. Det kan till exempel handla om att ge mat till hemlösa människor och att besöka sjukhus. Scandic i samhället handlar mer om aktiva initiativ än om att donera pengar och Scandic vill skapa bra värderingar som kan föras vidare till anställda, gäster och kunder.

Då Scandic driver hotell i några av de länder som konsumerar mest kaffe i världen, är detta ytterligare ett område där bolaget anser sig kunna göra skillnad. Varje kopp kaffe som Scandic serverar i Sverige, Norge, Finland, Danmark och Tyskland är antingen märkt med Fairtrade eller UTZ. Fairtrade- och UTZ-certifieringen garanterar att kaffet odlas med hänsyn till ett socialt och miljömässigt ansvar, vilket hjälper till att säkerställa ett bättre liv för odlarna och deras familjer. Scandic serverar årligen över 20 miljoner koppar kaffe som är certifierade med såväl sociala märkningar, såsom Fairtrade eller UTZ, som ekologiska märkningar.

SÄKERHET OCH TRYGGHET

Som en fullserviceleverantör av hotelltjänster är Scandic medvetet om att säkerheten för gäster, anställda och tillgångar, samt säkerheten i området närmast hotellet, är viktiga aspekter om bolaget ska kunna bygga upp en långsiktigt hållbar verksamhet. Utbildning och förebyggande åtgärder är de främsta verktygen för att säkerställa sådan säkerhet. Scandic har exempelvis upprättat säkerhetshandböcker och implementerat brand- och säkerhetsprogram. Vidare använder sig Scandic av checklistor, genomför regelbundet säkerhetsgenomgångar och samarbetar med polis- och brandskyddsmyndigheterna. Varje incident loggas, rapporteras och följs upp av ansvarig hotellföreståndare i enlighet med Scandics kris- hanteringsorganisation och -rutiner.

TILLGÄNGLIGHET

Jämlikhet och delaktighet har alltid varit viktigt i Scandics verksamhet. Avseende dessa delar försöker bolaget göra hotellet så tillgängliga som möjligt för gästerna oavsett vilka behov de har. Detta gör bolaget genom att designa sina egna Scandic-produkter i syfte att de ska passa samtliga gäster. Bolaget utsåg under 2003 en *Disability Ambassador*. Sedan dess har bolaget, efter samråd med gäster och organisationer för personer med särskilda tillgänglighetsbehov, implementerat Scandics tillgänglighetsstandarder (*Scandic's Accessibility Standards*), vilka utgörs av en checklista med 135 punkter för att erbjuda bra tillgänglighet. Checklistan innehåller bland annat punkter såsom sänkt receptionsdisk, höj- och sänkbara sängar, bärbara hörslingor, vibrerande väckarklockor och brand- alarmssignal samt hotellinformation i punktskrift. Scandic låter även de anställda genomgå en interaktiv online-utbildning om tillgänglighet med fokus på råd, tips, tester och instruktionsfilmer som visar hur man erbjuder bra service till gäster med funktionsnedsättningar. Scandic anser att bolaget ligger i absolut framkant bland hotellkedjorna i fråga om bolagets tillgänglighetsprogram. Scandics arbete har uppmärksammats på CNN och bolaget har bjudits in för att hålla föredrag om tillgänglighet vid FNs tillgänglighetskonferens. Scandic sponsrar även parasportidrotten i Danmark, Norge och Sverige.

IT

Scandics IT-plattform erbjuder en integrerad och centraliserad lösning. Plattformen används i hela Scandics verksamhet och på samtliga hotell. Plattformen ger både ledningen och bolagets hotell ett gemensamt system för distribution, bokning, intäktsshantering, hotell drift, verksamhetsredovisning, prognoser, personalplanering, benchmarking av nyckel-

tal samt uppföljning. Scandics IT-plattform är ett viktigt redskap för bolagets operativa framgång och kostnadshantering och avgörande för att generera höga och motståndskraftiga rörelsemarginaler. Vidare möjliggör det effektiva och flexibla uppgraderingar på bolagets hotell. Scandic anser att bolaget ligger i framkant i branschen med avseende på den integrerade operativa och kommersiella plattformen. Scandic tror exempelvis att bolaget var den första hotellkedjan i Europa som erbjöd ett kundanpassat system för online-utcheckning som bara kräver ett klick; en tjänst som snabbt kunde lanseras genom en gemensam åtgärd för samtliga bolagets hotell. Det här digitala initiativet fick pris på HSM European Awards 2013 som årets bästa digitala uppföring.

Scandic utvecklar uppgraderingar och moderniseringar i nära samarbete med sina gäster och i enlighet med de förväntningar de uttrycker, vilket därmed förbättrar gästernas hotellupplevelse och säkerställer att de kommer tillbaka. Tack vare Scandics betydande storlek finns det också möjlighet att förhandla fram unika lösningar från bolagets teknikleverantörer, vilket gör det möjligt att anpassa tekniken till specifika verksamhetsbehov och till gästernas behov. Scandic har gjort betydande investeringar i hotellsystem, *back office*-system, distributionssystem samt kommunikationssystem och bolaget har en modern och effektiv IT-plattform. Driften av bolagets IT-system har outsourcats till erfarna och pålitliga IT-tjänsteleverantörer.

ANSTÄLLDA OCH UTBILDNING

ÖVERSIKT

Under perioden januari–september 2015 hade Scandic i genomsnitt motsvarande 10 352 heltidsanställda. Majoriteten av supportfunktionerna utförs av anställda på central nivå, innefattande funktioner på huvudkontoret exempelvis ekonomiavdelning, intäktsoptimering, varumärkeshantering och marknadsföring, HR, inköp, affärsutveckling och IT. Per den 30 september 2015 sysselsatte de koncerngemensamma supportfunktionerna 125 personer stationerade på huvudkontoret i Stockholm. Utöver de centraliserade funktionerna på koncernnivå har bolaget anställda på landsnivå för att hantera försäljning samt drift och utveckling av hotellet. Eftersom flertalet funktioner inom Scandic är centraliserade finns endast ett fåtal *back office*-funktioner på lokal nivå vilket gör det möjligt för receptionspersonal, restaurang- och frukostpersonal, lokalvårdare och hotellledning att fokusera på gästernas upplevelse. I tabellen nedan visas det genomsnittliga antalet anställda motsvarande heltidsanställda med geografisk uppdelning för de perioder som anges (inklusive anställda inom outsource tjänster, såsom vissa lokalvårdare).

Land	Januari–september		För räkenskapsåret		
	2015	2014	2014	2013	2012
Sverige	4 245	3 908	4 028	3 704	3 918
Norge	3 071	2 449	2 706	802	747
Finland	1 245	1 213	1 222	1 185	1 239
Danmark	1 132	1 126	1 122	1 132	1 116
Övriga Europa	659	761	776	719	783
Summa	10 352	9 455	9 854	7 542	7 803

Under 2014 hade Scandic i genomsnitt cirka 12 400 personer anställda av vilka cirka 5 200 personer var tillfälligt anställda.

En betydande andel av bolagets anställda är medlemmar i fackföreningar i sina respektive länder. Scandic har på senare år inte upplevt några strejker eller liknande arbetskonflikter som på ett väsentligt sätt har påverkat bolagets verksamhet. Utöver lön och andra förmåner tillhandahåller Scandic även pensionsplaner för sina anställda. Dessa planer ligger i linje med respektive lands specifika socialförsäkringsplaner och kollektivavtal.

Scandics strategier vad gäller att anställa och utbilda arbetsstyrkan samspelar med bolagets övergripande mål. Scandic strävar efter att anställa medarbetare som har potential att växa in i sin roll, som har förmåga att få gästerna att känna sig hemma och som delar bolagets kärnvärderingar.

SCANDIC BUSINESS SCHOOL

Scandic strävar efter att erbjuda branschens bästa utbildningsmöjligheter och lanserade därför 1995 *Scandic Business School*, en intern organisation för utbildning och utveckling, som är tillgänglig för samtliga medarbetare på alla nivåer. Scandic är av den bestämda uppfattningen att utbildning är en viktig del av bolagets organisation då detta gör det möjligt att säkerställa en hållbar tillväxt och upprätthålla konkurrenskraften på marknaden. Personlig utveckling är även en nyckelkomponent i Scandics kontinuerliga satsning på att ytterligare förstärka bolagets varumärke och attraktionskraft som arbetsgivare. *Scandic Business School* erbjuder innovativa och inspirerande kurser och utbildningsprogram skräddarsydda för Scandics anställda och de olika verksamhetsbehoven. *Scandic Business School* erbjuder kurser och program utifrån ett blandat inlärningssätt, såsom e-learning, klassrumsundervisning samt undervisning med en elev i taget. Vidare har bolaget ett nära samarbete med HR-team och lokala utbildare på respektive marknad för att maximera utbildningens effektivitet. För varje ämnesområde erbjuds en serie kurser som är till för att uppmuntra medarbetare på alla nivåer att delta och att bygga vidare på sina nyvunna kunskaper. *Scandic Business School* fokuserar på fem nyckelområden:

- *Get on board*: en introduktion till Scandic för nya medarbetare;
- *Commercial*: kurser inom områden som försäljning, marknadsföring, intäktsoptimering, e-handel samt ekonomi;
- *Functional*: kurser och praktisk utbildning för de olika rollerna i bolagets organisation, där samtidigt förståelsen för Scandics grundläggande koncept stärks;
- *Service*: kurser som syftar till att upprätthålla Scandics höga service-nivå och ge medarbetarna de verktyg som behövs för att hjälpa till att lyfta Scandics service och kultur till nya nivåer, både internt och externt; samt
- *Leadership*: kurser med fokus på att utveckla medarbetarnas ledarskap och chefskap på olika nivåer inom organisationen, innefattande ledarskapsprogram för unga talanger och individer med stor potential inom organisationen, samt kurser för erfarna ledare.

IMMATERIELLA RÄTTIGHETER

I den hårt konkurrensutsatta hotell- och restaurangbranschen där Scandic verkar är varumärken, firmor och logotyper mycket viktiga för framgången för bolagets verksamhet. Bolagets viktigaste varumärken och ordmärken, inklusive Scandic och HTL, samt konceptnamn som Köksbaren, finns registrerade i flera olika kombinationer av ord och logotyper hos relevanta registreringsmyndigheter i de jurisdiktioner där bolaget bedriver verksamhet.

LAGAR OCH FÖRORDNINGAR

På grund av karaktären hos Scandics verksamhet är bolaget underkastat nationella och lokala regleringar på de platser där bolaget bedriver verksamhet, inklusive sådana hänförliga till relevanta tillståndskrav avseende hotell drift, tillredning och försäljning av mat och dryck (såsom hälso- och utskänkningstillståndslagar) samt miljökrav och generella krav enligt plan- och byggregleringar. Scandic är också underkastat lagar som styr bolagets relationer med de anställda, som bland annat övertid, ersättningskrav från anställda, arbetsvillkor samt krav på arbetstillstånd. Scandic behandlar personuppgifter i sin verksamhet, exempelvis i hanteringen av bolagets lojalitetsprogram, Scandic Friends. Företag etablerade inom Europeiska unionen som behandlar personuppgifter lyder under EUs dataskyddsdirektiv (95/46/EG), såsom detta har införlivats i medlemsstaternas nationella rätt. Därutöver regleras hantering av kreditkortsuppgifter av PCI Data Security Standard (PCI DSS).

FÖRSÄKRINGAR

Scandic har försäkringar som skyddar bolaget mot vissa risker förknippade med verksamheten. Det finns en egendomsförsäkring som skyddar mot skador på de fastigheter som bolaget ansvarar för i enlighet med befintliga avtal. Scandic har också avbrottsförsäkringar, allmänna försäkringar, produktansvarsförsäkringar samt förmögenhetsbrottsförsäkringar. Vidare har Scandic försäkringar för bolagets styrelse och ledning, samt rese- och personförsäkringar för bolagets anställda. Vidare måste vanligtvis hotellfastighetsägarna, i enlighet med bolagets hotellavtal, ha ett obligatoriskt försäkringsskydd som täcker byggnaden och egendomen de äger (exempelvis tekniska installationer). Franchisetagare och ägare till hotell som är föremål för managementavtal måste i normalfallet vara försäkrade med relevant obligatorisk försäkring för byggnader och inventarier avseende sådana hotell i enlighet med respektive franchise- eller managementavtal, liksom inneha en avbrottsförsäkring och en ansvarsförsäkring. Scandic anser sig ha försäkringsskydd med försäkringstak som är ändamålsenligt för en verksamhet av aktuell storlek inom hotell- och restaurangbranschen.

RÄTTLIGA FÖRFARANDE OCH TVISTER

Scandics finska filial har ställt ut en skuldförbindelse där Scandic Hotels AB är långivare. Lånet har ett nominellt belopp om 234 375 000 euro och löper med en ränta om nio procent beräknat från den 26 april 2007. Lånet har en löptid på tio år (långgivaren kan begära återbetalning när som helst före detta datum). Som säkerhet för lånet har filialen beviljat Scandic Hotels AB pant i aktierna i Scandic Hotels Oy. Enheten för bevakning av skattetagarnas rätt i Finland har ifrågasatt taxeringen för filialen och den skattemässiga avdragsrätten för räntekostnaderna på det koncerninterna lånet avseende räkenskapsåren 2008–2011. Följden kan bli att räntekostnaderna i filialen, helt eller delvis, inte betraktas som skattemässigt avdragsgilla. Den finska skattemyndigheten har ännu inte återkommit med ett slutgiltigt taxeringsbeslut. Scandics bedömning, vilken delas av en extern skatterådgivare, är att sannolikheten för ett beslut i filialens favör bedöms som mer troligt än ett negativt beslut. Ingen avsättning har mot bakgrund av detta gjorts i räkenskaperna utan bolaget har istället redovisat detta som en eventalförpliktelse om 111,4 miljoner kronor avseende skatteexponeringen för räkenskapsåren 2009–2011. Räkenskapsåret 2008 har av bolaget i detta avseende ansetts stängt för eftertaxering. Ett underkännande av skattemässigt avdrag för räntekostnaderna kan dock inte uteslutas i sin helhet. För det fall skattemässigt avdrag för räntekostnaderna nekas i sin helhet och i det fall den finska

skattemyndigheten även ifrågasätter räkenskapsåren 2008, 2012, 2013 och 2014 kan skatteexponeringen avseende det koncerninterna lånet bli flera gånger högre. Noterbart är att den finska skattemyndigheten vid dags dato inte har ifrågasatt räkenskapsåren 2012, 2013 eller 2014.

Bolaget har drivit ett hotell i Sundsvall i lokaler som ägs av Föreningen Folkets-Hus & Park i Sundsvall ("Folkets-Hus"). Folkets-Hus sade upp hyreskontraktet per den 31 december 2012 och hävdade att eftersom Folkets-Hus hade skälig grund för uppsägning hade Folkets-Hus ingen skyldighet att vare sig erbjuda Scandic en lokal med motsvarande funktion och värde eller att utge ersättning till Scandic i enlighet med de tvingade reglerna om indirekt besittningsskydd. Scandic bestred att Folkets-Hus hade skälig grund för att säga upp avtalet. Hovrätten har i dom fastställt att Folkets-Hus inte hade skälig grund för att säga upp avtalet och att Scandic därför har rätt till ersättning för kostnader orsakade av uppsägningen enligt de tvingande bestämmelserna om indirekt besittningsskydd. Efter domen har Scandic erhållit sammanlagt cirka 8,9 MSEK från Folkets-Hus. Scandic anser dock, baserat på en extern värdering av anspråket, att bolaget är berättigat till ett betydligt högre belopp. På grund av osäkerhet avseende utfallet har bolaget per den 30 september 2015 inte tagit upp något belopp i räkenskaperna till följd av ersättningsanspråket. Följaktligen kommer all kompensation som erhålls att få en positiv påverkan på bolagets resultat.



UTVALD HISTORISK FINANSIELL INFORMATION

Den utvalda historiska finansiella informationen för koncernen för räkenskapsåren 2014, 2013 och 2012 som återges nedan har hämtats från bolagets koncernräkenskaper vilka har reviderats av PricewaterhouseCoopers AB i enlighet med vad som anges i deras revisorsrapport som återges på annan plats i detta prospekt. Den utvalda finansiella informationen för koncernen för perioden januari–september 2015 respektive 2014 som återges nedan har hämtats från koncernens kvartalsrapport vilken är översiktligt granskad av PricewaterhouseCoopers AB i enlighet med vad som anges i deras revisorsrapport som återges på annan plats i detta prospekt. Bolagets reviderade koncernräkenskaper avseende räkenskapsåren 2014, 2013 respektive 2012 och bolagets konsoliderade förkortade koncernräkenskaper avseende perioden januari–september 2015 respektive 2014 har upprättats i enlighet med IFRS såsom de antagits av Europeiska unionen. Den utvalda historiska operativa informationen nedan har hämtats från bolagets regelbundet uppdaterade bokföring och redovisningssystem. Se *"Kommentarer till den finansiella utvecklingen"* och *"Definitioner och ordlista"* för definitioner och en ordlista över vissa begrepp i tabellerna nedan.

Informationen nedan innehåller vissa finansiella mått, såsom justerat EBITDA, som inte beräknats enligt IFRS. Sådana mått utgör inte erkända värderingsprinciper enligt IFRS, utan har använts av ledningen för att följa den underliggande utvecklingen av bolagets rörelse och verksamhet. De finansiella mått som inte beräknats enligt IFRS ska i synnerhet inte ses som substitut för intäkter, övriga intäkter, EBIT (rörelseresultat), periodens resultat, kassaflöden från den löpande verksamheten vid periodens slut eller andra poster i resultaträkningen eller i kassaflödet som beräknats i enlighet med IFRS. Finansiella mått som inte beräknats enligt IFRS indikerar inte nödvändigtvis om kassaflödet kommer att vara disponibelt eller tillräckligt stort för att möta Scandics likviditetsbehov, och de speglar inte nödvändigtvis bolagets historiska rörelseresultat. De är inte heller avsedda att förutsäga Scandics framtida resultat. Scandic har presenterat dessa finansiella mått i detta prospekt eftersom bolaget anser att de är viktiga kompletterande mått på bolagets resultat och tror att de ofta används av investerare i syfte att jämföra resultat mellan företag. Eftersom alla företag inte använder dessa eller andra icke-IFRS-mått på samma sätt, kan det sätt på vilket bolagets ledning valt att beräkna dessa finansiella mått leda till att det inte går att jämföra de finansiella mått som presenteras i detta prospekt med liknande definierade begrepp som används av andra företag. För definitioner av de finansiella mått som presenteras i detta prospekt och som inte beräknats enligt IFRS, se *"Presentation av finansiell och övrig information – Finansiella mått som inte beräknats enligt IFRS"*.

För att redovisa finansiell information för en längre period innehåller detta prospekt även viss finansiell information för räkenskapsåren 2011, 2010 och 2009. För räkenskapsåren 2011 och 2010 konsoliderades koncernens räkenskaper under Scandic Hotels Holding AB och för räkenskapsåret 2009 konsoliderades koncernens räkenskaper under Scandic Hotels Group AB (då under firman Qidnax Holding AB). Följaktligen införlivas i detta prospekt genom hänvisning Scandic Hotels Holding ABs koncernresultaträkning jämte revisionsberättelse för räkenskapsåren 2011 respektive 2010 samt Qidnax Holding ABs koncernresultaträkning jämte revisionsberättelse för räkenskapsåret 2009, upprättade i enlighet med IFRS och reviderade av Ernst & Young AB. Kopior av de ovan nämnda handlingarna som införlivas genom hänvisning kommer under erbjudandeperioden att finnas tillgängliga vardagar under ordinarie kontorstid på bolagets kontor på Sveavägen 167, SE-102 33 Stockholm, Sverige.

Informationen nedan ska läsas tillsammans med *"Kommentarer till den finansiella utvecklingen"* samt bolagets koncernräkenskaper, inklusive noter, som återges på annan plats i detta prospekt.

UTVALD INFORMATION FRÅN KONCERNRESULTATRÄKNINGEN

	Januari–september		För räkenskapsåret		
	2015	2014	2014	2013	2012
(MSEK)	(ej reviderad)		(reviderad)		
INTÄKTER					
Logiintäkter	5 980,6	5 122,0	6 939,2	5 231,2	5 360,8
Restaurang- och konferensintäkter	2 913,9	2 473,0	3 668,0	2 522,0	2 520,4
Franchise- och managementavgifter	27,1	32,7	44,0	35,5	31,5
Övriga hotellrelaterade intäkter	186,4	147,1	174,7	93,1	122,6
Nettoomsättning	9 107,9	7 774,8	10 825,9	7 881,9	8 035,3
Övriga intäkter	11,5	11,5	15,4	15,0	25,3
SUMMA RÖRELSENS INTÄKTER	9 119,4	7 786,3	10 841,3	7 896,9	8 060,7
RÖRELSENS KOSTNADER					
Råmaterial och förbrukningsmaterial	-803,8	-666,9	-959,3	-656,7	-682,4
Övriga externa kostnader	-1 977,4	-1 734,7	-2 458,8	-1 931,8	-2 026,4
Personalkostnader	-3 037,3	-2 616,5	-3 597,1	-2 574,4	-2 544,8
Justerat EBITDAR	3 301,0	2 768,2	3 826,1	2 734,0	2 807,0
Fasta och garanterade hyreskostnader	-1 570,3	-1 302,7	-1 822,7	-1 486,1	-1 348,7
Variabla hyreskostnader	-815,8	-736,5	-984,1	-554,9	-666,7
Justerat EBITDA	914,8	729,0	1 019,3	693,0	791,6
Öppningskostnader	-12,3	-53,6	-67,9	-18,3	-61,5
Poster av engångskaraktär	-58,5	-89,3	-265,7	-86,0	-23,8
EBITDA	844,0	586,0	685,7	588,7	706,3
Avskrivningar	-384,4	-356,9	-474,8	-401,2	-425,2
SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER	-8 659,8	-7 557,2	-10 630,4	-7 709,4	-7 779,5
Justerat EBIT	530,4	372,0	544,5	291,8	366,4
EBIT (Rörelseresultat)	459,6	229,1	210,9	187,5	281,1
Finansiella poster					
Finansiella intäkter	31,2	12,0	8,9	13,2	102,9
Finansiella kostnader	-394,2	-350,8	-722,8	-463,4	-458,9
Finansiella poster netto	-363,0	-338,8	-713,9	-450,2	-356,0
EBT (Resultat före skatt)	96,6	-109,7	-503,0	-262,7	-74,9
Inkomstskatt	3,7	11,6	66,4	14,9	223,3
PERIODENS RESULTAT	100,3	-98,1	-436,6	-247,8	148,4

UTVALD INFORMATION FRÅN KONCERNBALANSRÄKNINGEN

(MSEK)	Per den 30 september		Per den 31 december		
	2015	2014	2014	2013	2012
	(ej reviderad)		(reviderad)		
TILLGÅNGAR					
Immateriella tillgångar	9 037,0	9 069,2	9 051,4	7 383,1	7 318,5
Materiella tillgångar	2 528,1	2 518,1	2 513,1	1 746,4	1 734,3
Finansiella anläggningstillgångar	517,8	444,8	520,2	369,4	357,3
Summa anläggningstillgångar	12 082,9	12 032,1	12 084,8	9 498,9	9 410,1
Omsättningstillgångar	1 471,7	1 382,0	1 022,8	789,5	739,4
Likvida medel	296,6	452,8	716,4	1 033,8	954,4
Summa omsättningstillgångar	1 768,3	1 834,8	1 739,2	1 823,3	1 693,8
SUMMA TILLGÅNGAR	13 851,2	13 866,9	13 824,0	11 322,2	11 103,8
EGET KAPITAL OCH SKULDER					
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	3 719,2	3 829,2	3 586,6	3 126,2	3 221,3
Innehav utan bestämmande inflytande	27,7	28,7	27,3	–	–
Totalt eget kapital	3 746,9	3 857,8	3 613,9	3 126,2	3 221,3
Räntebärande skulder	6 583,1	6 556,6	6 557,3	5 589,1	5 159,0
Övriga långfristiga skulder	1 357,2	1 453,5	1 432,2	1 061,6	1 112,1
Summa långfristiga skulder	7 940,3	8 010,0	7 989,5	6 650,7	6 271,1
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	–	–	232,2	–	–
Derivatinstrument	54,2	35,6	40,2	41,8	51,1
Övriga kortfristiga skulder	2 109,8	1 963,4	1 948,2	1 503,5	1 560,1
Summa kortfristiga skulder	2 164,0	1 999,0	2 220,6	1 545,3	1 611,2
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	13 851,2	13 866,9	13 824,0	11 322,2	11 103,8
Ställda säkerheter	7 448,5	7 744,1	7 188,6	4 001,8	6 007,8
Eventualförpliktelser	213,3	270,6	218,4	262,2	236,6

UTVALD INFORMATION FRÅN KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS

(MSEK)	Januari–september		För räkenskapsåret		
	2015	2014	2014	2013	2012
	(ej reviderad)		(reviderad)		
Kassaflöde från den löpande verksamheten	464,3	266,2	789,7	545,1	611,1
Kassaflöde från investeringsverksamheten	–460,3	–2 227,9	–2 386,2	–433,8	–415,7
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	–420,8	1 361,6	1 254,3	–32,6	–61,1
Likvida medel vid periodens början	716,4	1 033,7	1 033,8	954,5	829,0
Valutakursdifferens i likvida medel	–3,1	19,2	24,8	0,6	–8,8
Likvida medel vid periodens slut	296,6	452,8	716,5	1 033,8	954,5

UTVALD ÖVRIG FINANSIELL OCH OPERATIV INFORMATION

	Januari–september		För räkenskapsåret		
	2015	2014	2014	2013	2012
(MSEK om inte annat anges)	(ej reviderad om inte annat anges)				
Nettoomsättning	9 107,9	7 774,8	10 825,9*	7 881,9*	8 035,3*
Omsättningstillväxt, %	17,1 %	33,5 %	37,4 %	–1,9 %	5,6 %
Omsättningstillväxt LFL, %	7,7 %	4,2 %	4,5 %	–3,5 %	1,0 %
Justerat EBITDA	914,8	729,0	1 019,3*	693,0*	791,6*
Justerat EBITDA-marginal, %	10,0 %	9,4 %	9,4 %	8,8 %	9,9 %
Justerat EBITDAR	3 301,0	2 768,2	3 826,1*	2 734,0*	2 807,0*
Justerat EBITDAR-marginal, %	36,2 %	35,6 %	35,3 %	34,7 %	34,9 %
RevPAR, SEK	609,7	579,5	573,5	534,1	554,5
ARR, SEK	931,2	917,1	927,4	903,3	910,6
OCC, %	65,5 %	63,2 %	61,8 %	59,1 %	60,9 %
Resultat/aktie, SEK	1,23	–1,25	–5,49*	–3,10*	1,86*
Genomsnittligt antal utestående aktier under perioden, tusental	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000

* Hämtad från reviderad finansiell rapport.

TILLÄGGSINFORMATION

SEX ÅRS UTVALD FINANSIELL INFORMATION¹⁾

	För räkenskapsåret					
	2014	2013	2012	2011	2010	2009
(MSEK om inte annat anges)	(ej reviderad om inte annat anges)					
Nettoomsättning ²⁾	10 826*	7 882*	8 035*	7 611	7 197	7 021
EBIT	211*	188*	281*	243*	168*	261*
Avskrivningar	475*	401*	425*	405*	381*	382*
EBITDA ³⁾	686*	589*	706*	649	549	643
Öppningskostnader	68*	18*	62*	69	42	0
Poster av engångskaraktär	266*	86*	24*	10	6	14
Justerat EBITDA ⁴⁾	1 019*	693*	792*	728	597	656
Justerat EBITDA marginal, %	9,4	8,8	9,9	9,6	8,3	9,3
Totala hyreskostnader	2 807	2 041	2 015	1 892	1 768	1 714
Justerat EBITDAR ⁵⁾	3 826*	2 734*	2 807*	2 620	2 365	2 371
Justerat EBITDAR marginal, %	35,3	34,7	34,9	34,4	32,9	33,8
Hyreskostnader/nettoomsättning, %	25,9	25,9	25,1	24,9	24,6	24,4

*Hämtad från reviderad finansiell rapport.

- Scandics koncernredovisning för räkenskapsåren 2014, 2013, 2012 och 2009 har upprättats med Scandic Hotels Group AB (som fram till maj 2015 drevs under firman Qidnax Holding AB) som moderbolag. Scandics koncernredovisning för räkenskapsåren 2011 och 2010 har upprättats med Scandic Hotels Holding AB som moderbolag. Scandic Hotels Holding AB är ett hel- och direktägt dotterbolag till Scandic Hotels Group AB. Scandic Hotels Group AB är ett holdingbolag som inte bedriver någon operativ verksamhet. Den utvalda finansiella information för räkenskapsåren 2011 och 2010 som presenteras i tabellen ovan skulle därmed ha varit densamma om Scandics koncernredovisning hade upprättats med Scandic Hotels Group AB som moderbolag (eftersom den enda skillnaden mellan de två konsolideringsnivåerna hänför sig till finansiella poster som endast påverkar resultaträkningen från EBIT och nedåt).
- För räkenskapsåren 2014–2012 ingår posten övriga hotellrelaterade intäkter i posten nettoomsättning, till skillnad från räkenskapsåren 2011–2009 där posten nettoomsättning inte inkluderar övriga hotellrelaterade intäkter vilka istället inkluderas i posten övriga intäkter. För att möjliggöra en jämförelse av nettoomsättningen för räkenskapsåren presenterade ovan har därför övriga hotellrelaterade intäkter för räkenskapsåren 2011–2009 inkluderats i posten för nettoomsättning. För räkenskapsåren 2010 och 2009 utgör samtliga intäkter redovisade som övriga intäkter övriga hotellrelaterade intäkter vilket innebär att den justerade nettoomsättningen för dessa två år överensstämmer med posten summa rörelsens intäkter i den reviderade koncernredovisningen. För räkenskapsåret 2011 uppgår övriga hotellrelaterade intäkter till 57 MSEK.
- För räkenskapsåren 2011, 2010 och 2009 har EBITDA hämtats från den reviderade koncernredovisningen (beräknat som summan av EBIT och avskrivningar).
- För räkenskapsåren 2011, 2010 och 2009 redovisar varken Scandic Hotels Holding AB eller Scandic Hotels Group AB justerat EBITDA, öppningskostnader och poster av engångskaraktär som poster i koncernredovisningen. För att redovisningen av räkenskapsåren ovan ska vara jämförbar avseende justerat EBITDA beräknas justerat EBITDA som rörelseresultat före öppningskostnader, poster av engångskaraktär och före avskrivningar, finansiella poster och skatt. Öppningskostnader och poster av engångskaraktär har hämtats från samma redovisningssystem som koncernredovisningen.
- För räkenskapsåren 2011, 2010 och 2009 redovisade varken Scandic Hotels Holding AB eller Scandic Hotels Group AB justerat EBITDAR och totala hyreskostnader som poster i koncernredovisningen. För att redovisningen av räkenskapsåren ovan ska vara jämförbar avseende justerat EBITDAR beräknas justerat EBITDAR som rörelseresultat före öppningskostnader, poster av engångskaraktär och före hyreskostnader, avskrivningar, finansiella poster och skatt. Totala hyreskostnader har hämtats från samma redovisningssystem som koncernredovisningen.

DEFINITIONER AV NYCKELTAL

HOTELLRELATERADE NYCKELTAL

ARR (*Average Room Rate*)

Average Room Rate är ett genomsnitt av rumsintäkter per sålt hotellrum.

LFL (*Like-for-Like*)

LFL avser de hotell som varit i drift under hela innevarande samt föregående år (inga nya eller lämnade hotell för året är inkluderade) samt till oförändrade valutakurser.

OCC (*Occupancy*)

Occupancy eller beläggningsgrad avser antal sålda rum i relation till antalet tillgängliga rum. Anges i procent.

RevPAR (*Revenue Per Available Room*)

Avser genomsnittlig rumsintäkt per tillgängligt rum.

Öppningskostnader

Avser kostnader för kontrakterade och nyöppnade hotell före öppningsdagen.

FTE (*Full Time Equivalent*)

FTE är antalet medarbetare beräknat utifrån totalt antal arbetade timmar för perioden genom årsarbetstid.

FINANSIELLA NYCKELTAL

EBIT

Rörelseresultat före finansiella poster och skatt.

EBITDA

Rörelseresultat före avskrivningar, finansiella poster och skatt.

EBITDA-marginal

EBITDA i procent av omsättning.

EBT

Resultat före skatt.

Justerat EBITDAR

Rörelseresultat före öppningskostnader, poster av engångskaraktär och före hyreskostnader, avskrivningar, finansiella poster och skatt.

Justerat EBIT

Rörelseresultat före öppningskostnader, poster av engångskaraktär och före finansiella poster och skatt.

Justerat EBITDA

Rörelseresultat före öppningskostnader, poster av engångskaraktär och före avskrivningar, finansiella poster och skatt.

Justerat EBITDA-marginal

Justerat EBITDA i procent av omsättning.

Justerat EBITDAR-marginal

Justerat EBITDAR i procent av omsättning.

Poster av engångskaraktär

Poster av engångskaraktär avser poster som ej har direkt med koncernens normala verksamhet att göra, till exempel transaktionskostnader, kostnader för lämnade hotell samt omstrukturingskostnader.

AKTIERELATERADE NYCKELTAL

Resultat per aktie

Periodens resultat, hänförligt till moderbolagets aktieägare, dividerat med genomsnittligt antal aktier.

FINANSIELL PROFORMAINFORMATION

RESULTATRÄKNING PROFORMA AVSEENDE SCANDICS FÖRVÄRV AV RICA

SYFTE MED PROFORMARESLUTATRÄKNINGEN

Den 10 februari 2014 undertecknade Scandic ett avtal om att förvärva Rica Hotels AS. Se "Kommentarer till den finansiella utvecklingen – Viktiga faktorer som påverkar Scandics rörelseresultat – Ricaförvärvet" och "Legala frågor och kompletterande information – Väsentliga avtal – Ricaförvärvet". Transaktionen genomfördes den 8 april 2014 och kommer att ha en direkt påverkan på Scandics framtida resultat, finansiella ställning och kassaflöden. Ricas verksamhet konsoliderades i Scandics redovisning per den 1 april 2014.

Proformaresultaträkningen har inkluderats för att visa den effekt som Ricaförvärvet skulle kunna ha haft på resultaträkningen i sammandrag presenterad till rörelseresultat för räkenskapsåret 2014, om Ricaförvärvet hade genomförts den 1 januari 2014.

Proformaresultaträkningen har inkluderats för att beskriva en hypotetisk situation och har tagits fram enbart i illustrationssyfte och bör läsas i samband med den information som finns inkluderad i "Utvald historisk finansiell information", "Kommentarer till den finansiella utvecklingen" samt bolagets reviderade koncernräkenskaper för räkenskapsåret 2014, vilka finns inkluderade på annan plats i detta prospekt. Vidare speglar proformaresultaträkningen inte nödvändigtvis bolagets faktiska rörelseresultat såsom det skulle ha varit om Ricaförvärvet fullbordats på ovan nämnda tidigare datum och den ska inte betraktas som en indikation på bolagets rörelseresultat under någon framtida period. Följaktligen bör potentiella investerare inte fästa alltför stor vikt vid proformaresultaträkningen.

GRUND FÖR PROFORMARESLUTATRÄKNINGEN

Proformaresultaträkningen är baserad på reviderad finansiell information för Scandic för räkenskapsåret 2014 och information från Ricas räkenskaper för perioden 1 januari till 31 mars 2014.

Både Scandic och Rica tillämpar redovisningsprinciperna International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av Europeiska unionen. Proformaresultaträkningen har sammanställts i enlighet med Scandics redovisningsprinciper såsom de beskrivs i bolagets reviderade koncernräkenskaper för 2014, vilka finns inkluderade på annan plats i detta prospekt.

Proformaresultaträkningen inkluderar poster ner till rörelseresultat (EBIT). Ytterligare poster har inte inkluderats eftersom dessa skulle ha ett väldigt begränsat informationsvärde på grund av att Scandics kapitalstruktur och skuldsättning skiljer sig väsentligt från vad som är normalt i en noterad miljö (till exempel har Scandic en hög skuldsättningsgrad). De planerade förändringarna av kapitalstrukturen och skuldsättningen i samband med Erbjudandet beskrivs vidare i avsnitten "Aktier, aktiekapital och ägarstruktur – Aktiekapitalets historik och utveckling i samband med Erbjudandet" och "Kommentarer till den finansiella utvecklingen – Likviditet och kapitalresurser – Skuldsättning".

Det har inte gjorts några proformajusteringar för synergieffekter eller integrationskostnader i proformaresultaträkningen.

PROFORMAJUSTERINGAR

Proformajusteringar beskrivs mer i detalj nedan i noter till proformaresultaträkningen. Följande beskrivning är av mer övergripande natur.

Förvärv av Rica Hotels AS

Vederlaget för aktierna i Rica Hotels AS uppgick till totalt 1 934,8 MSEK av vilket likvida medel utgjorde 1 703,2 MSEK och ett aktieswapavtal 231,6 MSEK.

Justeringar för skillnader i tillämpningen av IFRS

Både Scandic och Rica använder IFRS som redovisningsstandard. Trots detta kan det föreligga skillnader mellan bolagen i tillämpningen av IFRS. Skillnaderna i tillämpning av IFRS mellan bolagen har analyserats.

Redovisning av kundlojalitetsprogrammet har harmoniserats eftersom den inte tillämpats på ett enhetligt sätt i de båda bolagen.

Justeringar för verkligt värde

I enlighet med IFRS har Scandic genomfört en fördelning där verkliga värden har allokerats till Ricas identifierbara tillgångar och skulder (vanligtvis benämnd förvärvsanalys), varvid justeringar har gjorts i jämförelse med bokförda värden i Ricas finansiella rapporter. I förvärvsanalysen har värden allokerats till immateriella tillgångar såsom kundrelationer och varumärken och finansiella anläggningstillgångar såsom innehav i intressebolag. Vidare har justering skett i jämförelse med det bokförda värdet på materiella anläggningstillgångar i Ricas finansiella rapporter. Uppskjutna skattefordringar och skulder har beaktats där det är tillämpligt.

Skillnaden mellan överförd ersättning och marknadsvärdet på de förvärvade identifierbara nettotillgångarna har redovisats som goodwill i Scandics koncernbalansräkning. Avskrivning sker inte på goodwill. Istället sker en nedskrivningsprövning av goodwill årligen.

Historiska avskrivningar av immateriella och materiella tillgångar i Ricas resultaträkning har ersatts med avskrivningar på de tillgångar som identifierats i förvärvsanalysen.

I och med Ricaförvärvet har materiella och immateriella tillgångar till ett värde om 339,8 MNOK (motsvarande 370,2 MSEK) identifierats. Dessa har en avskrivningsperiod om 50, tio respektive åtta år, vilket innebär årliga avskrivningar uppgående till 34,9 MNOK (motsvarande 37,0 MSEK).

Proformajusteringar för transaktionskostnader

Proformaresultaträkningen presenteras som om Scandics och Ricas externa transaktionskostnader avseende Scandics förvärv av Rica har redovisats före den 1 januari 2014. Justeringar har således skett i proformaresultaträkningen för att exkludera alla externa transaktionskostnader under 2014 som är hänförliga till Scandics förvärv av Rica. Transaktionskostnaderna och proformajusteringar avseende dessa är av engångskaraktär.

PROFORMARESLUTATRÄKNING

(MSEK)	För räkenskapsåret			
	Scandic ¹⁾	Rica ²⁾	Proforma-justeringar	Proforma
INTÄKTER				
Logiintäkter	6 939,2	368,1	-2,3 ³⁾	7 305,0
Restaurang och konferensintäkter	3 668,0	246,5	–	3 914,5
Franchise- och managementavgifter	44,0	2,6	–	46,6
Övriga hotellrelaterade intäkter	174,7	10,8	–	185,5
Nettoomsättning	10 825,9	628,0	-2,3	11 451,6
Övriga intäkter	15,4	–	–	15,4
SUMMA RÖRELSENS INTÄKTER	10 841,3	628,0	-2,3	11 467,0
RÖRELSENS KOSTNADER				
Råmaterial och förbrukningsmaterial	-959,3	-62,3	–	-1 021,6
Övriga externa kostnader	-2 458,8	-147,7	–	-2 606,5
Personalkostnader	-3 597,1	-258,1	–	-3 855,2
Justerat EBITDAR	3 826,1	159,9	-2,3	3 984,0
Fasta och garanterade hyreskostnader	-1 822,7	-69,5	–	-1 892,2
Variabla hyreskostnader	-984,1	-83,9	–	-1 068,0
Justerat EBITDA	1 019,3	6,6	-2,3	1 023,6
Öppningskostnader	-67,9	–	–	-67,9
Poster av engångskaraktär	-265,7	-14,5	48,2 ⁴⁾	-232,0
EBITDA	685,7	-7,9	45,9	723,8
Avskrivningar	-474,8	-25,6	-7,3 ⁵⁾	-507,7
SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER	-10 630,4	-661,5	40,9	-11 251,0
Justerat EBIT	544,5	-19,0	-9,6	515,9
EBIT (Rörelseresultat)	210,9	-33,5	38,6	216,1

1) Baserat på Scandics reviderade koncernresultaträkning för 2014.

2) Baserat på information från Ricas räkenskaper för perioden 1 januari 2014–31 mars 2014, omräknat till en genomsnittlig växelkurs SEK/NOK för perioden (1,0604).

3) Minskningen av summa intäkter om 2,3 MSEK är hänförlig till en skillnad i IFRS-tillämpningen mellan Scandic och Rica. Den justering som gjorts avser tillämpning av Scandics uppskattningar och bedömningar vid beräkning av Ricas lojalitetsprogramsskuld.

4) Minskningen av poster av engångskaraktär om 48,2 MSEK är hänförlig till justeringar för minskade transaktionskostnader till följd av att Ricaförvärvet redovisas i resultaträkningen före proformaförvärvsdagen den 1 januari 2014. Minskningen av transaktionskostnader avser transaktionskostnader för Rica uppgående till 14,5 MSEK och transaktionskostnader för Scandic uppgående till 33,7 MSEK. Transaktionskostnaderna och proformajusteringsarna avseende dessa är av engångskaraktär.

5) Ökningen av avskrivningar med 7,3 MSEK är hänförlig till justeringar för verkligt värde, vilka har minskat avskrivningar av maskiner och inventarier med 1,4 MSEK, ökat avskrivning av fastigheter i Gardermoen med 0,2 MSEK, ökat avskrivning av varumärke med 4,0 MSEK samt ökat avskrivning av kundrelationer med 4,5 MSEK.



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

REVISORSRAPPORT AVSEENDE PROFORMAREDOVISNING

Vi har utfört en granskning av den proformaredovisning som framgår på sidorna 74–75 i Scandic Hotels Group AB (publ) prospekt daterat den 16 november 2015.

Proformaredovisningen har upprättats i syfte att illustrera hur förvärvet av Rica Hotels AS skulle ha påverkat koncernresultaträkningen för perioden 1 januari 2014–31 december 2014 som om förvärvet skett per 1 januari 2014.

STYRELSENS ANSVAR

Det är styrelsens och den verkställande direktörens ansvar att upprätta en proformaredovisning i enlighet med kraven i prospektförordningen 809/2004/EG.

REVISORNS ANSVAR

Det är vårt ansvar att lämna ett uttalande enligt bilaga II p. 7 i prospektförordningen 809/2004/EG. Vi har ingen skyldighet att lämna något annat uttalande om proformaredovisningen eller någon av dess beståndsdelar. Vi tar inte något ansvar för sådan finansiell information som använts i sammanställningen av proformaredovisningen utöver det ansvar som vi har för de revisorsrapporter avseende historisk finansiell information som vi lämnat tidigare.

UTFÖRT ARBETE

Vi har utfört vårt arbete i enlighet med FARs rekommendation RevR 5 Granskning av finansiell information i prospekt. Vårt arbete, vilket inte har innefattat en oberoende granskning av underliggande finansiell information, har huvudsakligen bestått i att jämföra den icke justerade finansiella informationen med källdokumentation, bedöma underlag till proformajusteringarna och diskutera proformaredovisningen med företagsledningen.

Vi har planerat och utfört vårt arbete för att få den information och de förklaringar vi bedömt nödvändiga för att med rimlig säkerhet försäkra oss om att proformaredovisningen har sammanställts enligt de grunder som anges på sidorna 74–75 och att dessa grunder överensstämmer med de redovisningsprinciper som tillämpas av bolaget.

UTTALANDE

Enligt vår bedömning har proformaredovisningen sammanställts på ett korrekt sätt enligt de grunder som anges på sidorna 74–75 och dessa grunder överensstämmer med de redovisningsprinciper som tillämpas av bolaget.

Stockholm den 16 november 2015

PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Brändström
Auktoriserad revisor

KOMMENTARER TILL DEN FINANSIELLA UTVECKLINGEN

Följande redogörelse bör läsas tillsammans med ”*Utvald historisk finansiell information*” samt Scandics reviderade koncernräkenskaper avseende räkenskapsåren 2014, 2013 och 2012 med tillhörande noter och Scandics granskade koncernräkenskaper avseende perioden januari–juni 2015 respektive 2014 med tillhörande noter, vilka återges på annan plats i detta prospekt. Bolagets reviderade koncernredovisningar avseende räkenskapsåren 2014, 2013 och 2012 och bolagets granskade koncernredovisningar avseende perioden januari–juni 2015 respektive 2014 har upprättats i enlighet med IFRS såsom de antagits av Europeiska unionen.

Detta avsnitt kan innehålla ”framåtriktad information”. Sådan information baseras på uppskattningar och antaganden och är föremål för risker, osäkerheter och andra faktorer, inklusive de som anges under rubriken ”*Risikfaktorer*”. Dessa faktorer skulle kunna leda till att bolagets framtida rörelseresultat, finansiella ställning eller kassaflöden skiljer sig väsentligt från vad som anges eller antyds i sådan framåtriktad information. Se ”*Framåtriktad information*” för en beskrivning om risker som är förknippade med att förlita sig på framåtriktad information.

Informationen nedan innehåller vissa finansiella mått, såsom justerat EBITDA, som inte beräknats enligt IFRS. Sådana mått utgör inte erkända värderingsprinciper enligt IFRS, utan har använts av ledningen för att följa den underliggande utvecklingen av bolagets rörelse och verksamhet. De finansiella mått som inte beräknats enligt IFRS ska i synnerhet inte ses som substitut för intäkter, övriga intäkter, EBIT (rörelseresultat), periodens resultat, kassaflöden från den löpande verksamheten vid periodens slut eller andra poster i resultaträkningen eller i kassaflödet som beräknats i enlighet med IFRS. Finansiella mått som inte beräknats enligt IFRS indikerar inte nödvändigtvis om kassaflödet kommer att vara disponibelt eller tillräckligt stort för att möta Scandics likviditetsbehov, och de speglar inte nödvändigtvis bolagets historiska rörelseresultat. De är inte heller avsedda att förutsäga Scandics framtida resultat. Scandic har presenterat dessa finansiella mått i detta prospekt eftersom bolaget anser att de är viktiga kompletterande mått på bolagets resultat och tror att de ofta används av investerare i syfte att jämföra resultat mellan företag. Eftersom alla företag inte använder dessa eller andra icke-IFRS-mått på samma sätt, kan det sätt på vilket bolagets ledning valt att beräkna dessa finansiella mått leda till att det inte går att jämföra de finansiella mått som presenteras i detta prospekt med liknande definierade begrepp som används av andra företag. För definitioner av de finansiella mått som presenteras i detta prospekt och som inte beräknats enligt IFRS, se ”*Presentation av finansiell och övrig information – Finansiella mått som inte beräknats enligt IFRS*”.

ÖVERSIKT

Scandic är Nordens ledande hotelloperatör. Bolaget hade 41 791 rum fördelade på 224 hotell i sitt nätverk per den 30 september 2015 och har bred geografisk räckvidd inom Norden och därutöver hotell på särskilt utvalda platser i Tyskland, Polen och Belgien. Scandic har en heterogen portfölj av hotell bestående av hotell i viktiga lägen i huvudstäder, flaggskeppshotell för konferenser samt ett brett regionalt nätverk av hotell i storstäder, på strategiska orter utanför storstadsområdena, i anslutning till större flygplatser och konferensanläggningar samt våghotell på strategiska lägen vilket skapar ett brett regionalt nätverk. Mer än 95 procent av Scandics hotellrum finns i Norden och Scandic är den ledande hotelloperatören baserat på antal hotellrum i Sverige och Danmark och den näst största i Norge. Dessutom är Scandic den största hotelloperatören i Helsingfors och den tredje största sett till den totala marknaden i Finland. Scandics hotell återfinns primärt inom mellanklassegmentet som är ett välutvecklat segment i Norden och det största hotell- och restaurangsegmentet i regionen. Scandic anser att detta segment är mindre cykliskt än övriga segment på hotellmarknaden. Som fullserviceleverantör av hotelltjänster utgör restaurang- och konferensverksamheten en viktig del av Scandics tjänsteutbud, utöver logi.

I april 2014 förvärvade Scandic Rica Hotels, en av Norges ledande hotellkedjor inom mellanklassegmentet. Rica Hotels hade per datumet för förvärvet 73 hotell (inklusive två hotell som då var under utveckling vilka under 2014 öppnades som Scandichotell), varav 67 hotell i Norge och sex¹⁾ i Sverige, och totalt över 10 600 hotellrum. Scandic förvärvade Rica Hotels för att förstärka bolagets närvaro i Norge, förstärka Scandics konkurrenssituation i Norden, uppnå ytterligare stordriftsfördelar och för att dra nytta av synergieffekter som bolaget tror sig kunna uppnå genom de sammanslagna verksamheterna. Integrationen av Rica Hotels i bolagets verksamhet slutfördes under första kvartalet 2015. Samtliga Rica-hotell har omprofilerats och drivs under varumärket Scandic, innefattande skyltning och annan varumärkesprofilering, koncept, webbplatser samt boknings- och distributionssystem. Även fortsättningsvis kommer dock hotell som drivs under partneravtal att drivas under fristående varumärken.

Scandic driver normalt sett hotell under långsiktiga hyresavtal med fastighetsägarna. En majoritet av hyresavtalen har en rörlig hyra baserad på hotellets intäkter, med en fast garanterad minimihyra. Enligt hyresavtalen har Scandic och fastighetsägarna delade investeringsåtaganden. Generellt ansvarar hyresvärdarna för underhåll och upprustning av bygg-

1) Exklusive ett hotell beläget i Sverige som bokföringsmässigt tillhör den norska verksamheten och därmed tas upp som ett hotell beläget i Norge.

naderna och badrummen, samt för byggnadernas mekaniska och elektriska infrastruktur, medan Scandic ansvarar för underhåll och upprustning av hotellens möbler, inventarier och utrustning. Scandic anser att denna hyresmodell utifrån ett ekonomiskt perspektiv ger betydande flexibilitet och ur ett verksamhetsperspektiv betydande kontroll, samtidigt som fastighetsägarens och Scandics intressen samordnas. Därmed tillhandahålls en gynnsam miljö för båda parter vad gäller långsiktig utveckling av hotellfastigheter och finansiellt resultat.

Varumärket Scandic är Nordens ledande hotellvarumärke och gynnas av en betydande varumärkeskännedom, vilket bekräftades av en global undersökning bland hotellgäster som genomfördes under 2013 av det oberoende marknadsundersökningsföretaget BDRC Continental. Genom stark varumärkeskännedom och en ledande marknadsställning i Norden har Scandic betydande kontroll över den egna distributionen. Under perioden januari–juni 2015 bokades cirka 66 procent av de sålda hotellnätterna genom bolagets egna distributionskanaler: bokningar direkt via hotellet, via webbplatsen samt via callcenter. Under perioden januari–juni 2015 bokades 52 procent av de sålda hotellnätterna av, och 57 procent av logiintäkterna kom från företagsavtalskunder. 39 procent av logiintäkterna kom från medlemmar i Scandics lojalitetsprogram Scandic Friends (42 procent när intäkter från före detta medlemmar i Ricas lojalitetsprogram och intäkter från före detta Ricahotell exkluderas).

I maj 2014 lanserade Scandic ett nytt hotellkoncept med centralt belägna och yteffektiva hotell under varumärket HTL. Sedan dess har Scandic öppnat och driver fyra HTL-hotell, varav två hotell är nyöppnade och belägna i Stockholm och två hotell är ombyggda Ricahotell belägna i Oslo. I oktober 2015 lanserade bolaget en så kallad *brand endorsement*-strategi innebärande att HTL-hotellen och vissa andra signaturhotell drivs under egna varumärken i kombination med beteckningen *"by Scandic"* samtidigt som de drar nytta av Scandics plattform. Tack vare Scandics marknadsledande ställning i mellanklassegmentet, den befintliga plattformen och organisationens omfattande erfarenhet samt de nära relationerna med bolagets hyresvärdar anser sig Scandic ha en unik möjlighet att dra nytta av bolagets *brand endorsement*-strategi för att även fortsättningsvis optimera intäkterna i takt med att bolaget lanserar nya hotell och når ut till nya kunder på befintliga och nya marknader.

Av bolagets 224 hotell drevs per den 30 september 2015 204 hotell under varumärket Scandic. Av de resterande 20 hotellet drevs fyra under varumärket HTL *by Scandic*, tre drevs under varumärket Hilton och 13 är hotell som drivs under partneravtal och som även fortsättningsvis drivs under externa varumärken. Scandic håller vidare på att ändra varumärket för två hotell som för närvarande drivs under Scandics varumärke och positionera dessa hotell under egna varumärken jämte beteckningen *"by Scandic"*. De två hotell som kommer att genomgå varumärkesbyten kommer att kategoriseras som signaturhotell där varje hotell har sitt eget varumärkesvärde.

VIKTIGA FAKTORER SOM PÅVERKAR SCANDICS RÖRELSERESULTAT

Scandics verksamhet, de nyckeltal som nämns nedan samt bolagets rörelseresultat har påverkats, och kan även fortsättningsvis komma påverkas, av vissa viktiga faktorer, däribland främst makroekonomiska och andra externa faktorer, konkurrens, säsongseffekter och konjunktursvängningar inom hotell- och restaurangbranschen, Ricaförvärvet, bolagets flexibla kostnadsstruktur, expansion av bolagets hotellportfölj, effektiv portföljförvaltning genom renoveringar, beläggningsgrader och genomsnittliga rumspriser, en effektiv verksamhetsmodell, distribution, företagsavtalskunder och gäster som ingår i lojalitetsprogrammet, intäkter från

restaurang- och konferensverksamheten samt effekt av valutakursfluktuationer. Nedan följer en mer utförlig diskussion avseende var och en av dessa faktorer.

MAKROEKONOMISKA OCH ANDRA EXTERNA FAKTORER

Makroekonomiska och andra externa faktorer har en väsentlig påverkan på bolagets rörelseresultat, i synnerhet faktorer i Norden, där mer än 95 procent av bolagets hotell är belägna. Allmänna ekonomiska och lokala marknadsförhållanden påverkar BNP och har historiskt sett sammanfallit med fluktuationer i RevPAR och intäkter inom hotell- och restaurangbranschen. Den allmänna ekonomiska utvecklingen har en nära koppling till nivån på affärs- och privatresor, konferenser samt försäljningen av mat och dryck, genom sin påverkan på exempelvis enskilda individers disponibla inkomst, antalet tjänsteresor, antalet konferenser som hålls och hur många personer som deltar i sådana konferenser samt det antal nätter som gästerna bor på Scandics hotell.

Efterfrågan på bolagets hotellrum kan påverkas av valutakursfluktuationer. Eftersom valutorna i de länder där Scandics hotell är belägna kan förstärkas eller försvagas gentemot valutorna i gästernas hemländer kan kostnaderna för Scandics tjänster variera, vilket kan påverka köpkraften och i sin tur, efterfrågan. Resandet i Norden sker till stor del inom det egna landet. Under perioden januari–juni 2015 såldes cirka 76 procent av hotellnätterna till Scandickunder på den inhemska marknaden medan cirka 8 procent såldes till kunder inom Norden och cirka 16 procent såldes till internationella kunder. Vissa destinationer, som Helsingfors, Köpenhamn och en del av de förvärvade Ricahotellen i norra Norge, har en högre andel internationella gäster och är därmed i högre grad exponerade för valutakursfluktuationer.

Efterfrågan på hotellrum i en viss stad påverkas betydligt av stora konferenser och kongresser och andra större evenemang som ordnas i staden. Dessa evenemang medför en hög beläggningsgrad och höga genomsnittliga rumspriser, både under själva evenemanget samt under veckorna före och efter det, eftersom ordinarie konferenser måste flyttas till andra datum. De lokala hotellverksamheterna har ett nära samarbete med respektive stad för att öka dessa städers dragningskraft som konferens-, kongress- och resedestinationer.

Generellt sett gynnas Norden av starka makroekonomiska faktorer, både i absoluta termer och jämfört med eurozonen i stort. Sedan 2011 har efterfrågan på den nordiska hotellmarknaden utvecklats positivt, vilket beror på de förbättrade makroekonomiska förutsättningarna, ökad aktivitet och ökat konsumentförtroende, tillväxt inom resande och turism samt en tillväxt på marknaden för mässor, konferenser och utställningar. Detta har lett till en underliggande förbättring av marknaden RevPAR. Trots den starka efterfrågan på den nordiska marknaden har vissa makroekonomiska och andra externa faktorer hämmat den potentiella efterfrågan i regionen från 2014, såsom de ekonomiska sanktionerna som har ålagts Ryssland och Rysslands svagare ekonomi, vilket har haft en negativ effekt på efterfrågan på hotell av ryska resenärer i Finland. Även nedgången i oljeindustrin har minskat efterfrågan på hotell på vissa destinationer i Norge som är beroende av Norges olje- och gasindustri.

KONKURRENS

Konkurrens inom hotell- och restaurangbranschen påverkar Scandics rörelseresultat. Scandic verkar huvudsakligen i mellanklassegmentet i hotell- och restaurangbranschen. För en presentation av mellanklassegmentet, se *"Marknadsöversikt"*. Hotell- och restaurangbranschens mellanklassegment är föremål för konkurrens, i synnerhet i Norden där mellanklassegmentet utgör huvuddelen av den totala volymen hotellverk-

samhet. Hotellen inom mellanklassegmentet konkurrerar om gäster baserat på rumspriser, kvaliteten på boendet, varumärkeskännedom, servicenivåer, tjänste- och produktutbud, läge samt lojalitetsprogram. Kapacitet och efterfrågan på hotellrum i vissa områden eller städer har en direkt påverkan på Scandics rörelseresultat. Ett ökat utbud av hotellrum i regioner eller på platser där efterfrågan redan är svag kan ha en negativ påverkan på RevPAR. Detta har i synnerhet varit fallet för hotell med sämre läge och med lägre standard. I normalfallet är det sådana hotell som påverkas mest av överkapacitet eftersom kunderna tenderar att föredra attraktiva lägen och en hög standard. Tack vare Scandics betydande investeringar i att underhålla och höja standarden på sina hotell samt bolagets fokus på hotell på attraktiva lägen och på att avyttra hotell på mindre strategiska platser, anser Scandic att bolaget är mindre känsligt för de negativa effekterna av ny kapacitet. Ny hotellkapacitet kan i vissa fall även driva kundernas efterfrågan. Scandic har genom att utveckla hotell med stora konferensanläggningar på platser som tidigare saknade sådana anläggningar lyckats generera en ökad efterfrågan från kunderna på destinationer där det tidigare inte fanns någon betydande efterfrågan.

SÄSONGSVARIATIONER OCH KONJUNKTURSVÄNGNINGAR

Scandics rörelseresultat påverkas av säsongsvariationer. Scandic förväntar sig generellt att resultatet är lägre under första kvartalet varje år än under något av de tre efterföljande kvartalen. I regel är fjärde kvartalet det starkaste. Företagssegmentet är Scandics största segment baserat på sålda hotellnätter och genererade intäkter. Under perioden januari–juni 2015 stod företagskunder för 52 procent av de sålda hotellnätterna och 57 procent av logiintäkterna och företagskonferenser och -grupper stod för 15 procent av de sålda hotellnätterna och 16 procent av logiintäkterna. Det innebär att affärsperioder under vardagar under året är bolagets högsäsong, medan helger, sommar, jul-, nyårs- och påskledigheter generellt sett är svagare. Eftersom påskledigheten under vissa år infaller under första kvartalet och under andra kvartalet andra år påverkar påskledighetens svagare intäkter motsvarande kvartal. Under dessa perioder med lägre efterfrågan på affärsresor är Scandic i högre grad beroende av enskilda privatresenärer samt grupper med privatresenärer. Under perioden januari–juni 2015 stod enskilda privatresenärer samt grupper med privatresenärer för 25 respektive 9 procent av de sålda hotellnätterna och 20 respektive 7 procent av logiintäkterna.

Hotell- och restaurangbranschen är cyklisk till sin natur och med viss fördröjning påverkas efterfrågan vanligtvis av viktiga makroekonomiska faktorer, såsom BNP. Historiskt sett har det skett ökning och minskningar av efterfrågan på hotellrum, belägningsgrad och rumspriser genom konjunkturscykler. Kombinationen av förändringar i det ekonomiska läget och i tillgången på hotellrum kan leda till betydande volatilitet i hotelloperatörers resultat. Scandic anser att mellanklassegmentet, där bolaget är verksamt, generellt sett är mindre konjunkturkänsligt än mer nischade segment, som exempelvis premiumsegment.

Trots att det finns ett visst samband mellan konjunktursvägningarna för hotellrum och för restaurang- och konferensverksamheten, uppvisar försäljningen inom restaurang- och konferensverksamheten andra cykler än de som gäller för hotellrum. Därför kan Scandics stora restaurang- och konferensverksamhet fungera som ett komplement under perioder med en sjunkande försäljning av hotellrum.

RICAFÖRVÄRVET

Scandic förvärvade Rica Hotels den 8 april 2014 för att förstärka bolagets närvaro i Norge samt för att uppnå ytterligare stordriftsfördelar. I och med förvärvet av Rica Hotels, som var en av de ledande hotellkedjorna inom mellanklassegmentet i Norge, utökades Scandics portfölj med över 10 000 hotellrum fördelade på 73 hotell (inklusive två hotell som då var under utveckling vilka öppnade som Scandichotell under 2014), varav 67 hotell i Norge och sex¹⁾ i Sverige. Scandic övertog även cirka 3 000 anställda i och med förvärvet. Scandic drar nytta av expansionen av den norska verksamheten som uppnåddes genom Ricaförvärvet, genom att attrahera nya gäster i regionen och dra nytta av Ricas befintliga avtal för privatresenärer, företagsavtalskunder, sportgrupper samt myndigheter – avtal som Scandic inte tidigare har kunnat konkurrera om på grund av bolagets begränsade storlek på den norska marknaden.

Ricaförvärvet har genererat, och har potential att fortsätta generera, betydande synergieffekter främst genom:

- direkta kostnadsbesparingar, samt
- ökad operativ effektivitet och förbättrad intäktsoptimering.

För räkenskapsåret 2013 uppnådde Scandic en justerad EBITDA-marginal om 8,8 procent jämfört med Ricas proforma-justerade EBITDA-marginal om 6,0 procent, vilket Scandic menar indikerar att det finns prestationsförbättringspotential avseende kostnader, effektivitet och intäkter från de förvärvade hotellen. Scandic har skapat kostnadsbesparingar genom att slå samman Scandics och Ricas huvudkontor i Sverige och Norge och har uppnått kostnadsbesparingar genom att minska antalet medarbetare i samband denna omorganisation. Åtgärder hänförliga till uppsägning av övertalig personal genomfördes i slutet av juni 2014 och april 2015. Sammanslagningen av huvudkontoren avslutades i augusti 2014. Scandic uppskattar att sammanslagningen av det svenska och norska huvudkontoret i kombination med inköps synergier kan resultera i årliga besparingar om cirka 80 MSEK av vilka cirka 90 procent realiserats per den 30 september 2015.

Scandic har ökat intäkterna, och anser att det även fortsättningsvis finns potential att öka intäkterna, genom att ytterligare förbättra de förvärvade hotellens sätt att utföra vissa nyckelprocesser såsom intäktsoptimering, prissättning och ingående av avtal med företag. Scandic har även lyckats skapa ytterligare värde och öka den operativa effektiviteten hos de förvärvade hotellen genom att integrera dem i bolagets centraliserade hotellsystem, bokningssystem, distributionsplattform och verksamhetsmodell, samt genom att införa de nyckeltal som bolaget använder som verksamhetsmått och mål inom hotell- samt restaurang- och konferensverksamheten. Vidare har Scandic förbättrat effektiviteten och minskat kostnaderna för de förvärvade hotellen genom att öka deras andel rörliga kostnader genom en utökad användning av korttids- och deltidsanställda och därigenom skapat en mer flexibel kostnadsbas. Scandic uppskattar att det årliga EBITDA-bidraget från försäljnings- och kostnads synergier samt effektivitetsåtgärder uppgår till mellan 100 miljoner SEK och 140 miljoner SEK med fullt utslag 2017. Dessa uppskattningar garanterar ingen framtida finansiell prestation och bolagets faktiska framtida intäktsförbättringar, kostnadsbesparingar samt EBITDA-påverkan relaterad till förvärvet av Rica Hotels kan väsentligen avvika från Scandics förväntningar till följd av ett flertal faktorer, inklusive de som beskrivs under "*Framåtriktad information*" och "*Risikfaktorer*".

1) Exklusive ett hotell beläget i Sverige som bokföringsmässigt tillhör den norska verksamheten och därmed tas upp som ett hotell beläget i Norge.

Integrationen av Rica slutfördes under första kvartalet 2015. Samtliga Ricahotell har omprofilerats och drivs under varumärket Scandic, innefattande skyltning, koncept och annan varumärkesprofilering, webbplatser samt boknings- och distributionssystem. Även fortsättningsvis kommer dock hotell som drivs under partneravtal att drivas under fristående varumärken. Scandics koncept har implementerats för att säkerställa gästnöjdhet och enhetlighet genom hela nätverket. All hotellpersonal utbildades inför omprofileringen för att säkerställa att de var bekanta med Scandics system och varumärkesvärderingar. Som en del av integrationsprocessen har bolaget slagit samman lojalitetsprogrammen för Rica och Scandic så att Rica Points-medlemmar istället har blivit medlemmar i Scandic Friends. Scandic anser att detta förbättrar värdet för Scandics gäster eftersom nätverket av Scandichotell kompletteras med ytterligare hotell vilket i sin tur skapar förutsättningar för ett ökat resande inom nätverket i Norden, både vad gäller affärs- och privatresor. De förvärvade hotellen migrerades även till Scandics interna verksamhetsplattformar såsom bolagets centraliserade boknings-, distributions- och hotellsystem, processer för intäktsoptimering, inköp samt rapporterings- och styrsystem.

Integrationen samordnades av särskilt utsedda utvecklingsteam bestående av hotellchefer, receptionsansvariga, IT-personal och andra medarbetare med relevant kompetens och erfarenhet av arbete med integration och migrering. Efter att ha öppnat och integrerat nära 50 nya Scandichotell de senaste åren, och efter att ha fullbordat separationen från Hilton, anser Scandic att bolaget har lyckats omprofilera och integrera Ricahotellen i verksamheten på ett välorganiserat och effektivt sätt. Omprofileringen och integrationen av Rica har gett bolaget värdefulla erfarenheter som kan utnyttjas i samband med framtida potentiella förvärv.

Den totala engångskostnaden för att omprofilera Rica till varumärket Scandic, integrera IT-systemen samt att kordinera sammanslagningen av huvudkontoret beräknas uppgå till cirka 220 MSEK, varav 169 MSEK bokfördes som poster av engångskaraktär i resultaträkningen under 2014 och 43 MSEK bokfördes under perioden januari–september 2015. Restande 8 MSEK förväntas bokföras under det sista kvartalet 2015.

BELÄGGNINGSGRAD, GENOMSNITTLIGA RUMSINTÄKTER OCH REVPAR

Intäkterna från bolagets hotell påverkas huvudsakligen av beläggningsgrad och genomsnittliga rumsintäkter per sålt rum (ARR). Nivåerna på såväl beläggningsgrad som ARR har stark koppling till allmänna ekonomiska förhållanden (vilket har diskuterats ovan), hur det går för resebranschen, utbud och efterfrågan på hotellrum på en specifik marknad samt andra externa faktorer. Beläggningsgrad och ARR-nivåer är också i hög grad beroende av kundpreferenser. Av det drar Scandic slutsatsen att beläggningsgrad och ARR drivs av prissättning, kundmix, varumärkespositionering och varumärkeskännedom, tjänste- och produkterbjudanden, hotellens kvalitet, storlek och lägen samt gästnöjdhetsnivåer. Scandic anser att förändringarna i RevPAR (beräknade som ett hotells genomsnittliga rumsintäkter per tillgängligt rum under en specifik period) är ett bra mått på förändringar i intäkterna från bolagets hotell eftersom det beaktar både rumsintäkter och beläggningsgrad. På grund av att en del av Scandics kostnadsbas, inklusive hyreskostnader, är rörlig ger en förändring i RevPAR, och därmed rumsintäkter, ett uppskattat genomslag på EBITDA på ungefär 45–60 procent av förändringen i rumsintäkter. Baserat på Scandics resultat per den 30 september 2015 och förutsatt att alla andra faktorer än RevPAR är oförändrade, uppskattar bolaget att en

ökning eller minskning av RevPAR motsvarande en procent skulle ge ett genomslag på EBITDA på ungefär 30–45 MSEK på årsbasis, där det högre värdet motsvarar en förändring helt driven av ARR och där det lägre värdet motsvarar en förändring helt driven av beläggningsgrad.

För att kunna reagera på utvecklingen på Scandics lokala marknader på ett lämpligt sätt följer bolaget kontinuerligt beläggningsgrader, ARR, samt RevPAR på de marknader där Scandic bedriver verksamhet.

FLEXIBEL KOSTNADSSTRUKTUR

Scandics kostnadsstruktur påverkar rörelseresultatet. De flesta hyresavtal för Scandics hotell är rörliga i viss utsträckning avseende intäkter. 20 procent av hotellrummen drivs under hyresavtal som har en helt rörlig hyresdel baserat på det hotellets totala genererade intäkter och 70 procent av hotellrummen drivs under hyresavtal som har en rörlig hyresdel baserat på det hotellets totala genererade intäkter samt ett åtagande att betala en fast minimihyra. Scandic har historiskt sett genererat intäkter på nivåer som ligger en bra bit över det fasta minimihyresbeloppet och för räkenskapsåret 2014 grundades 23 procent av hyresutgifterna på bolagets intäkter. Under perioden januari–september 2015 och under räkenskapsåret 2014 uppgick Scandics totala hyreskostnader till 2 386,1 respektive 2 806,8 MSEK, medan de sammanlagda minimihyresåtagandena uppgick till 1 570,3 respektive 1 822,7 MSEK. Scandics hyrestäckning (beräknat som rörelseresultat dividerat med fast hyra med tillägg för fastighetsskatt) var 1,9x och bolagets hyreskostnader (exklusive fastighetsskatt) uppgick till cirka 25 procent av intäkterna för räkenskapsåret 2014. Scandic har också en hög andel av andra rörliga kostnader, såsom tillfällig personal och outsourcade tjänster, innefattande bland annat lokalvårdare samt personal till restaurang- och konferensverksamheten och bolaget fokuserar på att anpassa personalstyrkan till variationer i efterfrågan. Den flexibla kostnadsstrukturen bidrar till stabila och höga marginaler, och ger motståndskraft under perioder med låg efterfrågan, vilket därmed dämpar effekterna av säsongsmässiga och konjunkturmässiga fluktuationer.

EXPANSION AV SCANDICS HOTELLPORTFÖLJ

Scandics förmåga att öka sina intäkter är till stor del beroende av bolagets förmåga att ingå nya hotellavtal. Scandic konkurrerar om att anskaffa och öppna nya hotell i enlighet med bolagets modell för hyresavtal, baserat främst på varumärkeskännedom och anseende, överenskomna hyresnivåer, intäktspotentialen som påverkar bolagets rörliga hyresnivåer samt övriga avtalsvillkor, marknadsföringsstöd samt bokningssystemets kapacitet och effektivitet. Scandic eftersträvar att utöka sitt hotellnätverk i mindre utsträckning genom nya hotell under franchise-, management- och partnerskapsavtal.

Bolaget utökar sin hotellportfölj genom att ingå avtal med ägare till hotellfastigheter under uppförande samt ägare till befintliga hotellfastigheter som bolaget omvandlar till hotell under Scandics varumärke. Från tid till annan omvandlar Scandic även andra lämpliga byggnader såsom kontorsbyggnader till hotell under Scandics varumärke. Kostnaden för att öppna ett omvandlat hotell är i genomsnitt 4–7 MSEK, varav cirka 2–4 MSEK utgör investeringar i processen med att omprofilera hotellet med Scandic-skyltar, implementeringen av bolagets koncept samt integrationen av det nya hotellet i Scandics verksamhets- och finansiella IT-plattformar. Cirka 2–3 MSEK utgörs av utrustning, kommersiella aktiviteter samt utbildning. Investeringarna förknippade med att öppna ett nybyggt hotell ligger vanligtvis mellan 200 och 280 TSEK per rum, beroende på hur investeringarna fördelas mellan Scandic och fastighetsägaren.

Scandics investeringar utgörs normalt av inventarier, inredning, möbler och utrustning. Eftersom omvandlade hotell redan drivs som hotell kan de läggas till hotellportföljen snabbare, och även om de kan vara lönsamma omedelbart när de vanligtvis sin fulla kommersiella och verksamhetsmässiga potential inom cirka ett till tre år, vilket är snabbare än nybyggda hotell. I och med att Scandic kan påverka designen, utformningen och uppförandet av nybyggda hotell får bolaget dock bättre kontroll över varumärkeskvaliteten, vilket gör att nybyggda hotell historiskt sett har haft högre belägningsgrad och högre ARR. Nybyggda hotell påverkar vanligtvis Scandics vinstmarginaler negativt under den inledande fasen efter öppnandet. Dessa hotell har generellt sett varit lönsamma inom 12 till 18 månader, och uppnått fulla kommersiella och verksamhetsmässiga resultat i linje med Scandics övriga hotell inom två till tre år efter öppnandet. Slutligen tar Scandic från tid till annan över lönsamma hyresavtal för hotell som drivits under franchiseavtal. Övertagandet av sådana hotell har typiskt sett en omedelbar positiv påverkan på bolagets resultat eftersom ett sådant övertagande är mer lönsamt än mottagandet av motsvarande franchise- och managementavgift.

Tidpunkten för öppnandet av ett nytt hotell kan orsaka variationer i intäkter och vinst från kvartal till kvartal. I april 2014 utökades Scandics hotellportfölj betydligt genom Ricaförvärvet, se "*Ricaförvärvet*". Under 2014 öppnades dessutom sex nya hotell utöver de hotell som förvärvades genom Ricaförvärvet. Under 2015 öppnades ett nytt hotell och tre hotell förvärvades som tidigare drevs under franchiseavtal. Dessa hotell är fortfarande i uppstartsfasen men förväntas bidra positivt till helårsresultatet för 2015. Efter uppstartsfasen för dessa hotell, vilken vanligtvis är tre år från öppning, tror Scandic att dessa hotell kommer att stå för ett uppskattat genomsnittligt EBITDA-bidrag på mellan 50 och 60 TSEK per rum. Sådan framtidsriktad uppskattning utgör ingen garanti för framtida finansiell prestation och bolagets faktiska EBITDA-påverkan relaterad till dessa hotell kan avvika väsentligt från Scandics förväntningar till följd av ett flertal faktorer, inklusive de som beskrivs under "*Framtidsriktad information*" och "*Risikfaktorer*".

I tabellen nedan anges namn, plats, antal rum, månad för öppning och typ av utveckling för hotellen som öppnats under 2014 och 2015.

Hotell	Plats	Rum	Öppnade	Typ av byggnad
Scandic Ørnen	Bergen	368	Maj 2014	Nybyggnad
Scandic Stavanger City	Stavanger	226	Maj 2014	Nybyggnad
HTL Kungsgatan	Stockholm	274	Maj 2014	Befintlig kontorsbyggnad
Scandic Havet	Bodø	234	Maj 2014	Nybyggnad
Scandic Lerkendal	Lerkendal	400	Augusti 2014	Nybyggnad
Scandic Kurfürstendamm	Berlin	217	September 2014	Befintligt hotell
HTL Upplandsgatan	Stockholm	124	September 2015	Befintlig kontorsbyggnad
Scandic Bergen City	Bergen	262	Februari 2015	Tidigare franchiseavtal
Scandic Strand	Bergen	98	Februari 2015	Tidigare franchiseavtal
Scandic Neptun	Bergen	270	Februari 2015	Tidigare franchiseavtal
Totalt		2 473		

Per den 30 september 2015 hade bolaget dessutom sex Scandichotell under utveckling och utökade antalet hotellrum på tre befintliga hotell, vilket beräknas ge 2 193 nya rum i destinationer som Köpenhamn och Lillestrøm samt Stockholm och Bergen. Exempelvis är Scandic Continental i Stockholm under total ombyggnation efter att ha rivits i samband med byggandet av den nya centralstationen i Stockholm och ska öppna på nytt under 2016. Vidare räknar bolaget med att öppna ett nytt kongresshotell i Stavanger och ett nytt Scandichotell i anslutning till Bergens flygplats under 2017. Därutöver ska Scandic expandera genom att ett flaggskeppshotell i centrala Stockholm ska utökas med 147 rum. Dessa renoveringar förväntas vara färdiga under första halvåret 2016. För ytterligare information, se "*Verksamhetsbeskrivning – Hotellutveckling – Nya hotell under utveckling*" och "*Kommentar till den finansiella utvecklingen – Likviditet och kapitalresurser – Investeringar*". Scandic bedömer att dessa hotell, efter uppstart, kommer att bidra till ett liknande resultat som de hotell som öppnades under 2014 och 2015, vilket har beskrivits ovan, med ett uppskattat genomsnittligt EBITDA-bidrag på mellan 50 och 60 TSEK per rum.

Allt eftersom bolagets hotellportfölj mognar försöker Scandic maximera resultaten för de befintliga hotellen genom att antingen förlänga sina hyres-, management-, franchise- och partneravtal eller genom att selektivt fatta beslut om att inte förlänga avtal för hotellfastigheter som inte når de finansiella eller övriga mål som bolaget har satt upp. För att maximera intäkterna är det också viktigt att optimera utformningen av Scandics hotell, såsom att hitta rätt antal och rätt storlek på konferens-

rum, identifiera rätt utformning av restaurangfaciliteterna baserat på vissa utvalda kundsegment samt anpassa hotellets logistik. Scandic kan också välja att utöka hotellportföljen genom att bygga fler rum i bolagets befintliga hotell och genom att omvandla enkelrum till dubbelrum eller dubbelrum till familjerum. Den här typen av utbyggnad ger ett starkt bidrag till marginalerna eftersom det innebär minimala ökningar av fasta kostnader och omkostnader samtidigt som det ger ökade intäkter. Andra sätt att expandera innefattar en utökning av mötes- och konferensanläggningarna eller av restaurangverksamheten för att skapa ytterligare intäkter utan några större tillkommande kostnader. Per datumet för detta prospekt håller Scandic på att utöka ett av bolagets befintliga hotell i Stockholm genom att lägga till 147 rum till Scandic Kungsgatan och flytta det till Haymarket by Scandic.

RENOVERINGAR

Förvaltning och underhåll av den befintliga hotellportföljen är en viktig del av Scandics hotellverksamhet. Scandic överväger proaktivt möjligheterna att expandera, renovera och uppgradera bolagets befintliga hotell för att på så sätt kunna utöka intäktsbasen på ett kostnadseffektivt sätt. Under perioden januari–september 2015 och 2014 respektive under räkenskapsåren 2014, 2013 och 2012 hade Scandic investeringar avseende renoveringar om 275,8 MSEK och 377,1 MSEK respektive 511,7 MSEK, 403,9 MSEK och 242,4 MSEK. Under 2011 enades Scandic och Pandox, en av bolagets största hyresvärdar, om att som en del av de löpande renoveringarna, tillsammans spendera 1,6 miljarder SEK på att renovera

40 hotell ägda av Pandox (vilket omfattade cirka 4 000 hotellrum och badrum), varav Scandic under hela renoveringsperioden 2012–2015 skulle stå för cirka 0,6 miljarder SEK. Detta omfattade exempelvis Scandic Park i Helsingfors där rummen och lobbyområdet totalrenoverades under 2013 och konferensanläggningarna och bankettsalarna uppgraderades under 2014 och 2015. Hotellrenoveringar är en viktig del av Scandics verksamhet och bolaget genomför fortlöpande renoveringar för att upprätthålla en välutvecklad hotellportfölj med god standard samt för att behålla och förbättra bolagets intäktsströmmar. Scandic investerar i normalfallet 3–4 procent av den årliga totala nettoomsättningen i renovering av rummen och utbyte av möbler, inventarier och utrustning. Under åren 2013 och 2014 uppgick investeringar i renoveringar till 5 procent av nettoomsättningen på grund av Scandic/Pandoxrenoveringarna som beskrivits ovan. Scandic förväntar sig emellertid att dessa investeringsnivåer återgår till att motsvara 3–4 procent av nettoomsättningen framöver.

Större renoveringsarbeten kan påverka andra rörelseresultat utöver kostnaderna under den period då de pågår eftersom de kan störa verksamheten, vilket kan ha negativ inverkan på beläggningsgrad och RevPAR, minska antalet tillgängliga säljbara rum och orsaka fluktuationer i intäkter och vinst från kvartal till kvartal. Renoveringar har emellertid generellt en långsiktig positiv påverkan på gästnöjdheten. 76 procent av samtliga hotellrum i bolagets portfölj var tio år eller nyare och 49 procent var fem år eller nyare per den 30 september 2015, vilket utgör ett bevis för bolagets välutvecklade hotellportfölj. Bolaget har utvecklat Scandics program för renoveringar och hotellöppningar. Programmet syftar till att säkerställa en standardiserad renoverings- och öppningsprocess och tillhandahålla ett tydligt ramverk för hur projekten ska organiseras i syfte att undvika felaktigheter i uppbyggnaden av nya och renoverade hotell och möjliggöra effektiva inköp. Scandics program för renoveringar och hotellöppningar är ett viktigt verktyg för bolagets hantering av tillgångar och hotellutvecklingsprocesser. För mer information, se "*Verksamhetsbeskrivning – Hotellutveckling – Utvecklingsprocess*".

EFFEKTIV VERKSAMHETSMODELL

Scandic strukturerar verksamheten utifrån målet att uppnå både flexibilitet utifrån ett ekonomiskt perspektiv och kontroll utifrån ett verksamhetsperspektiv. Modellen fokuserar på fem grundläggande målsättningar, nämligen att: (i) upprätthålla full kontroll över värdekedjan; (ii) hålla fast vid en centraliserad och standardiserad verksamhet, (iii) uppnå stordriftsfördelar, (iv) uppnå en flexibel och anpassningsbar kostnadsstruktur, samt att (v) säkra enhetlighet vad gäller varumärke och service. Scandic anser att denna verksamhetsmodell genererar intäkter samtidigt som den sänker kostnaderna. För en beskrivning av Scandics verksamhetsmodell, se "*Verksamhetsbeskrivning – Hotell och tjänsteerbjudande – Verksamhetsmodell*".

Scandics intäktsgenerering optimeras genom att man hittar rätt nivå mellan avtalade volymer (som företagsavtal och grupper av privatresenärer), rätt mix av gäster (för att säkra affärsresenärer under dagar med högt tryck och samtidigt behålla förmågan att fylla hotellet med privatresenärer eller privatgrupper under perioder med lägre tryck), samt rätt prisnivåer och strategier. Vad gäller prissättning och intäktsoptimering har Scandic investerat i modern teknik, resurser och kompetensutveckling. Scandics priser varierar beroende på hotell, produkt, säsong, veckodag samt kundsegment. Scandic erbjuder en blandning av fasta och rörliga priser. Fasta priser erbjuds främst till företagskunder med stora volymer

samt till researrangörer. Prissättningen på Scandics standardprodukter sker utifrån rörliga priser. Dessa priser varierar över tid framförallt baserat på tillgång och efterfrågan. För Scandichotellens del arbetar bolaget med flexibla priser (FLEX) och rabatterade priser (SAVE och Early). FLEX innebär att gästerna kan boka om eller avboka hotellbokningen fram till klockan 18.00 lokal tid på ankomstdagen, och betalningen görs i samband med vistelsen. Förskottsbetalade bokningar med SAVE och Early innebär att gästerna får ett rabatterat pris. Ju tidigare de bokar, desto större blir rabatten. Scandic tillämpar samma priser för FLEX och Early vid bokningar genom onlineresebyråer, medan SAVE-priserna enbart erbjuds genom bolagets egen webbplats. Scandics avdelning för intäktsoptimering har ett nära samarbete med bolagets hotell, men är centralt organiserad för att säkerställa specialistkompetens och ett enhetligt tillvägagångssätt inom detta komplexa område. Se "*Verksamhetsbeskrivning – Försäljning – Prissättning och intäktsoptimering*".

DISTRIBUTION

En effektiv och bred distribution är avgörande för att nå potentiella kunder. Scandics huvudsakliga distributionsled är bolagets egna distributionskanaler (bokningar direkt via hotellet, via webbplatsen samt via callcenter), globala distributionssystem (GDS), onlineresebyråer (OTA) samt kontrakterade återförsäljare. Under perioden januari–juni 2015 bokades cirka 66 procent av Scandics sålda hotellnätter genom bolagets olika egna distributionskanaler. Hotellet som Scandic förvärvade i Ricaförvärvet har en lägre andel bokningar via webbplatsen och en högre andel bokningar genom researrangörer, direkt via hotellet och via återförsäljare på grund av deras högre andel privatresenärer. Distributionsmönstret har förändrats drastiskt de senaste åren och fortsätter att förändras i snabb takt, främst drivet av framväxten av webbaserade distributionskanaler. Scandics egen distribution genom onlineresebyråer växer och är en viktig kanal, särskilt på avlägsna marknader som är svåra att nå och där Scandic inte driver något aktivt marknadsföringsarbete. Under 2014 förhandlade bolaget fram Scandic-specifika avtal med de största onlineresebyråerna vilket positionerar bolaget väl inför onlineresebyråernas ökande betydelse. Den höga andelen av distributionen som sker genom bolagets egna distributionskanaler är emellertid viktig för att upprätthålla en direktkontakt med bolagets kunder till en rimlig kostnad. En viktig drivkraft för intäkterna inom samtliga distributionskanaler är förmågan till uppgradering till bättre rum. Uppbyggnad av bolagets egna distributionskanaler, såsom webbplatsen och andra digitala kanaler samt bolagets callcenter, har krävt betydande investeringar och kräver betydande investeringar för att underhållas och vidareutvecklas. När dessa kanaler väl är lanserade och i drift är dock kostnaden för varje bokning som tillkommer generellt sett låg. Ny konferensverksamhet säkras främst genom bolagets säljteam, vilka fortlöpande förstärks och utvecklas.

Bolagets webbplats är den viktigaste distributionskanalen och den distributionskanal som har lägst marginalkostnader. Det här är den främsta distributionskanalen för individuella privatresenärer, och en särskilt hög andel inom kategorin består av medlemmar i Scandics lojalitetsprogram. Under perioden januari–juni 2015 bokades cirka 24 procent av Scandics sålda hotellnätter genom bolagets webbplats, vilket är betydligt högre än branschen som helhet. För att ytterligare förstärka denna position har Scandic inlett utvecklingen av nästa generations digitala plattform, vilken förväntas lanseras under slutet av 2015. För mer information om Scandics egen distribution, se "*Verksamhetsbeskrivning – Försäljning – Distribution*".

FÖRETAGSAVTALKUNDER OCH GÄSTER I LOJALITETSPROGRAMMET

Företagsavtalskunder och gäster i lojalitetsprogrammet är viktiga för Scandics verksamhet. En hög andel sådana återkommande gäster leder till en ökande del återkommande intäkter, en stabil och mindre volatil verksamhet samt starka relationer med kunderna. Det senare är särskilt viktigt för att kunna upprätthålla en direktkontakt med bolagets kunder via webbaserade distributionskanaler. Dessutom leder den höga andelen kontrakterade kunder till bättre förutsebarhet vad gäller framtida intäkter. Scandic har avtal med cirka 4 000 företagsavtalskunder. Under perioden januari–juni 2015 utgjorde detta kundsegment 52 procent av de sålda hotellnätterna och 57 procent av logiintäkterna. Scandic Friends-programmet är, med över 1,6 miljoner medlemmar (inklusive Rica Points-medlemmarna som nu är Scandic Friends-medlemmar genom integrationen av Rica Hotels), Nordens största lojalitetsprogram för hotellgäster, vilket gör programmet till mer än 50 procent större än närmaste konkurrent. Programmet har vuxit betydligt de senaste åren både räknat i antalet medlemmar och i intäkter. Under perioden januari–juni 2015 och under räkenskapsåret 2014 var 39 procent av logiintäkterna hänförliga till medlemmar i lojalitetsprogrammet (42 procent när intäkter från före detta medlemmar av Ricas lojalitetsprogram och intäkter från före detta Rica-hotell exkluderas), vilket visar på en mycket hög andel återkommande verksamhet. Därtill använder medlemmar i Scandic Friends bolagets egna distributionskanaler (bokningar direkt via hotellet, via webbplatsen samt via callcenter) i större utsträckning än den genomsnittliga kunden och sänker därigenom bolagets kostnader i samband med bokning. Under perioden januari–juni 2015 var 82 procent av bokningarna från medlemmar i Scandic Friends genomförda genom bolagets egna distributionskanaler (inklusive 42 procent via Scandics webbplats) jämfört med en total andel om cirka 66 procent genom bolagets egna distributionskanaler (inklusive cirka 24 procent via Scandics webbplats) under samma period.

INTÄKTER FRÅN RESTAURANG- OCH KONFERENSVERKSAMHETEN

Restaurang- och konferensverksamheten utgör en viktig del av Scandics tjänsteerbjudande. Intäkter från restaurang- och konferensverksamheten innefattar försäljning av mat och dryck i restauranger, barer och mindre butiker i hotellens receptioner, samt konferens- och mötespaket (inklusive mat och dryck samt uthyrning av mötesrum). Traditionellt har restaurang- och konferensverksamheten haft låga marginaler och fungerat som ett komplement till hotellverksamheten. Den här delen av Scandics erbjudande har emellertid fått ökad betydelse och är i sig en verksamhet med god lönsamhet – i synnerhet vad gäller bolagets konferenstjänster. Scandic driver, och fortsätter att utveckla, stora hotell där konferensverksamheten är central. Scandic har avsatt säljresurser som arbetar med att generera konferensverksamhet från bolagets företagsavtal. Scandic samarbetar också med olika konferensarrangörer, agenter och nätverk för att fånga upp efterfrågan på konferenser. Vad gäller försäljning av mat och dryck finns det ytterligare potential för att öka intäkterna genom att öka antalet hotellgäster och externa gäster som äter eller dricker på Scandics restauranger och barer. Det görs genom att Scandic utvecklar sitt utbud och genomför diverse åtgärder, såsom utbildning av personalen, för att

öka merförsäljningen. Scandic har utvecklat flera starka koncept inom restaurang- och konferensverksamheten. I takt med att Scandic fortsätter att fokusera på operativ skicklighet och på att utveckla nya och befintliga koncept är uppfattningen att det finns potential för ytterligare optimering och tillväxt inom restaurang- och konferensverksamheten. Under perioden januari–juni 2015 stod intäkterna från restaurang- och konferensverksamheten för 34 procent av de totala intäkterna. För mer information om Scandics restaurang- och konferensverksamhet, se "*Verksamhetsbeskrivning – Hotell och tjänsteerbjudande – Scandics erbjudande – Restaurang- och konferensverksamheten*".

EFFEKTER AV VALUTAKURSFLUKTUATIONER

Scandic driver hotell i Sverige, Norge, Danmark, Finland, och, i mindre omfattning, i Tyskland, Polen och Belgien. Därmed är bolaget föremål för vissa valutarisker som uppstår genom valutaexponering. Sådana risker hänför sig till framtida affärstransaktioner, redovisade tillgångar och skulder samt eget kapital i utländska verksamheter. Scandics dotterbolags resultat och finansiella ställning redovisas i lokala valutor, däribland norska kronor, danska kronor samt euro. Scandics dotterbolags intäkter och kostnader är huvudsakligen i lokal valuta, vilket begränsar transaktionsexponeringen. Dotterbolagens resultat- och balansräkning räknas om till svenska kronor enligt gällande valutakurser för att konsolideras i Scandics koncernredovisning, vilken sker svenska kronor. Det har förekommit betydande fluktuationer i valutakurserna mellan dotterbolagens lokala valutor och den svenska kronan, och fluktuationerna kan vara betydande även i framtiden. Scandic avser att matcha valutaexponeringen i skuldportföljen mot valutaexponeringen i koncernens resultaträkning, vilket innebär att koncernens nettotillgångar ges en naturlig valutasäkring. Återstående nettotillgångar valutasäkras inte. I den utsträckning som exponering mot utländska valutor inte är säkrade kan fluktuationer i valutakurserna ha en negativ påverkan på Scandics finansiella resultat på sätt som inte är relaterade till verksamheten.

DE SENASTE TRENDERNA

Scandics verksamhet till och med oktober 2015 har fortlöp i enlighet med bolagets förväntningar och strategi. För en diskussion om vissa särskilda faktorer och trender som påverkar bolagets verksamhetsresultat under det innevarande räkenskapsåret, se "*Viktiga faktorer som påverkar Scandics verksamhetsresultat*".

VÄSENTLIGA FÖRÄNDRINGAR SEDAN 30 SEPTEMBER 2015

Rica Hotels AS och Dyreparken Utvikling AS har den 15 oktober 2015 ingått ett avtal med effekt från den 1 oktober 2015 avseende Dyreparken Utvikling AS förvärv av Rica Hotels AS aktier i Scandic Dyreparken Hotel AS, enligt en köpoption utställd av Rica Hotels AS i samband med Scandics förvärv av Rica Hotels AS. Köpeskillingen uppgår till 16 MNOK och erlades den 15 oktober 2015. Scandic Hotels AS och Scandic Dyreparken Hotel AS har den 15 oktober 2015 ingått ett franchiseavtal avseende den fortsatta driften av Dyreparken Hotel till och med den 31 december 2017.

REDOGÖRELSE FÖR VIKTIGA POSTER I RESULTATRÄKNINGEN

Följande är en beskrivning av de viktigaste posterna i Scandics resultaträkning.

NETTOOMSÄTTNING

Nettoomsättningen består av intäkter som genereras från bolagets tre verksamhetsområden med avdrag för eventuella rabatter och försäljningsrelaterade skatter. Nedan följer en beskrivning av intäkterna från bolagets tre verksamhetsområden:

- Logiintäkter består av intäkter från sålda hotellnätter.
- Restaurang- och konferensintäkter består av intäkter från försäljningen av mat och dryck, konferenser och banketter, inklusive uthyrning av konferenslokaler.
- Franchise- och managementavgifter inkluderar franchiseavgifter baserat på en procentandel av de totala logiintäkterna som genereras av ett hotell under franchiseavtal, inklusive en marknadsföringsavgift som franchisetagaren betalar för att få tillgång till koncept och program förknippade med varumärket. Managementavgifter baseras på en fast grundavgift som fastställs som en procentandel av de totala logiintäkterna och vidare, om vissa överenskomna lönsamhetsnivåer uppnås, en incitamentsavgift baserad på en procentandel av bruttorörelseresultatet från hotellverksamheten. Partneravgifter baseras på de bokningar som Scandic genererar genom sina bokningssystem till bolagets partnerhotell.
- Övriga hotellrelaterade intäkter består av intäkter från andra tjänster såsom parkering, garage och spa.

ÖVRIGA INTÄKTER

Övriga intäkter består av rörelsefrämjande intäkter såsom ersättningar från försäkringsbolag eller hyresvärdar som kompensation för renoveringar eller störningar.

RÅMATERIAL OCH FÖRBRUKNINGSMATERIAL

Råmaterial och förbrukningsmaterial inkluderar kostnader (mat och dryck) som uppstår inom restaurang-, bar och bankettverksamheten på ett hotell för att generera intäkter från mat och dryck. Råmaterial och förbrukningsmaterial är helt rörliga kostnader.

ÖVRIGA EXTERNA KOSTNADER

Övriga externa kostnader inkluderar vissa övriga kostnader hänförliga till att driva hotell, Scandics supportkontor och huvudkontor, avgifter som erläggs för yrkesmässiga tjänster, marknadsföringskostnader och liknande kostnader.

PERSONALKOSTNADER

Personalkostnader inkluderar löner och annan ersättning, sociala avgifter samt pensionskostnader.

FASTA OCH GARANTERADE HYRESKOSTNADER

Fasta och garanterade hyreskostnader inkluderar hyresbetalningar i enlighet med hyresavtalen med en fast hyreskomponent och i enlighet med klausulerna avseende minimibetalningsåtaganden i Scandics CRFM-avtal (*Contingent Rent with Fixed Minimum*).

VARIABLA HYRESKOSTNADER

Variabla hyreskostnader inkluderar hyresbetalningar som betalas i enlighet med hyresavtal med rörlig hyra och i enlighet med klausulerna avseende rörliga hyresbetalningar i bolagets CRFM-avtal.

ÖPPNINGSKOSTNADER

Öppningskostnader inkluderar de kostnader som uppkommer vid uppbyggnaden av ett hotell, inklusive annonsering, marknadsföringsaktiviteter, utbildning av anställda, utrustning för driften och samtliga övriga kostnader som är nödvändiga innan hotellet kan öppna för allmänheten.

POSTER AV ENGÅNGSKARAKTÄR

Poster av engångskaraktär inkluderar poster som inte är direkt hänförliga till Scandics normala verksamhet eller som är engångsposter exempelvis omstruktureringskostnader, transaktionskostnader för Ricaförvärvet, integrationskostnader för Rica Hotels, kostnader hänförliga till Erbjudandet samt utvecklingskostnader för HTL-konceptet.

AVSKRIVNINGAR

Avskrivningar inkluderar avskrivningar på anläggningstillgångar; det vill säga byggnader, inventarier och inredning, installationer samt utrustning. Dessa tillgångar skrivs av över den beräknade nyttjandeperioden vilken varierar beroende på tillgångarnas art. IT-utrustning skrivs i allmänhet av över tre år medan övriga inventarier och inredning, installationer och utrustning skrivs av över fem till tjugo år. Avskrivningstiden för byggnader är 50 år. Avskrivningar inkluderar också avskrivningar av immateriella tillgångar, såsom framförallt IT-utveckling och programvara med en avskrivningstid på tre till fem år, samt immateriella tillgångar identifierade som en del av Ricaförvärvet (varumärke och kundrelationer) med en avskrivningstid på åtta till tio år.

FINANSIELLA INTÄKTER

Finansiella intäkter inkluderar ränteintäkter, erhållna koncernbidrag, valutakursvinster samt omvärderingar av derivatinstrument.

FINANSIELLA KOSTNADER

Finansiella kostnader inkluderar räntekostnader till banker, leverantörer, pensionsplaner, inklusive transaktionskostnader hänförliga till dessa transaktioner, valutakursförluster samt omvärderingen av derivatinstrument. Finansiella kostnader inkluderar även räntekostnader till Scandics moderbolag, Sunstorm Holding AB.

INKOMSTSKATT

Inkomstskatt inkluderar aktuell skattekostnad och den årliga förändringen i både temporärt och permanent uppskjuten skatt.

RÖRELSERESULTAT**RESULTATRÄKNING FÖR PERIODEN JANUARI–SEPTEMBER 2015 JÄMFÖRT MED PERIODEN JANUARI–SEPTEMBER 2014**

Tabellen nedan visar Scandics rörelseresultat och den periodvisa procentuella förändringen under de angivna perioderna.

	Januari–september		
	2015 (MSEK) (ej reviderad)	Förändring i %	2014 (MSEK) (ej reviderad)
INTÄKTER			
Logiintäkter	5 980,6	16,8	5 122,0
Restaurang- och konferensintäkter	2 913,9	17,8	2 473,0
Franchise- och managementavgifter	27,1	-17,1	32,7
Övriga hotellrelaterade intäkter	186,4	26,7	147,1
Nettoomsättning	9 107,9	17,1	7 774,8
Övriga intäkter	11,5	–	11,5
SUMMA RÖRELSENS INTÄKTER	9 119,4	17,1	7 786,3
RÖRELSENS KOSTNADER			
Råmaterial och förbrukningsmaterial	-803,8	20,5	-666,9
Övriga externa kostnader	-1 977,4	14,0	-1 734,7
Personalkostnader	-3 037,3	16,1	-2 616,5
Justerat EBITDAR	3 301,0	19,2	2 768,2
Fasta och garanterade hyreskostnader	-1 570,3	20,5	-1 302,7
Variabla hyreskostnader	-815,8	10,8	-736,5
Justerat EBITDA	914,8	25,5	729,0
Öppningskostnader	-12,3	-77,1	-53,6
Poster av engångskaraktär ¹⁾	-58,5	-34,5	-89,3
EBITDA	844,0	44,0	586,0
Avskrivningar	-384,4	7,7	-356,9
SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER	-8 659,8	14,6	-7 557,2
Justerat EBIT	530,4	42,6	372,0
EBIT (Rörelseresultat)	459,6	100,6	229,1
Finansiella poster			
Finansiella intäkter	31,2	160,0	12,0
Finansiella kostnader	-394,2	12,4	-350,8
Finansiella poster netto	-363,0	7,1	-338,8
EBT (Resultat före skatt)	96,6	188,1	-109,7
Inkomstskatt	3,7	-68,1	11,6
PERIODENS RESULTAT	100,3	202,2	-98,1
Utvalda rörelseuppgifter			
Beläggingsgrad (%)	65,5	3,6	63,2
ARR (SEK)	931,2	1,5	917,1
RevPAR (SEK)	609,7	5,2	579,5

1) För perioden januari–september 2015 respektive 2014 innefattar poster av engångskaraktär 43,3 MSEK respektive 68,7 MSEK för transaktions- och integrationskostnader hänförliga till Ricaförvärvet, 8,5 MSEK respektive 4,9 MSEK för kostnader hänförliga till Erbjudandet och 6,7 MSEK respektive 15,7 MSEK för omstrukturerings- och övriga kostnader.

NETTOOMSÄTTNING

Scandics nettoomsättning ökade med 1 333,1 MSEK, eller 17,1 procent, från 7 774,8 MSEK under perioden januari–september 2014 till 9 107,9 MSEK under perioden januari–september 2015. Av denna ökning var 852,8 MSEK, eller 11,0 procentenheter, hänförliga till nya hotell, inklusive hotell förvärvade genom Ricaförvärvet (konsoliderade från den 1 april 2014), tre nyligen förvärvade hotell i Bergen, Norge (konsoliderade från den 1 februari 2015) som tidigare drevs under franchiseavtal, sex nyöppnade hotell under 2014 och ett nyöppnat hotell under 2015. Efterfrågan på hotellrum ökade på samtliga nordiska marknader med en exceptionellt stark efterfrågan inom privatresesegmentet under sommarperioden. Därtill bidrog stora konferenser och evenemang under andra och tredje kvartalet till tillväxt både sett till beläggningsgrad och genomsnittliga rumspriser. I Norge var bilden blandad med en minskad aktivitet inom oljesektorn vilket hade en negativ inverkan på efterfrågan på såväl konferens som logi på destinationer med hög exponering mot olje- och gasindustrin, främst under första kvartalet 2015, samtidigt som Oslo-regionen uppvisade god tillväxt. Scandics Like-for-Like-portfölj växte med 7,7 procent och bidrog med 473,2 MSEK till nettoomsättningstillväxten. Denna tillväxt var hänförlig såväl till en genomgående ökning av beläggningsgraden, vilken förutom förbättrade logiintäkter även föranledde ökade restaurang- och konferensintäkter, som till högre genomsnittliga rumspriser. Valutaeffekter bidrog till en ökning av nettoomsättningen med 30,9 MSEK på grund av försvagad SEK mot EUR. Ökningen av nettoomsättningen motverkades delvis av att bolaget lämnade sex hotell under 2014 och 2015, vilket minskade nettoomsättningen med 23,7 MSEK.

Nedan följer en analys av Scandics nettoomsättning per serviceområde:

Logiintäkter: Scandics logiintäkter ökade med 858,6 MSEK, eller 16,8 procent, från 5 122,0 MSEK under perioden januari–september 2014 till 5 980,6 MSEK under perioden januari–september 2015. Ökningen drevs av såväl en ökning av tillgängliga rum från nya hotell som adderats till portföljen, som en ökning av RevPAR med 5,2 procent. Like-for-Like RevPAR ökade med 7,5 procent där 5,7 procentenheter var hänförliga till ökad beläggningsgrad och 1,8 procentenheter var hänförliga till pris. Den ökade beläggningsgraden drevs av en stark marknads-

efterfrågan tillsammans med Scandics kommersiella aktiviteter och nyrenoverade hotell. Valutaeffekter påverkade RevPAR positivt med 0,5 procent. RevPAR-ökningen motverkades av lämnade hotell vilket minskade RevPAR-tillväxten med 1,1 procent och nya hotell under uppstartsfas minskade RevPAR-tillväxten med 1,5 procent.

Restaurang- och konferensintäkter: Scandics restaurang- och konferensintäkter ökade med 440,9 MSEK, eller 17,8 procent, från 2 473,0 MSEK under perioden januari–september 2014 till 2 913,9 MSEK under perioden januari–september 2015. Restaurang- och konferensintäkterna stod för 32,0 procent av de totala intäkterna under perioden januari–september 2015 och 31,8 procent under perioden januari–september 2014. Ökningen var hänförlig till en ökad beläggningsgrad där högre gästvolym hade en positiv inverkan på intäkter för frukost, restaurang och bar. Scandics försäljningsaktiviteter och fokus på konferenssegmentet bidrog även positivt till intäkterna, vilket även bolagets, genom Scandics/Pandox renoveringsprogram, nyrenoverade konferenshotell gjorde.

Franchise- och managementavgifter: Scandics franchise- och managementavgifter minskade med 5,6 MSEK, eller 17,1 procent, från 32,7 MSEK under perioden januari–september 2014 till 27,1 MSEK under perioden januari–september 2015. Minskningen förklarades av tre tidigare franchise-drivna hotell i Bergen vars verksamhet Scandic förvärvade i februari 2015 och av ett managementavtal som löpte ut i december 2014.

Övriga hotellrelaterade intäkter: Scandics övriga hotellrelaterade intäkter ökade med 39,3 MSEK, eller 26,7 procent, från 147,1 MSEK under perioden januari–september 2014 till 186,4 MSEK under perioden januari–september 2015. Ökningen drevs främst av en generell ökning av beläggningsgraden vilket också påverkade övriga hotellrelaterade intäkter positivt.

I tabellen nedan anges, för var och en av de angivna perioderna, nettoomsättningen per segment, både i SEK och i procent av koncernens nettoomsättning, samt den procentuella ökningen eller minskningen per segment från period till period.

	Januari–september				Förändring 2014/2015
	2015		2014		
	(MSEK)	(i % av total nettoomsättning)	(MSEK)	(i % av total nettoomsättning)	
Sverige	3 661,5	40,2	3 256,4	41,9	12,4
Norge	2 816,0	30,9	2 185,5	28,1	28,8
Övriga Norden & övriga segment	2 630,4	28,9	2 332,9	30,0	12,8
Centrala funktioner	–	–	–	–	–
Totalt	9 107,9	100,0	7 774,8	100,0	17,1

Sverige: Nettoomsättningen ökade med 12,4 procent (10,3 procent Like-for-Like-tillväxt), från 3 256,4 MSEK under perioden januari–september 2014 till 3 661,5 MSEK under perioden januari–september 2015, i huvudsak som ett resultat av ett ökat antal sålda hotellnätter. Ökningen drevs av en stark efterfrågan under sommarperioden, stora konferenser i Stockholm i juli och september, kombinerat med framgångsrika försäljningsaktiviteter, högre volymer från företagsavtal och förstärkta distributionsavtal. Vidare ledde nyrenoverade och utökade hotell till såväl högre beläggning som ökade intäkter genom restaurang- och konferensverksamhet. RevPAR ökade med 9,5 procent (9,6 procent Like-for-Like), i huvudsak på grund av högre beläggning, även om den ökade efterfrågan under samma period också föranledde högre genomsnittliga rumspriser.

Norge: Nettoomsättningen ökade med 28,8 procent (2,5 procent Like-for-Like-tillväxt), från 2 185,5 MSEK under perioden januari–september 2014 till 2 816,0 MSEK under perioden januari–september 2015. 498,0 MSEK eller 22,8 procentenhet av ökningen var hänförlig till de tidigare Ricahotellen (konsoliderade från den 1 april 2014) samt förvärvet av verksamheten relaterad till de tre hotell i Bergen, som tidigare drivits som franchisehotell. Minskade investeringar och aktiviteter inom oljebranschen har haft negativ inverkan på efterfrågan av hotellnätter och konferenser på destinationer som i stor utsträckning är beroende av oljeindustrin, såsom Stavanger. Detta kompensades dock av en stark efterfrågan från privatresenärer under sommaren tillsammans med en fortsatt god tillväxt i norra Norge samt i Oslo-regionen, delvis till följd av Norshippingmässan i juni. RevPAR sjönk med 5,3 procent som en följd av lämnade hotell och nya hotell som befann sig i uppstartsfasen under perioden. RevPAR ökade i Like-for-Like-portföljen med 3,4 procent primärt till följd av ökad beläggning under perioden.

Övriga Norden & övriga segment: Nettoomsättningen ökade med 12,8 procent (6,0 procent Like-for-Like-tillväxt), från 2 332,9 MSEK under perioden januari–september 2014 till 2 630,4 MSEK under perioden januari–september 2015 i första hand tack vare nya hotell och en positiv utveckling av rum-, restaurang- och konferensintäkter i Like-for-Like-portföljen. Efterfrågan på marknaden under perioden var hög i Danmark och Tyskland medan den underliggande marknadstillväxten i Finland fortsatte att vara svag. Scandics positiva tillväxt är ett resultat av fokuserade försäljningsaktiviteter och utökade distributionsavtal. Samtliga länder rapporterade en tillväxt av omsättningen under perioden. I Finland bidrog nyrenoverade hotell till en ökning av intäkterna för hotell, restaurang och konferens. RevPAR ökade med 9,4 procent (5,7 procent Like-for-Like) till följd av både volym och pris. Scandic Berlin Kurfürstendamm, som övertogs i september 2014, hade en positiv intäktsutveckling under perioden. Delade supportfunktioner med Scandic Berlin Postdamer Platz, bidrog till kostnadssynergier och förbättrade marginaler. I september 2015 öppnade det andra av två HTL by Scandic-hotell i Stockholm, vilket medförde att det nu finns fyra HTL-hotell i drift.

ÖVRIGA INTÄKTER

Scandics övriga intäkter låg konstant på 11,5 MSEK under perioden januari–september 2014 och 2015.

RÅMATERIAL OCH FÖRBRUKNINGSMATERIAL

Kostnader för råmaterial och förbrukningsmaterial ökade med 136,9 MSEK, eller 20,5 procent, från 666,9 MSEK under perioden januari–september 2014 till 803,8 MSEK under perioden januari–september 2015. I procent av nettoomsättningen ökade råmaterial och förbrukningsmaterial från 8,6 procent under perioden januari–september 2014 till 8,8 procent under perioden januari–september 2015. Ökningen drevs av en förändring av fördelningen av verksamhetens intäkter där restaurang- och konferensintäkter stod för en större andel av de totala intäkterna, vilket delvis berodde på Ricaförvärvet. Ökningen motverkades delvis av inköpsbesparingar till följd av realiseringen av kostnadssynergier från Ricaförvärvet.

ÖVRIGA EXTERNA KOSTNADER

Scandics övriga externa kostnader ökade med 242,7 MSEK, eller 14,0 procent, från 1 734,7 MSEK under perioden januari–september 2014 till 1 977,4 MSEK under perioden januari–september 2015. I procent av nettoomsättningen minskade övriga externa kostnader från 22,3 procent under perioden januari–september 2014 till 21,7 procent under perioden januari–september 2015. Minskningen drevs av nya inköpsavtal samt av kostnadsbesparingar med anledning av sammanslagningen av Scandics och Ricas huvudkontor i Sverige och Norge under augusti 2014.

PERSONALKOSTNADER

Scandics personalkostnader ökade med 420,8 MSEK, eller 16,1 procent, från 2 616,5 MSEK under perioden januari–september 2014 till 3 037,3 MSEK under perioden januari–september 2015. I procent av nettoomsättningen minskade personalkostnaderna från 33,7 procent under perioden januari–september 2014 till 33,3 procent under perioden januari–september 2015. Minskningen av personalkostnaderna drevs främst av sammanslagningen av Scandics och Ricas huvudkontor i Sverige och Norge under augusti 2014 och implementeringen av Scandics verksamhetsmodell på de före detta Ricahotellen där förbättrad schemaläggning och en mer flexibel bemanning minskade antalet heltidstjänster.

Fram tills nyligen var arbetsgivaravgifter och sociala avgifter för anställda under 26 år i Sverige reducerade till 15,49 procent från standardnivån om 31,42 procent (den så kallade "ungdomsrabatten"). Ungdomsrabatten infördes av den föregående svenska regeringen men den har nu avskaffats till följd av lagstiftning som föreslagits av den nya svenska regeringen och som trädde ikraft den 1 augusti 2015. Under en övergångsperiod mellan 1 augusti 2015–30 juni 2016 kommer arbetsgivaravgifter och sociala avgifter dock att vara reducerade till 25,46 procent för anställda under 25 år (det kan dock noteras att regeringen i sin höstbudget presenterad den 21 september 2015 har föreslagit att övergångsperioden ska löpa ut den 31 maj 2016). Efter denna övergångsperiod kommer standardnivån på 31,42 procent således att gälla även för denna kategori av anställda. Uppskattningsvis 29 procent av Scandics anställda var under 25 år gamla per den 30 september 2015. Denna förändring hade en mycket begränsad effekt på de svenska personalkostnaderna för perioden januari–september 2015, men kommer att ha en större påverkan kommande perioder. Scandic bedömer att avskaffandet av ungdomsrabatten kommer att innebära en ökning av personalkostnader med cirka 8 MSEK under 2015 och 29 MSEK under 2016, förutsatt att dessa kostnader inte kan minskas på andra sätt.

FASTA OCH GARANTERADE HYRESKOSTNADER

Scandics fasta och garanterade hyreskostnader ökade med 267,6 MSEK, eller 20,5 procent, från 1 302,7 MSEK under perioden januari–september 2014 till 1 570,3 MSEK under perioden januari–september 2015 på grund av att nya hotell adderats till portföljen. I procent av nettoomsättningen var fasta och garanterade hyreskostnader nästan oförändrade och steg från 16,8 procent under perioden januari–september 2014 till 17,2 procent under perioden januari–september 2015.

VARIABLA HYRESKOSTNADER

Scandics variabla hyreskostnader ökade med 79,3 MSEK, eller 10,8 procent, från 736,5 MSEK under perioden januari–september 2014 till 815,8 MSEK under perioden januari–september 2015 som en konsekvens av omsättningstillväxten. I procent av nettoomsättningen minskade de variabla hyreskostnaderna från 9,5 procent under perioden januari–september 2014 till 9,0 procent under perioden januari–september 2015. Minskningen av de variabla hyreskostnaderna drevs främst av portföljmixen med nya hotell i uppstartsfas.

JUSTERAT EBITDA

Scandics justerade EBITDA ökade med 185,8 MSEK, eller 25,5 procent, från 729,0 MSEK under perioden januari–september 2014 till 914,8 MSEK under perioden januari–september 2015. I procent av nettoomsättningen ökade justerat EBITDA från 9,4 procent under perioden januari–september 2014 till 10,0 procent under perioden januari–september 2015. Ökningen av justerat EBITDA drevs av en kombination av hög intäkstillväxt, med påverkan från ökade genomsnittliga rumspriser, effektiviseringsåtgärder och förverkligande av kostnadssynergier från Ricaförvärvet.

Scandic följer upp justerat EBITDA på segmentsbasis. I tabellen nedan anges, för samtliga angivna perioder, Scandics justerade EBITDA per segment, både i SEK och i procent av koncernens justerade EBITDA, samt den procentuella ökningen eller minskningen per segment från period till period.

	Januari–september				
					Förändring 2014/2015
	2015		2014		
	(MSEK)	(i % av total justerat EBITDA)	(MSEK)	(i % av total justerat EBITDA)	
		(%)			
Sverige	585,2	64,0	475,7	65,3	23,0
Norge	243,0	26,6	204,0	28,0	19,1
Övriga Norden & övriga segment	293,6	32,1	232,5	31,9	26,3
Centrala funktioner	–207,0	–22,6	–183,1	–25,1	13,1
Totalt	914,8	100,0	729,0	100,0	25,5

I Sverige drevs ökningen av justerad EBITDA och justerad EBITDA-marginal av hög intäkstillväxt för såväl logiintäkter som konferens- och restaurangintäkter, med en särskilt stark sommarperiod, samt av högre genomsnittliga rumspriser inom både segmentet för privatresor och för affärsresor. I Norge bidrog hotell förvärvade genom Ricaförvärvet (konsoliderade från 1 april 2014) och kostnadssynergier från implementeringen av Scandics verksamhetsmodell på före detta Ricahotell positivt till justerat EBITDA. Ökningen motverkades delvis av den minskade efterfrågan i destinationer med hög exponering mot olje- och gassektorn. För övriga Norden & övriga segment drevs ökningen av justerat EBITDA av högre rumsintäkter och intäkter från konferens- och restaurangverksamheten i kombination med effektivitetsförbättringar. För centrala funktioner var minskningen av justerat EBITDA hänförligt till högre IFRS-justeringar avseende pensionsförpliktelser samt förstärkning av koncernens kommersiella organisation, IT och Investor Relations.

ÖPPNINGSKOSTNADER

Scandics öppningskostnader minskade med 41,3 MSEK, eller 77,1 procent, från 53,6 MSEK under perioden januari–september 2014 till 12,3 MSEK under perioden januari–september 2015. I procent av nettoomsättningen minskade öppningskostnader från 0,7 procent under perioden januari–september 2014 till 0,1 procent under perioden januari–september 2015. Minskningen drevs av färre nyöppnade hotell under 2015.

POSTER AV ENGÅNGSKARAKTÄR

Scandics poster av engångskaraktär minskade med 30,8 MSEK, eller 34,5 procent, från 89,3 MSEK under perioden januari–september 2014 till 58,5 MSEK under perioden januari–september 2015. I procent av nettoomsättningen minskade poster av engångskaraktär från 1,1 procent under perioden januari–september 2014 till 0,6 procent under perioden januari–september 2015. Poster av engångskaraktär omfattar kostnader relaterade till Ricaförvärvet om 43,3 MSEK (68,7), kostnader för Erbjudandet om 8,5 MSEK (4,9) samt omstruktureringskostnader och andra kostnader om 6,7 MSEK (15,7).

AVSKRIVNINGAR

Avskrivningarna ökade med 27,5 MSEK, eller 7,7 procent, från 356,9 MSEK under perioden januari–september 2014 till 384,4 MSEK under perioden januari–september 2015. I procent av nettoomsättningen minskade avskrivningarna från 4,6 procent under perioden januari–september 2014 till 4,2 procent under perioden januari–september 2015. Minskningen drevs av att tidigare investeringar var helt avskrivna, men uppvägdes delvis av investeringar i nya och befintliga hotell.

FINANSIELLA INTÄKTER

Scandics finansiella intäkter ökade med 19,2 MSEK, eller 160,0 procent, från 12,0 MSEK under perioden januari–september 2014 till 31,2 MSEK under perioden januari–september 2015. Ökningen var främst hänförlig till en valutavinst på upplåning i euro och NOK med 24,8 MSEK, vilket delvis motverkades av omräkningsvinster för derivatinstrument från tidigare år om 6,1 MSEK.

FINANSIELLA KOSTNADER

Scandics finansiella kostnader ökade med 43,4 MSEK, eller 12,4 procent, från 350,8 MSEK under perioden januari–september 2014 till 394,2 MSEK under perioden januari–september 2015. Ökningen var främst hänförlig till högre räntekostnader om 49,0 MSEK till följd av upplåning för finansiering av Ricaförvärvet 2014 och förlust från omvärdering av

derivatinstrument med 18,2 MSEK, vilket delvis motverkades av valuta-förluster från tidigare år om 23,7 MSEK.

INKOMSTSKATT

Scandics skatteintäkter minskade med 7,9 MSEK, eller 68,1 procent, från en skatteintäkt om 11,6 MSEK under perioden januari–september 2014 till en skatteintäkt om 3,7 MSEK under perioden januari–september 2015.

PERIODENS RESULTAT

Scandic redovisade en förlust på 98,1 MSEK för perioden januari–september 2014, och en vinst på 100,3 MSEK för perioden januari–september 2015.

RESULTATRÄKNING FÖR RÄKENSKAPSÅRET 2014 JÄMFÖRT MED RÄKENSKAPSÅRET 2013

Tabellen nedan visar Scandics rörelseresultat och den periodvisa procentuella förändringen under de angivna perioderna.

	För räkenskapsåret		
	2014 (MSEK) (reviderad)	Förändring i %	2013 (MSEK) (reviderad)
INTÄKTER			
Logiintäkter	6 939,2	32,7	5 231,2
Restaurang- och konferensintäkter	3 668,0	45,4	2 522,0
Franchise- och managementavgifter	44,0	23,9	35,5
Övriga hotellrelaterade intäkter	174,7	87,6	93,1
Nettoomsättning	10 825,9	37,4	7 881,9
Övriga intäkter	15,4	2,7	15,0
SUMMA RÖRELSENS INTÄKTER	10 841,3	37,3	7 896,9
RÖRELSENS KOSTNADER			
Råmaterial och förbrukningsmaterial	–959,3	46,1	–656,7
Övriga externa kostnader	–2 458,8	27,3	–1 931,8
Personalkostnader	–3 597,1	39,7	–2 574,4
Justerat EBITDAR	3 826,1	39,9	2 734,0
Fasta och garanterade hyreskostnader	–1 822,7	22,6	–1 486,1
Variabla hyreskostnader	–984,1	77,3	–554,9
Justerat EBITDA	1 019,3	47,1	693,0
Öppningskostnader	–67,9	271,0	–18,3
Poster av engångskaraktär ¹⁾	–265,7	209,0	–86,0
EBITDA	685,7	16,5	588,7
Avskrivningar	–474,8	18,3	–401,2
SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER	–10 630,4	37,9	–7 709,4
Justerat EBIT	544,5	86,6	291,8
EBIT (Rörelseresultat)	210,9	12,5	187,5
Finansiella poster			
Finansiella intäkter	8,9	–32,6	13,2
Finansiella kostnader	–722,8	56,0	–463,4
Finansiella poster netto	–713,9	58,6	–450,2
EBT (Resultat före skatt)	–503,0	91,5	–262,7
Inkomstskatt	66,4	345,6	14,9
ÅRETS RESULTAT	–436,6	76,2	–247,8
Utvalda rörelseuppgifter			
Beläggingsgrad (%)	61,8	4,6	59,1
ARR (SEK)	927,4	2,7	903,3
RevPAR (SEK)	573,5	7,4	534,1

1) För räkenskapsåren 2014 respektive 2013 innefattar poster av engångskaraktär 202,4 MSEK respektive 6,2 MSEK för transaktions- och integrationskostnader relaterade till Ricaförvärvet, 28,3 MSEK respektive 0 MSEK för kostnader hänförliga till Erbjudandet, 12,9 MSEK respektive 17,9 MSEK för kostnader relaterade till utvecklingen av HTL-konceptet, 0,6 MSEK respektive 3,5 MSEK för lämnade hotell i samband med hotellavyttringar, samt 21,5 MSEK respektive 58,5 MSEK för omstrukturings- och övriga kostnader.

NETTOOMSÄTTNING

Scandics nettoomsättning ökade med 2 944,0 MSEK, eller 37,4 procent, från 7 881,9 MSEK under räkenskapsåret 2013 till 10 825,9 MSEK under räkenskapsåret 2014. Av denna ökning var 2 160,3 MSEK, eller 27,4 procentenheter, hänförligt till nya hotell förvärvade genom Ricaförvärvet (konsoliderade från april 2014) och 302,7 MSEK hänförligt till tre nyöppnade hotell under 2013 och sex nyöppnade hotell under 2014. Scandics Like-for-Like-portfölj tillförde 364,8 MSEK, eller 4,7 procent, till nettoomsättningen och valutaeffekter, främst på grund av en försvagning av SEK mot EUR, bidrog med ytterligare 191,2 MSEK. Ökningen av nettoomsättningen var främst hänförlig till en genomgående ökning av beläggningsgraden som, förutom förbättrade logiintäkter, även föranledde ökade restaurang- och konferensintäkter. I slutet av 2013 ingick bolaget nya, och omförhandlade gamla, distributionsavtal, vilket hade en positiv effekt på nettoomsättningen under 2014, särskilt i förhållande till privatresenärer. Utöver detta bidrog Scandics försäljningsaktiviteter till en betydande ökning både i antalet avtal med företagskunder och i antalet bokade rum. Ökningen av nettoomsättningen uppvägdes av att bolaget lämnat nio hotell under 2013 och 2014, vilket minskade nettoomsättningen med 74,9 MSEK.

Nedan följer en analys av Scandics nettoomsättning per serviceområde:

Logiintäkter: Scandics logiintäkter ökade med 1 708,0 MSEK, eller 32,7 procent, från 5 231,2 MSEK under räkenskapsåret 2013 till 6 939,2 MSEK under räkenskapsåret 2014. Ökningen drevs av hotell förvärvade genom Ricaförvärvet, nya hotell och tillväxt i Scandics Like-for-Like-portfölj. RevPAR ökade med 7,4 procent främst med anledning av positiva effekter från nya hotell inklusive från hotell förvärvade genom Ricaförvärvet och från positiva valutaeffekter. Like-for-Like RevPAR ökade med 3,1 procent, främst hänförligt till högre beläggningsgrad drivet av försäljning och kommersiella aktiviteter, nya distributionsavtal och att flertalet nyrenoverade hotell återkommit i produktion.

Restaurang- och konferensintäkter: Scandics restaurang- och konferensintäkter ökade med 1 146,0 MSEK, eller 45,4 procent, från 2 522,0 MSEK under räkenskapsåret 2013 till 3 668,0 MSEK under räkenskapsåret 2014. Ökningen drevs av hotell förvärvade genom Ricaförvärvet och nya hotell men också av tillväxt i gästvolym i Scandics Like-for-Like-portfölj, vilket hade en positiv effekt på intäkter från frukost, restaurang och bar. Under räkenskapsåret 2014 stod restaurang- och konferensintäkter för 33,9 procent av de totala intäkterna, att jämföra med 32,0 procent för räkenskapsåret 2013. Ökningen var även hänförlig till en fortsatt positiv trend inom konferenssegmentet som en följd av bolagets ökade försäljningsaktiviteter, liksom den ökade andelen konferenshotell i Scandics portfölj genom både nyöppnade hotell och hotell förvärvade genom Ricaförvärvet.

Franchise- och managementavgifter: Scandics franchise- och managementavgifter ökade med 8,5 MSEK, eller 23,9 procent, från 35,5 MSEK under räkenskapsåret 2013 till 44,0 MSEK under räkenskapsåret 2014. Ökningen drevs främst av Ricaförvärvet varigenom avgifter från 22 franchise- och partnerhotell tillkom.

Övriga hotellrelaterade intäkter: Scandics övriga hotellrelaterade intäkter ökade med 81,6 MSEK, eller 87,6 procent, från 93,1 MSEK under räkenskapsåret 2013 till 174,7 MSEK under räkenskapsåret 2014. Ökningen drevs främst av hotell förvärvade genom Ricaförvärvet.

I tabellen nedan anges, för var och en av de angivna perioderna, nettoomsättningen per segment, både i SEK och i procent av koncernens nettoomsättning, samt den procentuella ökningen eller minskningen per segment från period till period.

	För räkenskapsåret				
					Förändring 2013/2014
	2014		2013		
	(MSEK)	(i % av total nettoomsättning)	(MSEK)	(i % av total nettoomsättning)	
		(%)			(%)
Sverige	4 474,8	41,3	4 059,5	51,5	10,3
Norge	3 181,4	29,4	1 014,4	12,9	213,6
Övriga Norden & övriga segment	3 169,7	29,3	2 808,1	35,6	12,9
Centrala funktioner	0,0	0,0	0,0	0,0	—
Totalt	10 825,9	100,0	7 881,9	100,0	37,4

Sverige: Nettoomsättningen ökade med 10,2 procent (4,0 procent Like-for-Like-tillväxt), från 4 059,5 MSEK under räkenskapsåret 2013 till 4 474,8 MSEK räkenskapsåret 2014, delvis på grund av att sex hotell som tidigare varit Ricahotell integrerades i den svenska verksamheten i april 2014 och delvis tack vare en betydande ökning i beläggningsgrad genom omförhandlade distributionsavtal kombinerat med framgångsrika försäljningsaktiviteter. RevPAR gick upp med 3,5 procent (1,5 procent Like-for-Like) vilket drevs av ökad beläggningsgrad. De genomsnittliga rumspriserna minskade emellertid jämfört med föregående år, delvis till följd av den allmänt lägre prisnivån på marknaden på grund av det ökade utbudet och delvis på grund av en förändring av kundgrupperna med en högre andel privatresenärer.

Norge: Nettoomsättningen ökade med 213,6 procent (2,2 procent Like-for-Like-tillväxt), från 1 014,4 MSEK under räkenskapsåret 2013 till 3 181,4 MSEK räkenskapsåret 2014, både som en konsekvens av att de tidigare 65 Ricahotellen lades till i den norska portföljen i april 2014 och till följd av fem nyöppningar av hotell under 2013 och 2014. RevPAR ökade med 5,3 procent (0,7 procent Like-for-Like) genom positiv inverkan av Ricahotellen, både vad gäller beläggningsgrad och genomsnittliga rumspriser. Den ökade nettoomsättningen och ökningen av RevPAR jämnades delvis ut av minskade rum- och konferensintäkter under det fjärde kvartalet på destinationer med hög exponering mot olje- och gassektorn.

Övriga Norden & övriga segment: Nettoomsättningen ökade med 12,9 procent (6,6 procent Like-for-Like-tillväxt), från 2 808,1 MSEK under räkenskapsåret 2013 till 3 169,7 MSEK räkenskapsåret 2014, tack vare en starkt ökad beläggningsgrad genom omförhandlade distributionsavtal i kombination med fokuserade och framgångsrika försäljningsaktiviteter. Trots makroekonomiska utmaningar i Finland visade Scandics finska verksamhet på en stark tillväxt tack vare omförhandlade distributionsavtal i kombination med fokuserade och framgångsrika försäljningsaktiviteter. Intäkterna ökade även i Danmark och Scandics danska verksamhet gynnades av den ekonomiska tillväxten i landet, främst i Köpenhamnsregionen. Öppnandet av ett nytt hotell i Tyskland bidrog ytterligare till den ökade omsättningen. RevPAR ökade med 12,5 procent (5,9 procent Like-for-Like) som en följd av volymtillväxt och positiva valutaomräknings-effekter.

ÖVRIGA INTÄKTER

Scandics övriga intäkter ökade med 0,4 MSEK, eller 2,7 procent, från 15,0 MSEK under räkenskapsåret 2013 till 15,4 MSEK under räkenskapsåret 2014. I procent av nettoomsättningen minskade övriga intäkter från 0,2 procent under räkenskapsåret 2013 till 0,1 procent under räkenskapsåret 2014.

RÅMATERIAL OCH FÖRBRUKNINGSMATERIAL

Kostnader för råmaterial och förbrukningsmaterial ökade med 302,6 MSEK, eller 46,1 procent, från 656,7 MSEK under räkenskapsåret 2013, till 959,3 MSEK under räkenskapsåret 2014. I procent av nettoomsättningen ökade kostnaden för råmaterial och förbrukningsmaterial från 8,3 procent under räkenskapsåret 2013 till 8,9 procent under räkenskapsåret 2014. Ökningen drevs av en förändring av fördelningen av verksamhetens intäkter där restaurang- och konferensintäkter stod för en större andel av de totala intäkterna, delvis hänförligt till Ricaförvärvet. Ökningen uppvägdes delvis av inköpsbesparingar till följd av Ricaintegrationen.

ÖVRIGA EXTERNA KOSTNADER

Scandics övriga externa kostnader ökade med 527,0 MSEK, eller 27,3 procent, från 1 931,8 MSEK under räkenskapsåret 2013, till 2 458,8 MSEK under räkenskapsåret 2014. I procent av nettoomsättningen minskade övriga externa kostnader från 24,5 procent under räkenskapsåret 2013, till 22,7 procent under räkenskapsåret 2014. Minskningen förklarades av såväl nya inköpsavtal som kostnadssynergier med anledning av sammanslagningen av Scandics och Ricas huvudkontor i Sverige och Norge under augusti 2014.

PERSONALKOSTNADER

Scandics personalkostnader ökade med 1 022,7 MSEK, eller 39,7 procent, från 2 574,4 MSEK under räkenskapsåret 2013, till 3 597,1 MSEK under räkenskapsåret 2014. I procent av nettoomsättningen ökade

övriga personalkostnader från 32,7 procent under räkenskapsåret 2013, till 33,2 procent under räkenskapsåret 2014. Ökningen drevs av en förändring av fördelningen av verksamhetens intäkter där restaurang- och konferensintäkter (vilka har en högre andel personalkostnader) stod för en större andel av de totala intäkterna, främst hänförligt till Ricaförvärvet. Ökningen uppvägdes delvis av ytterligare effektivitetsförbättringar till följd av förbättrad schemaläggning och flexibel bemanning samt ett minskat antal anställda motsvarande heltidsanställda med anledning av sammanslagningen av Scandics och Ricas huvudkontor i Sverige och Norge under augusti 2014.

FASTA OCH GARANTERADE HYRESKOSTNADER

Scandics fasta och garanterade hyreskostnader ökade med 336,6 MSEK, eller 22,6 procent, från 1 486,1 MSEK under räkenskapsåret 2013, till 1 822,7 MSEK under räkenskapsåret 2014. I procent av nettoomsättningen minskade fasta och garanterade hyreskostnader från 18,9 procent under räkenskapsåret 2013, till 16,8 procent under räkenskapsåret 2014. Minskningen drevs främst av tillväxt i nettoomsättningen för Scandics Like-for-Like-portfölj och hotell öppnade igen efter renoveringar för vilka bolaget under 2013 enbart betalade den fasta minimihyran.

VARIABLA HYRESKOSTNADER

Scandics variabla hyreskostnader ökade med 429,2 MSEK, eller 77,3 procent, från 554,9 MSEK under räkenskapsåret 2013 till 984,1 MSEK under räkenskapsåret 2014. I procent av nettoomsättningen ökade variabla hyreskostnader från 7,0 procent under räkenskapsåret 2013, till 9,1 procent under räkenskapsåret 2014. Ökningen drevs av en ökning av nettoomsättningen.

JUSTERAT EBITDA

Scandics justerade EBITDA ökade med 326,3 MSEK, eller 47,1 procent, från 693,0 MSEK under räkenskapsåret 2013 till 1 019,3 MSEK under räkenskapsåret 2014. I procent av nettoomsättningen ökade justerat EBITDA från 8,8 procent under räkenskapsåret 2013, till 9,4 procent under räkenskapsåret 2014. Ökningen drevs av en kombination av hög intäktstillväxt, kostnadseffektiviserande åtgärder och realiserande av synergieffekter från Ricaförvärvet. Av denna ökning var 178,7 MSEK hänförligt till hotell förvärvade genom Ricaförvärvet, 23,2 MSEK hänförligt till nyöppnade hotell under 2013 och 2014 och 108,7 MSEK hänförligt till Scandics Like-for-Like-portfölj. Valutaeffekter hade en positiv påverkan med 17,7 MSEK. Ökningen uppvägdes av att bolaget lämnade nio hotell under 2013 och 2014, vilket minskade justerat EBITDA med 2,0 MSEK.

Scandic följer upp justerat EBITDA på segmentsbasis. I tabellen nedan anges, för samtliga angivna perioder, Scandics justerade EBITDA per segment, både i SEK och i procent av koncernens justerade EBITDA, samt den procentuella ökningen eller minskningen per segment från period till period.

	För räkenskapsåret				Förändring 2013/2014
	2014		2013		
	(MSEK)	(i % av total justerat EBITDA)	(MSEK)	(i % av total justerat EBITDA)	
					(%)
Sverige	682,5	67,0	619,4	89,4	10,2
Norge	274,0	26,9	100,5	14,5	172,6
Övriga Norden & övriga segment	311,2	30,5	222,0	32,0	40,2
Centrala funktioner	-248,4	-24,4	-249,0	-35,9	0,2
Totalt	1 019,3	100,0	693,0	100,0	47,1

I Sverige drevs ökningen av justerat EBITDA av en hög intäktsstillväxt samt av tillskottet av sex nya hotell från Ricaförvärvet. För Norge var ökningen främst hänförlig till hotell förvärvade genom Ricaförvärvet men även till andra nyöppnade hotell och stark nettoomsättningstillväxt i Scandics Like-for-Like-portfölj. Ökningen i Norge uppvägdes av minskade logi- och konferensintäkter vid destinationer med hög exponering mot olje- och gassektorn. För övriga Norden & övriga segment drevs ökningen av justerat EBITDA av en förbättrad beläggningsgrad från nya distributionskontrakt, försäljningsaktiviteter och effektivitetsförbättringar. Utöver detta bidrog nyöppningen av Scandic Park i Finland efter omfattande renoveringar positivt till såväl nettoomsättning som justerat EBITDA för regionen.

ÖPPNINGSKOSTNADER

Scandics öppningskostnader ökade med 49,6 MSEK, eller 271,0 procent, från 18,3 MSEK under räkenskapsåret 2013, till 67,9 MSEK under räkenskapsåret 2014. I procent av nettoomsättningen ökade öppningskostnaderna från 0,2 procent under räkenskapsåret 2013, till 0,6 procent under räkenskapsåret 2014. Ökningen drevs av öppnandet av sex nya hotell under räkenskapsåret 2014, jämfört med öppnandet av två nya hotell under räkenskapsåret 2013.

POSTER AV ENGÅNGSKARAKTÄR

Scandics poster av engångskaraktär ökade med 179,7 MSEK, eller 209,0 procent, från 86,0 MSEK under räkenskapsåret 2013, till 265,7 MSEK under räkenskapsåret 2014. I procent av nettoomsättningen ökade poster av engångskaraktär från 1,1 procent under räkenskapsåret 2013, till 2,5 procent under räkenskapsåret 2014. Poster av engångskaraktär omfattar kostnader för HTL-konceptet med 12,9 MSEK (17,9), transaktions- och integrationskostnader för Ricaförvärvet med 202,4 MSEK (6,2), kostnader för Erbjudandet med 28,3 MSEK samt omstrukturingskostnader och andra kostnader med 21,5 MSEK (58,5).

AVSKRIVNINGAR

Avskrivningarna ökade med 73,6 MSEK, eller 18,3 procent, från 401,2 MSEK under räkenskapsåret 2013, till 474,8 MSEK under räkenskapsåret 2014. I procent av nettoomsättningen minskade avskrivningarna från 5,1 procent under räkenskapsåret 2013, till 4,4 procent under räkenskapsåret 2014. Ökningen drevs av Ricaförvärvet och motverkades av en ökad nettoomsättning.

FINANSIELLA INTÄKTER

Scandics finansiella intäkter minskade med 4,3 MSEK, eller 32,6 procent, från 13,2 MSEK under räkenskapsåret 2013 till 8,9 MSEK under räkenskapsåret 2014. Omvärdering av ränteswappar hade en positiv effekt på finansiella intäkter med 1,5 MSEK (8,8).

FINANSIELLA KOSTNADER

Scandics finansiella kostnader ökade med 259,4 MSEK, eller 56,0 procent, från 463,4 MSEK under räkenskapsåret 2013 till 722,8 MSEK under räkenskapsåret 2014. Räntekostnaderna ökade till 408,9 MSEK (330,5) med anledning av ökad upplåning för att finansiera Ricaförvärvet. Ökningen av finansiella kostnader är även hänförlig till valutakursförluster uppgående till 280,5 MSEK (112,4) som Scandic ådrog sig i samband med upplåning i euro. Dessa lån togs upp i euro för att säkra bolagets investeringar i Finland. Denna placering gav under räkenskapsåret upphov till en positiv valutakurseffekt om 128,3 MSEK (73,8), vilket har upptagits i årets totalresultat, medan den ovanstående valutakursförlusten har upptagits i resultaträkningen eftersom Scandic valt att inte tillämpa hedge-redovisning.

INKOMSTSKATT

Scandics skatteintäkter, främst hänförlig till uppskjuten skatt från ett underskottsavdrag från tidigare år, för vilket en uppskjuten skattefordran har redovisats, ökade med 51,5 MSEK, eller 345,6 procent, från 14,9 MSEK under räkenskapsåret 2013 till 66,4 MSEK under räkenskapsåret 2014.

ÅRETS RESULTAT

Scandic redovisade en förlust på 247,8 MSEK för räkenskapsåret 2013, och en förlust på 436,6 MSEK för räkenskapsåret 2014.

RESULTATRÄKNING FÖR RÄKENSKAPSÅRET 2013 JÄMFÖRT MED RÄKENSKAPSÅRET 2012

Tabellen nedan visar Scandics rörelseresultat och den periodvisa procentuella förändringen under de angivna perioderna.

	För räkenskapsåret		
	2013 (MSEK) (reviderad)	Förändring i %	2012 (MSEK) (reviderad)
INTÄKTER			
Logiintäkter	5 231,2	-2,4	5 360,8
Restaurang- och konferensintäkter	2 522,0	0,1	2 520,4
Franchise- och managementavgifter	35,5	12,6	31,5
Övriga hotellrelaterade intäkter	93,1	-24,1	122,6
Nettoomsättning	7 881,9	-1,9	8 035,3
Övriga intäkter	15,0	-40,7	25,3
SUMMA RÖRELSENS INTÄKTER	7 896,9	-2,0	8 060,7
RÖRELSENS KOSTNADER			
Råmaterial och förbrukningsmaterial	-656,7	-3,8	-682,4
Övriga externa kostnader	-1 931,8	-4,7	-2 026,4
Personalkostnader	-2 574,4	1,2	-2 544,8
Justerat EBITDAR	2 734,0	-2,5	2 807,0
Fasta och garanterade hyreskostnader	-1 486,1	10,2	-1 348,7
Variabla hyreskostnader	-554,9	-16,8	-666,7
Justerat EBITDA	693,0	-12,5	791,6
Öppningskostnader	-18,3	-70,3	-61,5
Poster av engångskaraktär ¹⁾	-86,0	261,3	-23,8
EBITDA	588,7	-16,7	706,3
Avskrivningar	-401,2	-5,6	-425,2
SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER	-7 709,4	-0,9	-7 779,5
Justerat EBIT	291,8	-20,4	366,4
EBIT (Rörelseresultat)	187,5	-33,3	281,1
Finansiella poster			
Finansiella intäkter	13,2	-87,2	102,9
Finansiella kostnader	-463,4	1,0	-458,9
Finansiella poster, netto	-450,2	26,5	-356,0
EBT (Resultat före skatt)	-262,7	250,7	-74,9
Inkomstskatt	14,9	-93,3	223,3
ÅRETS RESULTAT	-247,8	-267,0	148,4
Utvalda rörelseuppgifter			
Beläggningsgrad (%)	59,1	-3,0	60,9
ARR (SEK)	903,3	-0,8	910,6
RevPAR (SEK)	534,1	-1,9	554,5

1) För räkenskapsåret 2013 innefattar poster av engångskaraktär 6,2 MSEK för transaktions- och integrationskostnader relaterade till Ricaförvärvet, 17,9 MSEK för kostnader relaterade till utvecklingen av HTL-konceptet, 3,5 MSEK för lämnade hotell i samband med hotellavyttringar, samt 58,5 MSEK för omstrukturering och övriga kostnader. För räkenskapsåret 2012 innefattas 13,6 MSEK för lämnade hotell i samband med hotellavyttringar, och 10,2 MSEK för omstrukturering- och övriga kostnader.

NETTOOMSÄTTNING

Scandics nettoomsättning minskade med 153,4 MSEK, eller 1,9 procent, från 8 035,3 MSEK under räkenskapsåret 2012 till 7 881,9 MSEK under räkenskapsåret 2013. Av minskningen av nettoomsättningen var 267,8 MSEK hänförligt till Like-for-Like-portföljen, medan 200,7 MSEK är hänförliga till hotell som lämnades under 2012 och 2013 och 58,6 MSEK hänförliga till valutaomräkningar. Minskningen uppvägdes av en ökning av nettoomsättningen på 373,5 MSEK från nya hotell som öppnade under 2012 och 2013. Minskningen av nettoomsättningen för Like-for-Like-portföljen berodde främst på en lägre beläggning, vilket var en följd av omfattande renoveringar och minskad distributionskapacitet genom bolagets onlineresebyråer (OTA) samt av bolagets policy för intäktsoptimering för Sverige, vilken sågs över under 2014. De minskade gästvolymerna hade också en negativ påverkan på bolagets intäkter från frukostserveringar, restauranger och barer. Effekterna av att av Scandic Continental i Stockholm lämnats i januari 2013 (vilket beskrivs nedan under övriga intäkter) och effekterna av renoveringen av Scandic Park i Helsingfors, då 50 procent av hotellets rum och konferenslokaler var ur funktion, bidrog tillsammans med 180,2 MSEK av minskningen av nettoomsättningen.

Nedan följer en analys av Scandics nettoomsättning per serviceområde:

Logiintäkter: Scandics logiintäkter minskade med 129,5 MSEK, eller 2,4 procent, från 5 360,8 MSEK under räkenskapsåret 2012 till 5 231,2 MSEK under räkenskapsåret 2013. Minskningen drevs av pågående omförhandlingar av Scandics avtal med de största onlineresebyråer (OTA), under vilken period få rum distribuerades genom dessa onlineresebyråer. Detta hade en särskilt negativ påverkan på volymen av internationella gäster. Minskningen berodde också på betydande renoveringar i hela hotellportföljen och den därmed sammanhängande minskningen av Scandics rumskapacitet, samt av bolagets policy för intäktsoptimering för

Sverige, vilken sågs över under 2014. Vidare påverkades den nordiska marknaden, i synnerhet Finland, under 2013 av en fortsatt ekonomisk osäkerhet. Färre stora konferenser och nyutvecklade hotell, huvudsakligen i Sverige och Norge, vilket ökade rumskapaciteten, påverkade vidare beläggningsgraden negativt. Minskningen uppvägdes av ett starkare fjärde kvartal, under vilket nya och omförhandlade avtal med onlineresebyråerna (OTA) gav ökade volymer.

Restaurang- och konferensintäkter: Scandics restaurang- och konferensintäkter ökade med 1,5 MSEK, eller 0,1 procent, från 2 520,4 MSEK under räkenskapsåret 2012 till 2 522,0 MSEK under räkenskapsåret 2013. Ökningen var främst hänförlig till konferenser och drevs av ett ökat fokus på dessa tjänster och utvecklingen av nya möteskoncept, samt stora hotell med ett starkt fokus på konferenser. Ökningen motverkades av lägre intäkter från restaurangverksamheten, vilket orsakades av en minskad beläggningsgrad.

Franchise- och managementavgifter: Scandics franchise- och managementavgifter ökade med 4,0 MSEK, eller 12,6 procent, från 31,5 MSEK under räkenskapsåret 2012 till 35,5 MSEK under räkenskapsåret 2013. Ökningen drevs främst av ett nytt franchisehotell som lades till Scandics nätverk under 2013.

Övriga hotellrelaterade intäkter: Scandics övriga hotellrelaterade intäkter minskade med 29,5 MSEK, eller 24,1 procent, från 122,6 MSEK under räkenskapsåret 2012 till 93,1 MSEK under räkenskapsåret 2013. Minskningen drevs av de lägre gästvolymerna då detta negativt påverkar övriga tjänster.

I tabellen nedan anges, för var och en av de angivna perioderna, nettoomsättningen per segment, både i SEK och i procent av koncernens nettoomsättning, samt den procentuella ökningen eller minskningen per segment från period till period.

	För räkenskapsåret				
	2013		2012		Förändring 2012/2013
	(MSEK)	(i % av total nettoomsättning)	(MSEK)	(i % av total nettoomsättning)	(%)
Sverige	4 059,5	51,5	4 265,2	53,1	-4,8
Norge	1 014,4	12,9	935,4	11,6	8,4
Övriga Norden & övriga segment	2 808,1	35,6	2 834,7	35,3	-0,9
Centrala funktioner	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totalt	7 881,9	100,0	8 035,3	100,0	-1,9

Sverige: Nettoomsättningen minskade med 4,8 procent (3,3 procent Like-for-Like-minskning) från 4 265,2 MSEK under räkenskapsåret 2012 till 4 059,5 MSEK under räkenskapsåret 2013. Minskningen var hänförlig till att bolaget lämnade Scandic Continental i Stockholm i januari 2013, lägre rumskapacitet till följd av renoveringar och minskad beläggningsgrad på grund av minskad distributionskapacitet genom bolagets onlineresebyråer (OTA), liksom bolagets policy för intäktsoptimering som sågs över under 2014. De minskade gästvolymerna hade också en negativ påverkan på bolagets intäkter från frukost, restaurang och bar. RevPAR minskade med 4,0 procent (3,0 procent Like-for-Like-minskning) på grund av lägre beläggningsgrad och genomsnittliga rumspriser.

Norge: Nettoomsättningen ökade med 8,4 procent (0,6 procent Like-for-Like-minskning) från 935,4 MSEK under räkenskapsåret 2012 till 1 014,4 MSEK under räkenskapsåret 2013, hänförligt till att bolaget öppnade två nya hotell under 2012 och 2013. Ökningen motverkades delvis av att NOK försvagades i förhållande till SEK och en lägre beläggning i Like-for-Like-portföljen till följd av minskad distributionskapacitet genom bolagets onlineresebyråer (OTA). RevPAR minskade med 6,3 procent (0,5 procent Like-for-Like) på grund av valutaeffekter och nya hotell under uppstartsfas.

Övriga Norden & övriga segment: Nettoomsättningen minskade med 0,9 procent (4,3 procent Like-for-Like-minskning) från 2 834,7 MSEK under räkenskapsåret 2012 till 2 808,1 MSEK under räkenskapsåret 2013, vilket var hänförligt till en lägre beläggningsgrad till följd av minskad distributionskapacitet genom bolagets onlineresebyråer (OTA). Detta påverkade särskilt destinationer med en stor andel internationella resenärer. Även omfattande renoveringar har bidragit till minskad beläggning, i huvudsak renoveringen av Scandic Park i Helsingfors, då 50 procent av hotellets rum och konferenslokaler inte var tillgängliga. Minskningen av nettoomsättningen motverkades delvis av valutaeffekter av att EUR stärktes i förhållande till SEK. RevPAR minskade med 2,3 procent (4,3 procent Like-for-Like-minskning) i huvudsak på grund av lägre beläggning. Den minskade distributionskapaciteten som orsakades av de avslutade och omförhandlade avtalen med onlineresebyråer (OTA) påverkade beläggningsgraden och därmed intäkterna i samtliga länder under 2013. Vidare minskade intäkterna i Sverige också som en följd av en lägre beläggningsgrad på grund av hotellrenoveringar och färre tillgängliga rum. Intäktsökningen i Norge drevs främst av nya hotell som öppnade under 2012 och 2013. De minskade intäkterna i övriga Norden & övriga segment orsakades av en lägre beläggningsgrad på grund av hotellrenoveringar och färre tillgängliga rum i Finland, vilket delvis uppvägdes av intäktsökningar i Danmark som drevs av en stark marknad samt en bra konferens- och kongressverksamhet under senare delen av 2013.

ÖVRIGA INTÄKTER

Scandics övriga intäkter minskade med 10,3 MSEK, eller 40,7 procent, från 25,3 MSEK under räkenskapsåret 2012 till 15,0 MSEK under räkenskapsåret 2013. Minskningen drevs av lägre ersättningar från försäkringsbolag och hyresvärdar för hotell som inte var i drift, huvudsakligen hänförligt till Scandic Continental i Stockholm, ett hotell som revs som en del av en totalrenovering av Stockholms Centralstation och det omkringliggande området. Hotellet är under ombyggnad och kommer att öppna igen under 2016. Under tiden för ombyggnation erhåller Scandic överenskommen ersättning från fastighetsägaren, vilken var högre under 2012 än under 2013.

RÅMATERIAL OCH FÖRBRUKNINGSMATERIAL

Kostnader för råmaterial och förbrukningsmaterial minskade med 25,7 MSEK, eller 3,8 procent, från 682,4 MSEK under räkenskapsåret 2012 till 656,7 MSEK under räkenskapsåret 2013. I procent av nettoomsättningen minskade råmaterial och förbrukningsmaterial från 8,5 procent under räkenskapsåret 2012, till 8,3 procent under räkenskapsåret 2013. Minskningen berodde främst på förbättrade inköpsavtal till följd av upprättandet av Scandics centraliserade upphandlingsfunktion under 2012. Genom att arbeta med en mer strukturerad inköpsprocess och göra inköp på nordisk nivå istället för nationella nivåer har bolaget uppnått kostnadsbesparingar till följd av bättre villkor och lägre priser. Minskningen av råmaterial och förbrukningsmaterial var även ett resultat av minskat avfall, vilket var en följd av bolagets effektiviseringsåtgärder.

ÖVRIGA EXTERNA KOSTNADER

Övriga externa kostnader minskade med 94,7 MSEK, eller 4,7 procent, från 2 026,4 MSEK under räkenskapsåret 2012 till 1 931,8 MSEK under räkenskapsåret 2013. I procent av nettoomsättningen minskade övriga externa kostnader från 25,2 procent under räkenskapsåret 2012, till 24,5 procent under räkenskapsåret 2013. Minskningen drevs av förbättrade inköpsavtal och effekterna av bolagets effektiviseringsåtgärder.

PERSONALKOSTNADER

Scandics personalkostnader ökade med 29,6 MSEK, eller 1,2 procent, från 2 544,8 MSEK under räkenskapsåret 2012 till 2 574,4 MSEK under räkenskapsåret 2013. I procent av nettoomsättningen ökade personalkostnaderna från 31,7 procent för räkenskapsåret 2012, till 32,7 procent för räkenskapsåret 2013. Ökningen drevs främst av att en högre andel av omsättningen kom från restaurang- och konferensverksamheten, vilken är mer personalintensiv än hotellverksamheten. Löneökningarna uppvägdes delvis av en ökad produktivitet som en följd av bättre personalplanering.

FASTA OCH GARANTERADE HYRESKOSTNADER

Scandics fasta och garanterade hyreskostnader ökade med 137,4 MSEK, eller 10,2 procent, från 1 348,7 MSEK för räkenskapsåret 2012, till 1 486,1 MSEK för räkenskapsåret 2013. I procent av nettoomsättningen ökade fasta och garanterade hyreskostnader från 16,8 procent för räkenskapsåret 2012, till 18,9 procent för räkenskapsåret 2013. Ökningen drevs av de nya hotellen som adderades till Scandics portfölj vilka fortfarande var under uppstartsfasen, samt hotell under renovering varav vissa uppnådde minimigarantihyran.

VARIABLA HYRESKOSTNADER

Scandics variabla hyreskostnader minskade med 111,8 MSEK, eller 16,8 procent, från 666,7 MSEK under räkenskapsåret 2012, till 554,9 MSEK under räkenskapsåret 2013. I procent av nettoomsättningen minskade variabla hyreskostnader från 8,3 procent för räkenskapsåret 2012, till 7,0 procent för räkenskapsåret 2013. Minskningen berodde främst på minskade logiintäkter då de rörliga hyrorna grundas på intäkterna som genereras av Scandics hotell.

JUSTERAT EBITDA

Scandics justerade EBITDA minskade med 98,6 MSEK, eller 12,6 procent, från 791,6 MSEK under räkenskapsåret 2012 till 693,0 MSEK under räkenskapsåret 2013. I procent av nettoomsättningen minskade justerat EBITDA från 9,9 procent för räkenskapsåret 2012, till 8,8 procent för räkenskapsåret 2013. Exklusive de negativa effekterna från valutaomräkningar på 3,1 MSEK, minskade Scandics justerade EBITDA med 95,5 MSEK, eller 8,8 procent, under räkenskapsåret 2013 jämfört med räkenskapsåret 2012. Av minskningen av justerat EBITDA var 98,5 MSEK hänförliga till Like-for-Like-portföljen, medan 34,7 MSEK hänförde sig till hotell som lämnades 2013. Effekterna av att Scandic Continental i Stockholm lämnats i januari 2013 och effekterna av renoveringen av Scandic Park i Helsingfors, under vilken tid 50 procent av hotellets rumskapacitet och mötesrum var ur funktion, bidrog tillsammans med en minskning av justerat EBITDA på 66,6 MSEK. Minskningen av justerat EBITDA uppvägdes delvis av nya hotell som öppnades under 2012 och 2013, vilket bidrog till en ökning av justerat EBITDA på 39,4 MSEK.

Scandic följer upp justerat EBITDA på segmentsbasis. I tabellen nedan anges, för samtliga angivna perioder, Scandics justerade EBITDA per segment, både i SEK och i procent av koncernens justerade EBITDA, samt den procentuella ökningen eller minskningen per segment från period till period.

	För räkenskapsåret				Förändring 2012/2013
	2013		2012		
	(MSEK)	(i % av total justerat EBITDA)	(MSEK)	(i % av total justerat EBITDA)	(%)
Sverige	619,4	89,4	724,0	91,4	-14,4
Norge	100,5	14,5	69,0	8,7	45,7
Övriga Norden & övriga segment	222,0	32,0	282,3	35,7	-21,4
Centrala funktioner	-249,0	-35,9	-283,7	-35,8	-12,2
Totalt	693,0	100,0	791,6	100,0	-12,6

I Sverige var minskningen av justerat EBITDA helt hänförlig till minskningen av nettoomsättningen, medan förbättringarna av effektiviteten och nya inköpsavtal delvis motverkade inflation och löneökningar. Ett ökat justerat EBITDA i Norge drevs främst av nya hotell. I övriga Norden & övriga segment var minskningen ett resultat av den minskade nettoomsättningen i Finland, vilken delvis uppvägdes av ökad nettoomsättning och högre justerat EBITDA i Danmark och förbättrad effektivitet i andra länder. Kostnaderna hänförliga till centrala funktioner minskade genom en omorganisation av Scandics koncernhuvudkontor och svenska huvudkontor och andra effektiviseringsåtgärder.

ÖPPNINGSKOSTNADER

Scandics öppningskostnader minskade med 43,2 MSEK, eller 70,3 procent, från 61,5 MSEK under räkenskapsåret 2012 till 18,3 MSEK under räkenskapsåret 2013. I procent av nettoomsättningen minskade öppningskostnaderna från 0,8 procent under räkenskapsåret 2012 till 0,2 procent under räkenskapsåret 2013. Minskningen berodde på färre nyöppnade hotell under 2013 jämfört med 2012.

POSTER AV ENGÅNGSKARAKTÄR

Poster av engångskaraktär ökade med 62,2 MSEK, eller 261,3 procent, från 23,8 MSEK under räkenskapsåret 2012 till 86,0 MSEK under räkenskapsåret 2013. I procent av nettoomsättningen ökade poster av engångskaraktär från 0,3 procent under räkenskapsåret 2012 till 1,1 procent under räkenskapsåret 2013. Ökningen drevs av omstrukturings- och utvecklingskostnader för HTL-konceptet.

AVSKRIVNINGAR

Avskrivningarna minskade med 24,0 MSEK, eller 5,6 procent, från 425,2 MSEK under räkenskapsåret 2012, till 401,2 MSEK under räkenskapsåret 2013. I procent av nettoomsättningen minskade avskrivningarna från 5,3 procent under räkenskapsåret 2012 till 5,1 procent under räkenskapsåret 2013. Minskningen drevs av stora renoveringar som skrevs av helt under 2012, huvudsakligen i Finland och Danmark, samt förändrade avskrivningsperioder för rumsrenoveringar från sju till tio år.

FINANSIELLA INTÄKTER

Scandics finansiella intäkter minskade med 89,7 MSEK, eller 87,2 procent, från 102,9 MSEK under räkenskapsåret 2012 till 13,2 MSEK under räkenskapsåret 2013. Minskningen berodde främst på valutakursvinster under 2012 om 97,0 MSEK.

FINANSIELLA KOSTNADER

Scandics finansiella kostnader ökade med 4,5 MSEK, eller 1,0 procent, från 458,9 MSEK under räkenskapsåret 2012 till 463,4 MSEK under räkenskapsåret 2013. Ökningen hänförde sig huvudsakligen till valutakursförluster om 112,4 MSEK vilket delvis kompenseras av minskade ränteutgifter tack vare amorteringar av extern skuld.

INKOMSTSKATT/SKATTEINTÄKTER

Scandics skatteintäkt minskade med 208,4 MSEK, från en intäkt på 223,3 MSEK under räkenskapsåret 2012 till en intäkt på 14,9 MSEK för räkenskapsåret 2013, orsakad av en minskning av redovisade uppskjutna skatteförluster om 60,7 MSEK, en omvärdering av uppskjutna skattefordringar med anledning av förändrade skattesatser under 2012 om 125,0 MSEK och en ökning av uppskjuten skatt om 23,5 MSEK.

ÅRETS RESULTAT

Scandic redovisade nettovinst efter skatt på 148,4 MSEK för räkenskapsåret 2012, och en förlust om 247,8 MSEK för räkenskapsåret 2013.

LIKVIDITET OCH KAPITALRESURSER

Bolagets huvudsakliga likviditetskällor är kontanta medel som genereras från den löpande verksamheten och utbetalningar från bolagets finansieringslösningar.

RÖRELSEKAPITAL

Det är Scandics bedömning att det tillgängliga rörelsekapitalet är tillräckligt för att uppfylla bolagets behov för en period om tolv månader från dagen för detta prospekt. Under de redovisade perioderna hade bolaget ett negativt nettorörelsekapital på i genomsnitt sex till åtta procent av intäkterna, vilket är ett resultat av att en stor andel av intäkterna från gästerna betalas i förväg eller betalas med kreditkort och att en mindre del faktureras. Ökade affärsvolymen leder därmed till ett ytterligare negativt rörelsekapital och expansionen resulterar således inte i ett ökat behov av att finansiera rörelsekapitalet. Scandic upplever säsongssvängningar i bolagets rörelsekapital som motsvarar säsongssvängningar i intäkterna. Eftersom vissa hotellbokningar betalas på förhand blir rörelsekapitalet mer negativt när försäljningen är som högst och mindre negativt när försäljningen är som lägst. Rörelsekapitalet är typiskt sett som minst negativt under första kvartalet när intäkterna är som lägst.

KASSAFLÖDEN

I tabellen nedan anges de viktigaste delarna i Scandics kassaflöde under perioden januari–september 2015 och 2014 respektive för räkenskapsåren 2014, 2013 och 2012.

	januari–september		För räkenskapsåret		
	2015	2014	2014	2013	2012
Kassaflöde från den löpande verksamheten	464,3	266,2	789,7	545,1	611,1
Kassaflöde från investeringsverksamheten	–460,3	–2 227,9	–2 386,2	–433,8	–415,7
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	–420,8	1 361,6	1 254,3	–32,6	–61,1
Likvida medel vid periodens början	716,4	1 033,7	1 033,8	954,5	829,0
Valutakursdifferens i likvida medel	–3,1	19,2	24,8	0,6	–8,8
Likvida medel vid periodens utgång	296,6	452,8	716,5	1 033,8	954,5

Kassaflöde från den löpande verksamheten

Scandics kassaflöde från den löpande verksamheten ökade med 198,1 MSEK, från 266,2 MSEK under perioden januari–september 2014, jämfört med 464,3 MSEK under perioden januari–september 2015. Ökningen berodde främst på förbättrat rörelseresultat vilket motverkades av ökat rörelsekapital orsakat av den positiva engångseffekten på rörelsekapitalet 2014 till följd av konsolideringen av Rica Hotels i Scandics räkenskaper.

Scandics kassaflöde från den löpande verksamheten ökade med 244,6 MSEK, från 545,1 MSEK under räkenskapsåret 2013, jämfört med 789,7 MSEK under räkenskapsåret 2014. Ökningen berodde främst på förbättrat rörelseresultat och förändring i rörelsekapitalet från Ricahotellen till följd av en positiv engångseffekt under 2014 när Rica konsolideras i Scandics räkenskaper.

Kassaflödet från den löpande verksamheten minskade med 66,0 MSEK från 611,1 MSEK under räkenskapsåret 2012, jämfört med 545,1 MSEK under räkenskapsåret 2013. Minskningen berodde framförallt på ett lägre rörelseresultat under 2013 jämfört med 2012, medan förändringen av rörelsekapitalet förbättrades med 77,0 MSEK.

Kassaflöde från investeringsverksamheten

Scandics kassaflöde från investeringsverksamheten minskade med 1 767,6 MSEK, från –2 227,9 MSEK under perioden januari–september 2014, jämfört med –460,3 MSEK under perioden januari–september 2015. Minskningen berodde främst på förvärvet av aktier i Rica till en summa av 1 703,2 MSEK under 2014 och minskade investeringsåtaganden med anledning av färre nyöppningar under 2015, vilket uppvägdes av förvärvet av tre hotellföretag i Bergen, Norge, till en summa av 97,9 MSEK.

Scandics kassaflöde från investeringsverksamheten ökade med 1 952,4 MSEK, från 433,8 MSEK under räkenskapsåret 2013, jämfört med 2 386,2 MSEK under räkenskapsåret 2014. Ökningen berodde främst på förvärvet av aktier i Rica till en summa av 1 703,2 MSEK och investeringsåtaganden hänförliga till nya hotell och underhåll av hotell förvärvade genom Ricaförvärvet.

Kassaflödet från investeringsverksamheten ökade med 18,1 MSEK, från 415,7 MSEK under räkenskapsåret 2012, jämfört med 433,8 MSEK under räkenskapsåret 2013. Ökningen av investeringsverksamheten berodde främst på större renoveringar som påbörjades under 2012 i samarbete med fastighetsägaren Pandox, där huvuddelen slutfördes under 2013 och 2014. Ökningen uppvägdes dock av färre investeringar i nya hotell under 2013 jämfört med 2012 och en positiv effekt om 36,6 MSEK från avyttringen av verksamheten i Estland.

Kassaflöde från finansieringsverksamheten

Scandics kassaflöde från finansieringsverksamheten minskade –1 782,4 MSEK, från 1 361,6 MSEK under perioden januari–september 2014, jämfört med –420,8 MSEK under perioden januari–september 2015, främst hänförligt till ny upplåning och aktieägartillskott om 1 498,1 MSEK under 2014 för att finansiera Ricaförvärvet. Detta uppvägdes av en ökning av räntebetalningar och omfinansieringskostnader om 127,0 MSEK. Ny finansiering om 4 742,4 MSEK har använts för att återbetala den seniora skulden om 4 899,7 MSEK.

Scandics kassaflöde från finansieringsverksamheten ökade med 1 286,9 MSEK, från ett kassaflöde om 32,6 MSEK under räkenskapsåret 2013, jämfört med ett kassaflöde om 1 254,3 MSEK under räkenskapsåret 2014. Ökningen berodde främst på ny upplåning om 772,7 MSEK och aktieägartillskott om 725,4 MSEK för att finansiera Ricaförvärvet, vilket motverkades av omfinansieringskostnader om –51 MSEK och ökade räntekostnader till följd av ökad upplåning.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten ökade med 28,5 MSEK, från 61,1 MSEK under räkenskapsåret 2012, jämfört med 32,6 MSEK under räkenskapsåret 2013. Ökningen berodde främst på amorterade lån under 2012, som minskade extern räntebärande skuld och räntekostnad, såväl som sänkta räntor, både rörliga och säkrade räntor, som ett resultat av sänkta marknadsräntor för EUR och SEK.

INVESTERINGAR

Scandics investeringar består av investeringar i renoveringar av bolagets hotell och kontorsutrustning ("renoveringar och övriga investeringar"), investeringar i möbler, inventarier, inredning och utrustning på nybyggda hotell och utbyggnader av befintliga hotell ("utvecklingsinvesteringar") samt IT-investeringar. Scandic har historiskt sett investerat cirka tre till fyra procent av de totala intäkterna i rumsrenoveringar och byte av möbler, inventarier och utrustning. Hyresavtalen anger vilka åtgärder som ska vidtas, och vissa avtal specificerar även hur stor procentandel av hotellets intäkter som måste investeras. Utvecklingsinvesteringar består av investeringar i nya hotell, utökning av rumskapacitet eller nya möteslokaler, och sådana investeringar genererar ytterligare intäktsströmmar. När Scandic ingår ett hyresavtal för ett nytt hotell kommer bolaget överens med fastighetsägaren om en uppdelning av utvecklingsinvesteringarna som avser byggkostnader. Per den 30 september 2015 förväntas beslutade investeringar i Scandics sex nya kontrakterade hotellutvecklingsprojekt och utbyggnaden av Haymarket *by Scandic* och Sergel Plaza i Stockholm med 147 respektive 17 rum, uppgå till cirka 72,4 MSEK under 2015 och 439 MSEK för 2016–2018. Scandic finansierar typiskt sett, och förväntar sig att finansiera de åtagna investeringarna, med likvida medel från verksamheten.

Scandics utvecklingsinvesteringar varierar från år till år beroende på antalet nya hotell under utveckling. Scandics investeringar minskade med 162,3 MSEK, från 524,7 MSEK under perioden januari–september 2014, jämfört med 362,4 MSEK under perioden januari–september 2015, främst beroende på färre nyöppningar och tidpunkten under året för renoveringar.

Scandics investeringar ökade med 212,5 MSEK, från 470,4 MSEK under räkenskapsåret 2013, jämfört med 682,9 MSEK under räkenskapsåret 2014, främst beroende på nyöppnade hotell och utbyggnader, renoveringar av hotell förvärvade genom Ricaförvärvet och den sista delen av renoveringsprogrammet som Scandic genomfört tillsammans med Pandox. Kostnaderna för renoveringar, utveckling och IT-investeringar uppgick till 511,7 MSEK, 138,4 MSEK respektive 32,8 MSEK av de totala investeringarna under 2014.

Scandics investeringar ökade med 54,7 MSEK, från 415,7 MSEK under räkenskapsåret 2012 till 470,4 MSEK under räkenskapsåret 2013, huvudsakligen på grund av större renoveringar som inleddes under 2012 i samarbete med fastighetsägaren Pandox, varav större delen avslutades under 2013 och 2014. Av de totala investeringarna utgjordes 403,9 MSEK av renoveringar, 29,1 MSEK av utveckling och 37,4 MSEK av IT-investeringar.

SKULDSÄTTNING

Såsom beskrivits i "*Bakgrund och motiv till Erbjudandet*" kommer Scandic att återbetala eller refinansiera hela sin Befintliga skuldsättning (vilket definieras nedan) omedelbart efter Erbjudandets genomförande. För att stärka Scandics finansiella ställning avser bolaget att använda netto-likviden från Erbjudandet för att återbetala och säga upp Mezzanine-låneavtalet. I samband med noteringen kommer bolaget också att refinansiera hela den skuldsättning som Scandic ådragit sig under de Seniora Faciliteterna genom ett utnyttjande av Post-IPO-faciliteterna med befintliga långgivare för att åtnjuta bättre lånevillkor till följd av en lägre skuldsättning och en noterad miljö. För en beskrivning av bolagets Post-IPO-faciliteter, se "*Pre- och Post-IPO-faciliteter*". Scandic anser att återbetalning av den Befintliga skuldsättningen till följd av Erbjudandet kommer att skapa en mer effektiv kapitalstruktur och öka bolagets finansiella flexibilitet till följd av reducerad skuldsättning. Bolaget bokförde refinansieringskostnader om 85,6 MSEK hänförliga till bolagets refinansierade kreditfaciliteter i juli/augusti 2015.

Nedan finns en sammanfattning av vissa villkor för de krediter som utgör bolagets huvudsakliga skuldsättning.

Pre- och Post-IPO-faciliteter

Mot bakgrund av Erbjudandet ingick Scandic den 1 juli 2015 ett nytt seniort låneavtal för att ersätta det tidigare seniora låneavtalet, ändrade och reviderade bolagets Mezzanine-låneavtal och ingick ett Post-IPO-låneavtal. Bolagets Seniora låneavtal innehåller ett åtagande som innebär att Bolaget, vid fullbordandet av Erbjudandet, ska förtidsåterbetala och säga upp Mezzanine-faciliteten och refinansiera faciliteterna under det Seniora låneavtalet (de "**Seniora faciliteterna**" som tillsammans med Mezzanine-faciliteten benämns "**Pre-IPO-faciliteterna**") med, bland annat, faciliteterna från Post-IPO-låneavtalet ("**Post-IPO-faciliteterna**"). Såsom beskrivits ovan avser bolaget att använda nettolikviden från Erbjudandet och utbetalningar under Post-IPO-faciliteterna för att betala samtliga utestående belopp under Pre-IPO-faciliteterna (den "**Befintliga skuldsättningen**"). Ett användande av Post-IPO-låneavtalet efter Erbjudandet förutsätter att eventuella säkerheter som Scandic har beviljat i samband med det Seniora låneavtalet och Mezzanine-låneavtalet släpps.

"**Mezzanine-låneavtalet**" avser ett Mezzanine-låneavtal daterat den 25 april 2007 (såsom ändrat och reviderat den 9 juli 2007, 23 december 2013 och den 1 juli 2015) som ursprungligen ingicks mellan Scandic Hotels Holding AB som låntagare, Royal Bank of Scotland Plc som agent, Citigroup Global Markets Limited och Royal Bank of Scotland Plc som arrangörer, Royal Bank of Scotland Plc som säkerhetsagent och namngivna personer i Mezzanine-låneavtalet som långgivare.

"**Mezzanine-faciliteterna**" avser de mezzanine-lånefaciliteter som blev tillgängliga genom Mezzanine-låneavtalet och som i ursprungligt nominellt belopp motsvarade 190 000 000 EUR.

Det "**Seniora låneavtalet**" avser ett seniort låneavtal daterat den 1 juli 2015 mellan Scandic Hotels Holding AB, de bolag som listas i avtalet som borgensmän, DNB Bank ASA:s svenska filial, Nordea Bank AB och Swedbank AB (publ) som arrangörer, de finansiella institut som listas i avtalet som ursprungliga långgivare, Nordea Bank AB (publ) som agent och säkerhetsagent och Nordea Bank Finland Plc som utfärdande bank.

"**Post-IPO-låneavtalet**" avser ett flervalutakreditavtal med långfristiga och revolverande faciliteter daterat den 1 juli 2015 mellan bolaget och Scandic Hotels Holding AB, som låntagare och borgensmän, och DNB Bank ASA:s svenska filial, Nordea Bank AB och Swedbank AB som arrangörer och ursprungliga långgivare och Nordea Bank AB (publ) som agent.

"**PIK-låneavtalet**" avser ett PIK-låneavtal om 140 000 000 EUR, ursprungligen daterat den 10 maj 2010 (såsom ändrat och reviderat den 1 juli 2015) mellan den Säljande Aktieägaren som låntagare, Royal Bank of Scotland Plc som agent, Royal Bank of Scotland som säkerhetsagent och de finansiella institutionerna listade i avtalet som långgivare. Den sammanlagda nominella skulden hos den Säljande Aktieägaren enligt PIK-låneavtalet uppgick per den 30 september 2015 till motsvarande 2 286,5 MSEK. Enligt en revidering av PIK-låneavtalet som träder i kraft vid genomförandet av Erbjudandet kommer den sammanlagda skulden hos den Säljande Aktieägaren att minska till högst 1 000 MSEK.

POST-IPO-FACILITETER

Det följande är en beskrivning av de väsentliga villkoren i Post-IPO-låneavtalet vilket inkluderar tre långfristiga lånefaciliteter och en ny revolverande kreditfacilitet. Den första faciliteten, Facilitet A1, är en långfristig facilitet om 1 520 000 000 SEK, den andra faciliteten, Facilitet A2, är en långfristig facilitet om 123 396 655 EUR, och den tredje faciliteten, Facilitet A3, är en långfristig facilitet om 1 079 749 953 NOK. Den nya revolverande kreditfaciliteten är en revolverande flervalutalånefacilitet om 600 000 000 SEK. Lån som dras under de långfristiga faciliteterna får endast användas för att refinansiera lån under det Seniora låneavtalet. Tillgänglighetsperioden för de långfristiga faciliteterna löper ut tio arbetsdagar efter likviddagen för Erbjudandet. Lån under den nya revolverande kreditfaciliteten får användas för allmänna företagsändamål, inklusive refinansiering av revolverande krediter under bolagets Seniora låneavtal. Tillgänglighetsperioden för den nya revolverande kreditfaciliteten löper till och med dagen som infaller en månad före låneavtalets slutdatum. Dagen för utgången av samtliga faciliteter i Post-IPO-låneavtalet är fem år från dagen då avtalet ingicks.

Räntan på faciliteterna bestäms för en ränteperiod om en, tre eller sex månader, eller annars enligt överenskommelse med långgivarna och baseras på EURIBOR avseende lånen i EUR, STIBOR avseende lånen i SEK, NIBOR avseende lånen i NOK, och LIBOR avseende lån under den nya revolverande kreditfaciliteten i en annan valuta än SEK, EUR och NOK, samtliga med tillägg för en viss marginal per år på mellan 100 baspunkter och 290 baspunkter för de långfristiga lånefaciliteterna, och mellan 50

baspunkter och 240 baspunkter för den nya revolverande kreditfaciliteten, i varje fall beroende av skuldsättningsgrad. Vid negativ EURIBOR, STIBOR, NIBOR och/eller LIBOR anses sådan respektive basränta vara noll. Räntan betalas på sista dagen i respektive ränteperiod, eller, om ränteperioden är längre än sex månader, om sexmånadsintervaller efter den första dagen i ränteperioden.

Utfästelser, garantier och åtaganden

Post-IPO-låneavtalet innehåller sedvanliga utfästelser och garantier som lämnats vid avtalsingåendet samt bestämmelser som kräver att vissa utfästelser och garantier lämnas i samband med dragning under lånet samt vid den första dagen i varje ränteperiod.

Dessutom innehåller Post-IPO-låneavtalet, med vissa överenskomna undantag, sedvanliga åtaganden, inklusive anskaffande och upprätthållande av tillstånd och uppfyllelse av lag samt sanktioner och antikorrup-tionslagstiftning. Dessutom ingår åtaganden om att inte genomföra fusioner, förvärv eller andra omstruktureringar, förändra koncernens allmänna verksamhet, ställa säkerhet eller kvasi-säkerhet, avyttra tillgångar eller ådra sig finansiell skuldsättning.

Post-IPO-låneavtalet innehåller följande finansiella åtaganden som kommer att mätas den sista dagen i varje finansiellt kvartal efter Erbjudandet (varje sådan dag benämns "**Måttidpunkt**"):

Skuldsättningsgraden får inte överskrida 4,30:1 på någon Måttidpunkt fram till den 31 december 2016, 4,00:1 på någon Måttidpunkt från den 31 mars 2017 fram till den 31 december 2017, 3,75:1 på någon Måttidpunkt från den 31 mars 2018 fram till den 30 september 2018, och 3,50:1 på varje Måttidpunkt därefter, och förhållandet mellan koncernens EBITDA och nettokostnader (summan av samtliga räntebetalningar, avgifter samt andra återkommande finansiella avgifter som ackumulerats vad gäller nettoskuldsättning för den tolv månadersperiod som avlutas på en Måttidpunkt, minus eventuella räntor som ackumulerats för ett bolag inom koncernen under en sådan period) får inte understiga 3,50:1.

Förtida återbetalning

Utöver återbetalning av samtliga lånebelopp i den revolverande faciliteten på den sista dagen i dess ränteperiod (som kan förlängas), kan Post-IPO-låneavtalet helt eller delvis behöva återbetalas i förtid, förutsatt att vissa sedvanliga händelser inträffar, inklusive en kontrollägarförändring (vilket definieras nedan) av bolaget.

En "kontrollägarförändring" definieras i Post-IPO-låneavtalet, som (i) en eller flera personer (vid sidan av EQT eller en annan fond vars komplementär (s.k. general partner) är ett dotterbolag till CBTJ Financial Services B.V.) som agerar i samförstånd (vilket innebär att en grupp av personer, som enligt ett formellt eller informellt avtal eller överenskommelse, aktivt samarbetar genom att någon av dem direkt eller indirekt förvärvat aktier i bolaget för att uppnå eller förstärka kontrollen över bolaget) direkt eller indirekt äger eller kontrollerar 50 procent eller mer av rösterna eller aktierna i bolaget, eller (ii) att samtliga bolagets emitterade aktier vid någon tidpunkt efter Erbjudandets likviddag upphör att vara noterade på Nasdaq Stockholm. "Kontroll" innebär i detta sammanhang rätten att genom fullmakt, avtal, agent eller i övrigt (på andra sätt än genom faktiskt ägarskap) kontrollera röstningen vid bolagets bolagsstämmor.

Uppsägningsgrunder

Post-IPO-låneavtalet innehåller bestämmelser om uppsägningsgrunder vilka aktualiseras vid betalningsförsummelse, överträdelse av de finansiella åtagandena, överträdelse av övriga skyldigheter, överträdelse av utfästelser och garantier, vissa försummelser under annan skuldsättning,

insolvens, rättsliga förfaranden initierade av borgenärer avseende en gäldenärs eller borgensmans tillgångar, lagbrott, hävning av avtal, upphörande av rörelse eller en väsentlig negativ förändring.

Skuldsättningen under Post-IPO-låneavtalet kan frivilligt, helt eller delvis, betalas i förtid, vilket kräver notifiering, betalning av visst minimibelopp samt uppsägningsavgift.

Pre-IPO-faciliteter

Såsom tidigare beskrivits reglerades bolagets Befintliga skuldsättning, per den 1 juli 2015, av det Seniora låneavtalet och Mezzanine-låneavtalet.

Det Seniora låneavtalet

Faciliteterna enligt det Seniora låneavtalet består av följande:

- ett långfristigt låneavtal om 1 520,0 MSEK,
- ett långfristigt låneavtal om 123,4 MEUR,
- ett långfristigt låneavtal om 1 079,7 MNOK, och
- ett flervalutakreditavtal med revolverande kreditfacilitet om 1 000,0 MSEK.

Det sammanlagda nominella skuldsättningsbeloppet under den Seniora kreditfaciliteten per den 30 september 2015 uppgick till motsvarande 4 102,3 MSEK. Per den 13 november 2015 uppgick det sammanlagda nominella skuldsättningsbeloppet under den Seniora kreditfaciliteten till motsvarande 3 845,6 MSEK. Skuldsättningen enligt det Seniora låneavtalet kan frivilligt, helt eller delvis, återbetalas i förtid, vilket förutsätter underrättelse till långivarna, återbetalning av visst minimibelopp samt ränteskillnadsersättning.

Mezzanine-låneavtalet

Faciliteterna enligt Mezzanine-låneavtalet består av följande:

- ett mezzanine-lån om 14,7 MSEK,
- ett mezzanine-lån om 583,5 MSEK,
- ett mezzanine-lån om 5,7 MEUR, och
- ett mezzanine-lån om 94,3 MEUR.

Det sammanlagda nominella skuldsättningsbeloppet under Mezzanine-faciliteten per den 30 september 2015 uppgick till motsvarande 1 538,9 MSEK. Skuldsättningen under Mezzanine-låneavtalet kan frivilligt, helt eller delvis, återbetalas i förtid, vilket förutsätter underrättelse till långivarna, återbetalning av visst minimibelopp samt ränteskillnadsersättning.

Säkerheter

Som säkerhet för skyldigheterna under bland annat det Seniora låneavtalet, Mezzanine-låneavtalet och PIK-låneavtalet (eller ett eller några av dem), har aktierna i Bolaget och vissa av dess direkta och indirekta dotterbolag pantsatts till förmån för respektive långgivare. Till följd av utnyttjandet av Post-IPO-låneavtalet och återbetalningen och betalningen av samtliga säkerställda förpliktelser (som förväntas ske efter Erbjudandet) kommer säkerheterna att släppas och återlämnas till koncernen, med undantag för samtliga aktier i Scandic som innehås av den Säljande Aktieägaren efter genomförandet av Erbjudandet, vilka kommer att pantsättas till förmån för Royal Bank of Scotland Plc som säkerhetsagent, under det reviderade PIK-låneavtalet.

Borgenärsavtal

Bolaget har också ingått ett borgenärsavtal (eng. *intercreditor agreement*) daterat den 25 april 2007 (med tillägg och ändringar per den 1 juli 2015) med, bland andra, Scandic Hotels Holding AB, Nordea Bank AB som

säkerhetsagent, Nordea Bank Finland Plc som ny senior utfärdande bank (eng. *new senior issuing bank*), låntagarna under Pre-IPO-faciliteterna och vissa koncernbolag. Borgenärsavtalet reglerar rätten till pantrealisation samt prioriteringsordningen mellan, bland andra, borgenärerna under det Seniora låneavtalet och Mezzanine-låneavtalet och koncerninterna borgenärer.

AKTIEÄGARLÅN

Scandic har från tid till annan erhållit aktieägarlån från den Säljande Aktieägaren. Per den 30 september 2015 uppgick den sammanlagda

utestående nominella skulden under lånet till 1 032,5 MSEK. Se not 33 i Scandics reviderade koncernredovisning för ytterligare information avseende aktieägarlånet. I samband med Erbjudandet kommer aktieägarlånet att omvandlas till eget kapital genom ett ovillkorat aktieägartillskott från den Säljande Aktieägaren.

AVTALSENLIGA FÖRPLIKTELSE

I tabellen nedan anges de finansiella betalningar som ska erläggas, inklusive de som ska erläggas i enlighet med Scandics skuldinstrument, per utgången av räkenskapsåret 2014.

(MSEK)	Per den 31 december 2014				
	Summa	<1 år	1–3 år	4–5 år	>5 år
Skulder till kreditinstitut	5 805,5	232,2	5 573,3	–	–
Intern upplåning	976,2	–	–	–	976,2
Derivatinstrument	40,3	37,2	3,1	–	–
Leverantörsskulder och andra skulder	751,7	751,7	–	–	–

Utöver de finansiella betalningarna som redovisas ovan har Scandic ett antal hyresavtal med långa löptider. För ytterligare information om hyresavtalen se not 7 i den reviderade koncernredovisningen. Tabellen nedan anger den lägsta nivån som Scandics sammanlagda hyresbetalningar uppgår till.

(MSEK)	Per den 31 december 2014			
	Totalt	<1 år	1–5 år	>5 år
Hyresavtal	21 046,3	2 302,5	8 498,1	10 245,7

ÖVRIGA AVTALSENLIGA FÖRPLIKTELSE:

PENSIONS FÖRPLIKTELSE

För en beskrivning av vissa pensionsplaner och pensionsförpliktelser, se not 23 till den reviderade koncernredovisningen.

POSTER UTANFÖR BALANSRÄKNINGEN

Utöver pensionsförpliktelserna och hyresavtalen beskrivna ovan har Scandic inte något arrangemang som inte redovisas i balansräkningen som har, eller rimligen kan förväntas ha, väsentlig påverkan på bolagets nuvarande eller framtida finansiella ställning eller som kan föranleda förändringar i den finansiella ställningen, intäkter eller kostnader, rörelse-resultat, likviditet, investeringar eller kapitalresurser.

KVANTITATIVA OCH KVALITATIVA UPPGIFTER OM FINANSIELLA RISKER

Marknadsrisk utgör de förlustrisker som kan följa av en potentiell förändring av valutakurser, räntenivåer, refinansiering och kreditrisker. För mer information, se not 22 i Scandics reviderade koncernredovisning för räkenskapsåret 2014 som inkluderats på annan plats i detta prospekt.

LIKVIDITETSRISK

Scandic hanterar likviditetsrisken genom att ha tillräckliga likvida medel och kortfristiga investeringar på en likvid marknad, tillgänglig finansiering genom överenskomna kreditfaciliteter samt möjligheten att stänga marknadspositioner. Scandics likviditet i form av likvida medel och kortfristiga

placeringar följs upp på daglig basis och prognostiseras veckovis av koncernens ekonomiavdelning. Bolagets likviditetsreserv uppgick till 418,6 MSEK respektive 574,8 MSEK under perioden januari–september 2015 respektive perioden januari–september 2014 samt 838,4 MSEK, 1 158,2 MSEK respektive 1 079,8 MSEK för räkenskapsåren 2014, 2013 respektive 2012.

RÄNTERISKER

Scandic har inga väsentliga räntebärande tillgångar. Bolagets intäkter och kassaflöde från den löpande verksamheten är i allt väsentligt oberoende av förändringar av marknadsräntorna.

Scandics ränterisk uppkommer genom långfristig upplåning. Upplåning med rörlig ränta leder till ränterisker i Scandics kassaflöde, medan upplåning med fast ränta exponerar bolaget för ränterisker i förhållande till marknadsvärdet. Scandics policy, som antogs den 3 december 2014 fastslår att minst 50–100 procent av upplåningen ska vara till fast ränta. Avvikelse från detta görs i enlighet med beslut från styrelsen. Scandic använder ränteswappar efter behov för att uppnå detta. I tabellen nedan visas bolagets upplåning per balansdagen.

Scandic upptar vanligtvis långfristiga lån till rörlig ränta, och omvandlar dem genom ränteswappar till fast ränta. Ränteswapparna innefattar en överenskommelse med andra parter om att vid överenskomna intervall swappa skillnaden mellan fasta räntebelopp och rörliga räntebelopp, vilka beräknas på basis av avtalade nominella belopp.

Koncernens upplåning fördelat på fast och rörlig ränta	30 september 2015	31 december 2014	31 december 2013	31 december 2012
Fast ränta	42 % ¹⁾	27 % ¹⁾	54 %	56 %
Rörlig ränta	58 %	73 %	46 %	44 %

1) I enlighet med styrelsebeslut.

All extern upplåning till fast ränta har erhållits genom att använda ränteswappar.

VALUTARISKER

Scandic bedriver verksamhet internationellt och är föremål för valutarisker som uppkommer genom nettotillgångar och skulder som uttrycks i andra valutor än rapporteringsvalutan.

Scandics verksamhet i andra länder är inhemsk till sin karaktär, med ingen eller en begränsad valutaexponering gällande förväntade kassaflöden eftersom intäkter och kostnader uppkommer i den lokala valutan.

Scandics finanspolicy fastslår att individuella, större transaktioner ska säkras.

Scandics utlandsverksamheter vars nettotillgångar är exponerade för valutarisker hanteras huvudsakligen genom upplåning i de berörda utländska valutorna. Resterande valutaexponering för nettotillgångar är osäkrad. Scandics upplåning, fördelat på olika valutor, framgår av tabellen nedan.

Koncernens upplåning uppdelat på olika valutor	30 september 2015	31 december 2014	31 december 2013	31 december 2012
SEK	44 %	43 %	49 %	48 %
NOK	37 %	–	–	–
EUR	19 %	57 %	51 %	52 %

KREDITRISK

Likvida tillgångar, derivatinstrument samt tillgodohavanden hos banker och finansiella institut kräver kreditbetyget "A-1" eller liknande av oberoende värderingsinstitut. Kreditexponeringar gentemot kunder, inklusive utestående fordringar granskas genom användandet av externa rating-system. Försäljningen inom verksamheten är huvudsakligen betald i förskott eller reglerad genom allmänt godtagna kreditkort, eller kontanter, i mindre utsträckning. Det förekommer även viss fakturering som skapar en kreditrisk. Kreditförluster hänförliga till kunder uppgick till 14,8 MSEK per den 31 december 2014. Se även not 18 i Scandics reviderade koncernredovisning för räkenskapsåret 2014 som inkluderats på annan plats i detta prospekt.

VIKTIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

Information om samtliga Scandics väsentliga redovisningsprinciper återfinns i not 2 i Scandics reviderade koncernredovisning för räkenskapsåret 2014 som inkluderats på annan plats i detta prospekt.

Nya redovisningsprinciper och uttalanden

Under 2013 utfärdade IASB tillsammans med *Financial Accounting Standards Board* ett reviderat utkast till föreslagna ändringar i den nuvarande redovisningsstandarden avseende hyresavtal. De föreslagna ändringarna skulle, om de antas i sin nuvarande lydelse, resultera i betydande förändringar av den nu tillämpade redovisningsmodellen. Sammanfattningsvis skulle IASBs nuvarande förslag bland annat kräva att en hyresgäst som Scandic skulle behöva:

- ta upp hyrda tillgångar och relaterade skulder i balansräkningen, initialt motsvarande nuvärdet av fasta hyresbetalningar; och
- göra linjära avskrivningar av hyrda tillgångar i resultaträkningen samt periodisera tillhörande räntekostnader över hela hyresperioden.

En betydande del av Scandics hyresavtal innehåller en rörlig hyreskomponent baserad på intäkter (rörlig hyra). Den rörliga hyran ska enligt förslaget inte tas upp som en hyrd tillgång (med en motsvarande skuld) utan ska istället även fortsättningsvis tas upp som en kostnad när den uppstår.

I oktober 2015 fattade IASB ett preliminärt beslut om att den nya redovisningsstandarden för hyresavtal senast ska börja gälla för räkenskapsår som inleds per eller efter den 1 januari 2019. En sådan tillämpning skulle påverka Scandics rapporterade resultat för det första kvartalet 2019 med en omräkning av jämförbara perioder. Även om denna ändring inte skulle påverka kassaflödet hänförligt till Scandics hyrda hotell och övriga hyrda tillgångar kan den få en väsentlig inverkan på räkenskaperna, innefattande en minskning av operativa kostnader och en ökning av balansomslutningen. Årets resultat skulle totalt sett inte påverkas. Faktorer såsom genomsnittlig återstående hyrestid i hyresportföljen för en viss specifik period skulle emellertid kunna medföra att årets resultat blir högre eller lägre jämfört med nettointäkterna redovisade enligt den nuvarande redovisningsmodellen, se även "*Risikfaktorer – Föreslagna ändringar i redovisningsstandarden avseende hyresavtal kan få en väsentlig inverkan på Scandics redovisning av hyresavtal*".

EGET KAPITAL OCH SKULDSÄTTNING

Nedanstående tabell anger Scandics kapitalisering och nettoskuldsättning per den 30 september 2015. Informationen som presenteras nedan ska läsas tillsammans med "Kommentarer till den finansiella utvecklingen" och Scandics koncernräkenskaper och noterna till dessa som återges på andra ställen i detta prospekt.

EGET KAPITAL OCH SKULDER

(MSEK)	Per den 30 september 2015
Kortfristiga skulder (inklusive kortfristig del av långfristiga räntebärande skulder)	2 164,1
Mot garanti eller borgen	–
Mot säkerhet	–
Utan garanti/borgen eller säkerhet	2 164,1
Långfristiga räntebärande skulder	6 583,1
Mot garanti eller borgen	–
Mot säkerhet	5 546,8
Utan garanti/borgen eller säkerhet	1 036,3
Eget kapital	3 746,9
Aktiekapital	20,0
Övrigt tillskjutet kapital	5 298,6
Omräkningsreserv/balanserat resultat	–1 599,4
Innehav utan bestämmande inflytande	27,7

Pensionsskuld om 402,1 MSEK och villkorad köpeskilling om 66,9 MSEK ingår ej i den finansiella nettoskuldsättningen ovan.

Per den 30 september 2015 uppgick Scandics direkta och indirekta eventualefterpliktelser på koncernbasis till 213,3 MSEK. För ytterligare information avseende bolagets skuldsättning, se "Kommentarer till den finansiella utvecklingen – Likviditet och kapitalresurser – Skuldsättning".

Den 15 september 2015 beslutade Scandic att genomföra en fondemission om 400 000 SEK. Fondemissionen registrerades hos Bolagsverket den 30 september 2015 varvid bolagets aktiekapital ökade med 400 000 SEK till 500 000 SEK.

Den 15 september 2015 beslutade Scandic vidare att minska aktiekapitalet med 357 142,857143 SEK genom inlösen av samtliga preferensaktier och stamaktier av serie A. Minskningen av aktiekapitalet genom inlösen av samtliga preferensaktier och stamaktier av serie A registrerades hos Bolagsverket den 30 september 2015 varvid bolagets aktiekapital minskade med 357 142,857143 SEK till 142 857,142857 SEK.

Dessutom beslutade Scandic den 15 september 2015 att genomföra en fondemission om 19 857 142,857143 SEK, vilken registrerades hos Bolagsverket den 30 september 2015 varvid bolagets aktiekapital ökade med 19 857 142,857143 SEK till 20 000 000 SEK.

I samband med genomförandet av Erbjudandet kommer Scandics nettoskuldsättning att minska genom att nettolikviden från emissionen av nya aktier i Erbjudandet kommer att användas till att refinansiera bolagets

NETTOSKULDSÄTTNING

(MSEK)	Per den 30 september 2015
[A] Kassa	296,6
[B] Andra likvida medel	–
[C] Lätt realiserbara värdepapper	–
[D] Summa likviditet [A] + [B] + [C]	296,6
[E] Kortfristiga finansiella fordringar	–
[F] Kortfristiga banklån	–
[G] Kortfristig del av långfristiga skulder	–
[H] Andra kortfristiga skulder	–
[I] Summa kortfristiga finansiella skulder [F] + [G] + [H]	–
[J] Netto kortfristig finansiell skuldsättning [I] - [E] - [D]	–296,6
[K] Långfristiga banklån	5 546,8
[L] Emitterade obligationer	–
[M] Andra långfristiga lån	1 036,3
[N] Långfristig finansiell skuldsättning [K] + [L] + [M]	6 583,1
[O] Finansiell nettoskuldsättning [J] + [N]	6 286,5

nuvarande finansieringsavtal, se "Bakgrund och motiv för Erbjudandet". Vidare kommer i samband med Erbjudandet ett aktieägarlån att omvandlas till eget kapital genom ett ovillkorat aktieägartillskott från den Säljande Aktieägaren. Under antagandena att nettolikviden från Erbjudandet varit tillgänglig för Scandic per den 30 september 2015, att utbetalningar om 4 102,3 MSEK enligt Post-IPO-låneavtalet gjorts per den 30 september 2015 (se "Kommentarer till den finansiella utvecklingen – Likviditet och kapitalresurser – Skuldsättning"), att bolagets Pre-IPO-faciliteter (såsom definierats i "Kommentarer till den finansiella utvecklingen – Likviditet och kapitalresurser – Skuldsättning") återbetalats per den dagen samt att ett aktieägarlån om 1 032,5 MSEK omvandlats till eget kapital genom ett ovillkorat aktieägartillskott per den dagen, skulle bolagets likvida medel ha minskat från 296,6 MSEK till 202,5 MSEK, nettoskuldsättningen ha minskat från 6 286,5 MSEK till 3 809,2 MSEK och totalt eget kapital ha ökat från 3 746,9 MSEK till 6 224,2 MSEK. Baserat på samma antaganden uppskattar bolaget att dess nettoskuld/justerat EBITDA skulle ha varit 3,16 per den 30 september 2015 samt att dess nettoskuld/justerat EBITDAR skulle ha varit 0,87.

Tabellen avseende eget kapital och skuldsättning återspeglar inte händelser som inträffat efter den 30 september 2015. För vidare information, se "Kommentarer till den finansiella utvecklingen" och "Aktier, aktiekapital och ägarstruktur – Aktiekapitalets historik och utveckling i samband med Erbjudandet".

STYRELSE, LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE OCH REVISOR

STYRELSE

Enligt bolagets bolagsordning ska styrelsen bestå av tre till tio ledamöter, samt högst två suppleanter, utsedda av aktieägarna på bolagsstämman. Därutöver har arbetstagarorganisationer rätt att utse två ordinarie styrelseledamöter och motsvarande antal styrelsesuppleanter. Styrelsen består för närvarande av nio ledamöter som valdes för tiden fram till slutet av årsstämman 2016 (varav sju omvaldes av årsstämman den 27 april 2015 och två valdes in som nya ledamöter vid extra bolagsstämmor den 18 juni 2015 och den 15 juli 2015). För närvarande finns en arbetstagarrepresentant och en arbetstagsuppleant utsedd till styrelsen.

Enligt Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden") ska mer än hälften av de bolagsstämmovalda styrelseledamöterna vara oberoende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna. Denna regel omfattar inte arbetstagarrepresentanter. Det finns ingen vedertagen definition av begreppet "oberoende", men en styrelseledamots oberoende kan exempelvis ifrågasättas om denne, direkt eller indirekt, har omfattande affärsförbindelser eller andra omfattande ekonomiska mellanhavanden med bolaget. En samlad bedömning av en styrelseledamots förhållande till bolaget ska göras i varje enskilt fall. Ingen av styrelseledamöterna i bolaget är anställd av bolaget eller annat bolag i koncernen. Samtliga styrelseledamöter bedöms vara oberoende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna.

Koden kräver vidare att minst två av de bolagsstämmovalda styrelseledamöterna är oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Större aktieägare är, enligt definitionen i Koden, aktieägare som direkt eller indirekt kontrollerar tio procent eller mer av aktierna eller rösterna i bolaget. För information om bolagets större aktieägare, se "*Aktier, aktiekapital och ägarstruktur – Ägarstruktur*". Dessa styrelseledamöter ska, på basis av sådana individuella bedömningar som beskrivs ovan, även vara oberoende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna. En styrelseledamot anses inte vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare om han eller hon är anställd eller styrelseledamot i ett bolag som är större aktieägare. Vid bedömningen av om en styrelseledamot är oberoende i förhållande till en större aktieägare ska omfattningen av styrelseledamotens direkta och indirekta relation till den större aktieägaren beaktas. Sju bolagsstämmovalda styrelseledamöter, 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.

I tabellen nedan anges styrelseledamöterna med uppgift om födelseår, år för inval i styrelsen, befattning, oberoende gentemot bolaget, de ledande befattningshavarna och större ägare såsom detta definierats i Koden.¹⁾

Namn	Födelseår	Styrelseledamot sedan	Befattning	Oberoende av bolaget och de ledande befattningshavarna	Oberoende av större aktieägare
Vagn Sörensen	1959	2007	Ordförande	Ja	Ja
Per G. Braathen	1960	2007	Ledamot	Ja	Ja
Caspar Callerström	1973	2007	Ledamot	Ja	Nej
Grant Hearn	1958	2014	Ledamot	Ja	Ja
Lottie Knutson	1964	2015	Ledamot	Ja	Ja
Eva Moen Adolfsson	1960	2014	Ledamot	Ja	Ja
Niklas Sloutski	1976	2011	Ledamot	Ja	Nej
Rikard Steiber	1969	2014	Ledamot	Ja	Ja
Fredrik Wirdenius	1961	2015	Ledamot	Ja	Ja
Jan Wallmark	1951	2015	Ledamot, arbetstagarrepresentant	–	–
Daniel Håkansson	1977	2015	Suppleant, arbetstagarrepresentant	–	–

1) För en beskrivning avseende innehav av finansiella instrument i den Säljande Aktieägaren, se "*Aktier, aktiekapital och ägarstruktur – Incitamentsprogram, teckningsoptioner och konvertibler – Management participation program*".

STYRELSELEDAMÖTER

Vagn Sörensen

Född 1959. Styrelseledamot sedan 2007. Styrelseordförande sedan 2007. Nationalitet: Dansk.

Huvudsaklig utbildning: Vagn har en Master of Science i Economics and Business Administration från Aarhus Business School, Danmark.

Övriga uppdrag/befattningar: Styrelseordförande i Automic Software, Bureau van Dijk Electronic Publishing BV, F L Smidth A/S, SPP Group Plc, Tia Technology A/S, TDC A/S och Zebra A/S. Vice styrelseordförande i DFDS A/S. Styrelseledamot i Air Canada, Braganza AB, CP DYVIG A/S, JP/Politikens Hus, Lufthansa Cargo AG, Nordic Aviation Capital A/S och Royal Caribbean Cruises Ltd.

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: Styrelseordförande i KMD A/S. Styrelseledamot i VEGA.

Per G. Braathen

Född 1960. Styrelseledamot sedan 2007. Nationalitet: Norsk.

Huvudsaklig utbildning: Per har en Master i Business Administration från Schiller University i London, Storbritannien.

Övriga uppdrag/befattningar: Styrelseordförande i Braathens Aviation AB, Braathens Ltd, Braganza AB och Scenorama AS. Styrelseledamot i Ticket Biz AB.

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: Styrelseordförande i Braganza AS, Escape Travel A/S, Europa Reiser A/S och SunHotels AG. Styrelseledamot i Arken Zoo Holding AB och Ticket Leisure Travel AB.

Caspar Callerström

Född 1973. Styrelseledamot sedan 2007. Nationalitet: Svensk.

Huvudsaklig utbildning: Caspar har studerat ekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm.

Övriga uppdrag/befattningar: Styrelseledamot i Kramera Industries AB och Vertu Corporation Limited. Styrelsesuppleant i AB Trill. Partner i EQT Partners AB.

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: Styrelseledamot i Dometic Holding AB, Frostbite Holding AB, Munksjö Oyj och Sanitec Oyj.

Grant Hearn

Född 1958. Styrelseledamot sedan 2014. Nationalitet: Brittisk.

Huvudsaklig utbildning: Grant har en diplomutbildning inom hotell- och turism (Diploma in Hotel and Tourism Management (with honours)) från Shannon College of Hotel Management, Irland.

Övriga uppdrag/befattningar: Styrelseordförande i Jurys Inns Group Ltd. Styrelseledamot i Curzon Hotels (Operator) Ltd Eudemon Ltd, Hotel Collection Services Ltd, Poundland Group Plc. och Shearings Holidays Ltd.

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: Styrelseledamot i London & Partners Ltd, Thame and London Ltd, TLLC Group Holdings Ltd och Travelodge Hotels Ltd.

Lottie Knutson

Född 1964. Styrelseledamot sedan 2015. Nationalitet: Svensk.

Huvudsaklig utbildning: Lottie har en kandidatexamen från Journalisthögskolan vid Stockholms universitet.

Övriga uppdrag/befattningar: Styrelseledamot i Cloetta AB, H&M Hennes & Mauritz AB, Stena Line BV, STS Alpresor AB, Swedavia AB och Wise Group AB.

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: Styrelseledamot i TUI Nordic Holding AB.

Eva Moen Adolfsson

Född 1960. Styrelseledamot sedan 2014. Nationalitet: Svensk och amerikan.

Huvudsaklig utbildning: Eva har en kandidatexamen i ekonomi från Göteborgs universitet.

Övriga uppdrag/befattningar: VD i RESIA Travel Group Aktiebolag och styrelseuppdrag i ett flertal bolag inom koncernen. Styrelseledamot i Svenska Resebyråföreningens Service Aktiebolag och Väst-svenska Handelskammaren Service AB.

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: –

Niklas Sloutski

Född 1976. Styrelseledamot sedan 2011. Nationalitet: Svensk.

Huvudsaklig utbildning: Niklas har en civilekonomexamen i ekonomi från Handelshögskolan i Stockholm och ett certifikat i Business Administration från Edinburgh Business School, Storbritannien. Han har läst kurser i juridik och finansiella instrument vid Stockholms universitet och vid Harvard University, USA.

Övriga uppdrag/befattningar: VD och styrelseledamot i Accent Equity Partners AB. Styrelseordförande i HoistLocatel Holding AB, styrelseledamot i RenoNorden ASA, Candyking Holding AB, Northpaw Capital AB och i Southpaw Capital Equity Partner AB.

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: Styrelseledamot i Aviator Airport Alliance Europe AB, Autotube Group AB, Bergteamet Group AB, Crem International Holding AB, Hööks Group AB, Mont Blanc Group AB, NSS Group AB, Scandbook Holding AB och Troax Group AB. Styrelsesuppleant i AE4 2012 Holding AB (bolaget är ett holdingbolag för Eurowrap A/S).

Rikard Steiber

Född 1969. Styrelseledamot sedan 2014. Nationalitet: Svensk.

Huvudsaklig utbildning: Rikard har en Master in International Economics and Management från SDA Bocconi, Italien.

Övriga uppdrag/befattningar: VD i MTGx International AB och Chief Digital Officer på MTG AB. Styrelseledamot i Swedish Space Travel Alliance AB.

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: Styrelseledamot i Cision AB och EiM Agency AB.

Fredrik Wirdeus

Född 1961. Styrelseledamot sedan 2015. Nationalitet: Svensk.

Huvudsaklig utbildning: Fredrik har en civilingenjörsexamen från Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm.

Övriga uppdrag/befattningar: VD i Vasakronan AB. Styrelseledamot i RICS Sverige.

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: Styrelseledamot i Vasakronan AB.

Jan Wallmark

Född 1951. Styrelseledamot sedan 2015 (samt styrelsesuppleant i Scandic Hotels AB 2013–2014 och styrelseledamot i Scandic Hotels AB 2014–2015). Arbetstagarrepresentant. Nationalitet: Svensk.

Huvudsaklig utbildning: IHM Business School i Stockholm.

Övriga uppdrag/befattningar: –

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: –

Daniel Håkansson

Född 1977. Styrelsesuppleant sedan 2015 (styrelsesuppleant i Scandic Hotels AB sedan 2014). Arbetstagarrepresentant. Nationalitet: Svensk.

Huvudsaklig utbildning: –

Övriga uppdrag/befattningar: –

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: –

LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Scandics ledande befattningshavare består av koncernledningen och landschefer. I tabellen nedan anges de ledande befattningshavarna med uppgifter om namn, födelseår, befattning samt det år då personen blev ledande befattningshavare i bolaget.¹⁾

Namn			
Koncernledning	Födelseår	Ledande befattningshavare sedan	Befattning
Frank Fiskers	1961	2013 ¹⁾	Koncernchef och verkställande direktör
Lena Bjurner	1968	2015	Senior Vice President HR
Martin Creydt	1965	2007	Chief Operating Officer
Thomas Engelhart	1967	2015 ²⁾	Chief Commercial Officer
Jesper Engman	1974	2014	Vice President Business Development
Ann-Charlotte Johansson	1968	2014	Vice President Communications & IR
Gunilla Rudebjer	1959	2009	Chief Financial Officer
Landschefer			
Peter Jangbratt	1967	2015	Head of Sweden
Aki Käyhkö	1968	2012	Head of Finland
Jens Mathiesen	1969	2008	Head of Denmark
Michel Schutzbach	1961	2009	Head of Europe
Svein Arild Steen-Mevold	1967	2011	Head of Norway

1) Frank Fiskers var även anställd som koncernchef och verkställande direktör 2007–2010.

2) Thomas Engelhart var även anställd som SVP Commercial Operation 2007–2011.

LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

**Frank Fiskers**

Född 1961. Koncernchef och verkställande direktör. Anställd inom koncernen 2007–2010 (som verkställande direktör) och sedan 2013. Nationalitet: Dansk.

Huvudsaklig utbildning och arbetslivserfarenhet:

Frank har genomfört ledarskapsutbildningar vid Cornell University, USA, the London Business School, Storbritannien, samt IMD Business School i Lausanne, Schweiz. Han har varit delägare i ett londonbaserat privat investmentbolag inom hotellbranschen och varit två år som verkställande direktör och koncernchef på KF. Han har haft ett flertal positioner inom Hilton Hotels Corporation, har varit koncernchef för den skandinaviska hotellkedjan First Hotels och haft en rad olika positioner inom Rezidor, senast som chef för Norden. Frank är även industriell rådgivare till EQT.

Övriga uppdrag/befattningar: –

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: VD i Kooperativa Förbundet (KF). VD och styrelseledamot i flertalet bolag inom KF-koncernen. Styrelseordförande i Akademibokhandelsgruppen AB och KF Media AB. Styrelseledamot i Svensk Dagligvaruhandel Ekonomisk Förening och Svensk Handel AB.

**Lena Bjurner**

Född 1968. Senior Vice President HR. Anställd inom koncernen sedan 2015. Nationalitet: Svensk.

Huvudsaklig utbildning och arbetslivserfarenhet:

Lena har en kandidatexamen i företagsekonomi från Högskolan i Borlänge. Hon har innehaft ett flertal seniora positioner inom American Express, bland annat som Head of Commercial Card & Business Travel Account Management Nordic, Head of Human Resources, Director HR Business Partner Customer Service Organisation in Latin America and Canada och VP HR, Head of Market HR for Nordics, Central Eastern Europe, Benelux and France.

Övriga uppdrag/befattningar: –

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: HR VP Flexible Markets and France inom American Express.

**Martin Creydt**

Född 1965. Chief Operating Officer. Anställd inom koncernen sedan 2007. Nationalitet: Svensk.

Huvudsaklig utbildning och arbetslivserfarenhet:

Martin har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Göteborg. Han har varit sverigechef och utvecklingschef på Scandic Hotels. Innan Scandic har Martin innehaft positioner som nordenchef i Rezidor Hotel Group, VD på Choice Hotels Sweden och operativ chef på First Hotels.

Övriga uppdrag/befattningar: –

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: –

1) För en beskrivning avseende innehav av finansiella instrument i den Säljande Aktieägaren, se "Aktier, aktiekapital och ägarstruktur – Incitamentsprogram, teckningsoptioner och konvertibler – Management participation program".



Thomas Engelhart

Född 1967. Chief Commercial Officer. Anställd inom koncernen 2007–2011 (som SVP Commercial Operation) och sedan 2015. Nationalitet: Norsk.

Huvudsaklig utbildning och arbetslivserfarenhet: Thomas har en kandidatexamen i Hotel Management från Glion Education Group/Hosta, Schweiz, och en masterexamen i International Business från Ceram University, Grand Ecole, Frankrike. Han har tidigare varit VD för Rezidor AB Nordics och VD för Coop Marknad AB.

Övriga uppdrag/befattningar: –

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: VD för Coop Marknad AB och Rezidor Hospitality Sweden AB. Styrelseordförande i Coop Butiksutveckling AB, Coop Sverige AB och MedMera Bank Aktiebolag. Styrelseledamot i Purple Cow AB.



Ann-Charlotte Johansson

Född 1968. Vice President Communications & IR. Konsult till koncernen 2014–2015 och anställd inom koncernen sedan 2015. Nationalitet: Svensk.

Huvudsaklig utbildning och arbetslivserfarenhet: Ann-Charlotte Johansson har studerat juridik vid Stockholms universitet och internationell ekonomi med inriktning marknadsföring/ryska vid Uppsala universitet. Hon har tidigare innehaft ett flertal positioner inom kommunikation och investerarrelationer på, bland annat, Intellecta Corporate, Hallvarsson & Halvarsson, TradeDoubler, Nasdaq Stockholm och General Electric Money Bank.

Övriga uppdrag/befattningar: –

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: Kommunikations- och insamlingschef på Svenska Röda Korset.



Peter Jangbratt

Född 1967. Head of Sweden. Anställd inom koncernen 1995–2008 och sedan 2015. Nationalitet: Svensk.

Huvudsaklig utbildning och arbetslivserfarenhet: Peter har genomgått omfattande utbildning genom Scandic Business School och Hilton. Han har tidigare haft ett flertal ledande befattningar under hans 14 år inom Scandic, bland annat som marknads- och kommunikationsansvarig och chef för Scandics operativa verksamhet i Sverige. Han har även varit VD för Rica Hotels Sweden.

Övriga uppdrag/befattningar: –

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: Styrelseledamot AIK innebandy AB.



Jesper Engman

Född 1974. Vice President Business Development. Anställd inom koncernen sedan 2006. Nationalitet: Svensk.

Huvudsaklig utbildning och arbetslivserfarenhet: Jesper har en civilingenjörsexamen från Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm. Han var tidigare analytiker och affärsområdeschef på Pandox.

Övriga uppdrag/befattningar: –

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: –



Gunilla Rudebjer

Född 1959. Chief Financial Officer. Anställd inom koncernen sedan 2009. Nationalitet: Svensk.

Huvudsaklig utbildning och arbetslivserfarenhet: Gunilla har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm. Hon har tidigare varit ekonomi- och finansdirektör på de tidigare börsnoterade bolagen Cision och Mandator, på Parks & Resorts Scandinavia och på reseföretaget TUI Nordic/Fritidsresor. Gunilla har också arbetat som concern-controller på Sara Travel & Hotel Group och som ekonomichef inom Nordstjernankoncernen.

Övriga uppdrag/befattningar: Bolagsman i Blomqvist & Rudebjer Handelsbolag.

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: –



Aki Käyhkö

Född 1968. Head of Finland. Anställd inom koncernen sedan 2012. Nationalitet: Finsk.

Huvudsaklig utbildning och arbetslivserfarenhet: Aki har en Bachelor of Business Administration in International Business and Management från Schiller International University i London, Storbritannien. Han har tidigare haft olika tjänster inom Procter & Gamble, Reckitt Benckiser, Hartwall och Palace Kämp Group.

Övriga uppdrag/befattningar: Styrelseledamot i Finnish Hospitality Industry Association.

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: Verkställande direktör på Palace Kämp Group. Marknadschef på Oy Hartwall Ab.



Jens Mathiesen

Född 1969. Head of Denmark. Anställd inom koncernen sedan 2008. Nationalitet: Dansk.

Huvudsaklig utbildning och arbetslivserfarenhet:

Jens utbildade sig till Shipping Broker vid Transocean Shipping i Danmark. Hans tidigare arbetslivserfarenhet inkluderar tjänster som sälj- och marknadsdirektör på Choice Hotels Scandinavia, VD på Fountain Scandinavia A/S och som medlem av koncernledningen i det börsnoterade bolaget Fountain SA, såväl som ansvarig för försäljning och marknadsföring på Avis Rent a Car.

Övriga uppdrag/befattningar: Styrelseledamot och medlem av koncernledningen i Dansk Erhverv (danska handelskammaren). Styrelseledamot i Wonderful Copenhagen och medlem av kommittén Growth Forum Copenhagen.

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: Styrelseledamot Horesta Copenhagen (HØS).



Michel Schutzbach

Född 1961. Head of Europe. Anställd inom koncernen 2009. Nationalitet: Schweizisk.

Huvudsaklig utbildning och arbetslivserfarenhet:

Michel har en diplomutbildning från Hotels and Management School i Gilon, Schweiz. Han har haft ett flertal ledande befattningar inom Rezidor, bland annat som HR-chef samt regionchef för Polen och Irland.

Övriga uppdrag/befattningar: –

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: –



Svein Arild Steen-Mevold

Född 1967. Head of Norway. Anställd inom koncernen sedan 2011. Nationalitet: Norsk.

Huvudsaklig utbildning och arbetslivserfarenhet:

Svein Arild har en kandidatexamen i Service Management från Norska hotellhögskolan. Han har haft flera positioner inom Scandic och har tidigare varit hotelldirektör inom Radisson SAS och vice VD på Clarion Collection inom Nordic Choice.

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

Tidigare uppdrag/befattningar under de senaste fem åren: Vice verkställande direktör på Nordic Choice Hotels.

AKTIEÄGANDE OCH ANDRA INTRESSEN I SCANDIC

Ingen av styrelseledamöterna eller de ledande befattningshavarna har något privat intresse som kan strida mot bolagets intressen. Vagn Sörensen, Per G. Braathen och Frank Fiskers är dock industriella rådgivare till bolagets indirekta aktieägare EQT. Vidare är Caspar Callerström partner i EQT Partners AB och har ett indirekt finansiellt intresse i Scandic genom sina investeringar i EQT och Niklas Sloutski är VD och partner i rådgivarbolaget till Scandics indirekta aktieägare Accent Equity 2003 fund och har ett indirekt finansiellt intresse i Scandic genom sina investeringar i Accent Equity 2003 fund. Vagn Sörensen är även senior rådgivare på konsultbasis till Morgan Stanley i Norden. Utöver detta har den Säljande Aktieägaren utlovat en engångsersättning om 100 000 GBP till Grant Hearn förutsatt att han kvarstår som styrelseledamot i april 2017. Vidare är Eva Moen Adolfsson VD för Resia AB, ett bolag med vilket Scandic har ingått ett återförsäljaravtal.

Per dagen för detta prospekt innehar ingen av styrelseledamöterna eller de ledande befattningshavarna aktier eller andra värdepapper i bolaget. Dock har Vagn Sörensen, Per G. Braathen, Rikard Steiber och vissa ledande befattningshavare ekonomiska intressen i Scandic till följd av direkta eller indirekta innehav av stamaktier och skuldebrev utställda av den Säljande Aktieägaren (eller dess moderbolag) inom ramen för ett Management Participation Program, se "*Aktier, aktiekapital och ägarstruktur – Ägarstruktur*". Vidare kommer vissa styrelseledamöter och ledande befattningshavare att förvärva aktier i Erbjudandet, se "*Aktier, aktiekapital och ägarstruktur – Incitamentsprogram, teckningsoptioner och konvertibler – Management participation program*" och "*Bolagsstyrning – Ersättning till ledamöter i styrelsen och dess utskott*".

Vidare har Frank Fiskers, Martin Creydt, Thomas Engelhart, Jesper Engman och Gunilla Rudebjer vissa finansiella intressen i Scandic i anledning av bonusar vilka erhålls vid genomförande av noteringen på Nasdaq Stockholm, se "*Bolagsstyrning – Ledande befattningshavare – Nuvarande anställningsvillkor för verkställande direktören och ledande befattningshavare – Särskilda incitament – bonusar*". På grund av extra arbete i anledning av noteringen på Nasdaq Stockholm har Grant Hearn, Lottie Knutson, Eva Moen Adolfsson och Fredrik Wirdenius rätt till ytterligare styrelsearvode om 300 000 SEK i form av engångsutbetalningar villkorat av noteringen av Scandics aktier på Nasdaq Stockholm. Grant Hearn, Lottie Knutson, Eva Moen Adolfsson och Fredrik Wirdenius har därvid uttalat en avsikt att förvärva aktier i Scandic motsvarande nettobeloppet av det extra styrelsearvodet. Se "*Bolagsstyrning – Ersättning till ledamöter i styrelsen och dess utskott*".

Därutöver har en extra bolagsstämma den 15 november 2015 beslutat att införa ett långsiktigt incitamentsprogram, LTIP, villkorat av att Bolagets aktier tas upp till handel på Nasdaq Stockholm under 2015. För en beskrivning av programmet, se "*Bolagsstyrning – Ledande befattningshavare – Nuvarande anställningsvillkor för verkställande direktören och ledande befattningshavare – Långsiktigt incitamentsprogram*".

ÖVRIG INFORMATION OM STYRELSELEDAMÖTER OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Samtliga styrelseledamöter och ledande befattningshavare kan nås via bolagets adress, Sveavägen 167, 102 33 Stockholm, eller via telefon +46 8 517 350 00.

Med undantag av vad som anges nedan har ingen av styrelseledamöterna eller de ledande befattningshavarna under de senaste fem åren varit inblandad i konkurs, tvångslikvidation eller konkursförvaltning i egen- eller andrahandsbolag eller i bolag som varit inblandade i likvidation eller konkurs. Ingen av styrelseledamöterna eller de ledande befattningshavarna har varit inblandad i någon myndighet eller professionell sammanslutning. Ingen av

styrelseledamöterna eller de ledande befattningshavarna har under de senaste fem åren dömts i ett bedrägerirelaterat mål. Ingen styrelseledamot eller ledande befattningshavare har under de senaste fem åren förbjudits av domstol att ingå som medlem i ett bolags förvaltnings-, lednings- eller kontrollorgan, eller från att inneha ledande eller övergripande funktioner i ett bolag.

Skatteverket har under de senaste åren genomfört en granskning av de bolag som är investeringsrådgivare till alla större svenska private equity-fonder samt personer som är verksamma i dessa bolag. Granskningen har bland annat omfattat EQT Partners AB, investeringsrådgivare till bland annat EQT, samt personer verksamma, eller som tidigare har varit verksamma, i EQT Partners AB, däribland bolagets styrelseledamot Caspar Callerström. Skatteverket beslutade därvid att ompröva taxeringsarna för såväl EQT Partners AB som de aktuella individerna. Efter att Kammarrätten i Stockholm bifallit ett överklagande från ett annat svenskt rådgivningsbolag, har förvaltningsrätten emellertid undanröjt Skatteverkets omprövningsbeslut avseende EQT Partners AB. Skatteverkets omprövningsbeslut avseende Caspar Callerström har överklagats till domstol. För individerna har Skatteverket numera inställningen att utdelning som erhållits som en avkastning på de investeringar som personerna gjort i vissa fonder inte ska beskattas som kapitalinkomst utan enligt de särskilda fåmansbolagsreglerna (de så kallade 3:12-reglerna). Det kan noteras att Niklas Sloutski är verksam i ett bolag, Accent Equity Partners AB, som är investeringsrådgivare till Accent Equity funds. Skatteverket har initierat en granskning även av individer verksamma i Accent Equity Partners AB, däribland Niklas Sloutski, med avseende på liknande frågeställning men något beslut i frågan har ännu inte fattats.

Grant Hearn var ledamot i bolaget Visit London Limited, ett regionalt turistorgan, mellan januari 2008 och januari 2011. Visit London Limited genomgick en företagsrekonstruktion (eng: *administration*) i april 2011. Företagsrekonstruktionen upphörde den 13 september 2011 och likvidatorer utsågs under en frivillig borgenärslikvidation (eng: *a creditors' voluntary liquidation*).

Det finns inga familjeband mellan medlemmarna i styrelsen eller de ledande befattningshavarna.

EXTERN REVISOR

PricewaterhouseCoopers AB (Torsgatan 21, 113 97 Stockholm) har varit bolagets revisor sedan 2012. Revisorsval skedde senast vid årsstämman 2015 då revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers AB (i egenskap av registrerat revisionsbolag), med Magnus Brändström (auktoriserad revisor och medlem av FAR (branschorganisationen för redovisningskonsulter, revisorer och rådgivare)) som huvudansvarig revisor, omvaldes för tiden intill slutet av årsstämman 2016.

Den externa revisionen av räkenskaperna i bolaget och majoriteten av dess dotterbolag, inklusive revisionen av styrelsens och de ledande befattningshavarnas förvaltning, utförs enligt International Standards on Auditing och i enlighet med god revisionssed i Sverige. Den externa revisorn närvarar vid minst ett styrelsemöte årligen, vid vilket revisorn går igenom årets revision och diskuterar revisionen med styrelseledamöterna. Vid detta möte närvarar varken verkställande direktören eller annan ledande befattningshavare. Under de senaste tre räkenskapsåren har PricewaterhouseCoopers AB, utöver sitt revisionsarbete, utfört rådgivningstjänster för koncernbolagen, bestående av skatterådgivning och andra tjänster.

Revisorn uppbär arvode för sitt arbete i enlighet med beslut av årsstämma. För ytterligare information, se not 6 i den reviderade koncernredovisningen avseende räkenskapsåret 2014 som inkluderats i detta prospekt.

BOLAGSSTYRNING

Före noteringen på Nasdaq Stockholm har bolagsstyrningen i bolaget utgått från svensk lagstiftning samt interna regler och riktlinjer. När bolaget är noterat på Nasdaq Stockholm kommer det även att följa Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter samt Svensk kod för bolagsstyrning. Koderna är tillämpliga för alla svenska bolag vars aktier är upptagna till handel på en reglerad marknad i Sverige. Ett bolag behöver inte tillämpa varje regel i Koderna, utan tillåts att välja alternativa lösningar som bolaget anser vara bättre lämpade för dess speciella förutsättningar. Detta förutsätter att bolaget rapporterar varje avvikelse, beskriver den alternativa lösningen och förklarar skälet för avvikelsen i sin årliga bolagsstyrningsrapport (följ eller förklara-principen). Scandic har valt att tillämpa Koderna i relevanta delar och avser att tillämpa Koderna fullt ut från och med noteringen av Scandics aktier på Nasdaq Stockholm. Varje avvikelse från Koderna kommer att anges i bolagets bolagsstyrningsrapport, vilken kommer upprättas första gången för räkenskapsåret 2015. Scandic förväntar sig för närvarande att följa samtliga regler i Koderna förutom regel 9.7 såvitt avser kravet att intjänandeperioden till dess att en aktie får förvärfvas inte ska understiga tre år. Intjänandeperioden i det långsiktiga incitamentsprogram som ska implementeras i samband med Erbjudandet är cirka 2,4 år, i syfte att anpassa intjänandeperioden till potentiella framtida aktierelaterade incitamentsprogram.

INTERNKONTROLL

Styrelsen och verkställande direktören är ytterst ansvariga för att säkerställa att rutiner för internkontroll utarbetas, kommuniceras till och förstås av de anställda i Scandic som utför de enskilda kontrollåtgärderna, och att sådana kontrollåtgärder övervakas, genomförs, uppdateras och upprätthålls. Ledningspersoner på alla nivåer är ansvariga för att säkerställa att rutiner för internkontroll är etablerade inom deras eget område samt att dessa kontroller leder till önskat resultat.

Rutinerna för intern kontroll, riskbedömning, kontrollaktiviteter och uppföljning avseende den finansiella rapporteringen har utformats för att säkerställa en tillförlitlig övergripande finansiell rapportering och 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 övrig personal.

Det sätt på vilket styrelsen övervakar och säkerställer kvaliteten i den interna kontrollen är dokumenterat i den antagna arbetsordningen för styrelsen och instruktionerna för revisionsutskottet. En del av revisionsutskottets uppgifter är att utvärdera bolagets struktur och riktlinjer för intern kontroll, se "*Styrelsens ansvar och arbete – Styrelsens utskott och deras arbete*".

BOLAGSSTÄMMA

Enligt aktiebolagslagen är bolagsstämman bolagets högsta beslutande organ, vid vilket aktieägarna utövar sin rösträtt. Utöver årsstämman kan extra bolagsstämmor sammankallas. Bolagets årsstämma hålls i Stockholm före juni månads utgång varje kalenderår. Extra bolagsstämmor hålls vid behov.

Stämman fattar beslut i en rad frågor, bl.a. fastställande av resultat- och balansräkning, disposition av bolagets vinst eller förlust, ansvarsfrihet

gentemot bolaget för styrelsens ledamöter och verkställande direktören, valberedningens sammansättning, val av styrelseledamöter (inklusive styrelseordförande) och revisor, ersättning till styrelseledamöter och revisor, riktlinjer för ersättning till verkställande direktören och andra ledande befattningshavare.

Kallelse till årsstämma och extra bolagsstämma där ändring av bolagsordningen ska behandlas ska utfärdas tidigast sex veckor och senast fyra veckor före stämman. Kallelse till annan extra bolagsstämma ska, när bolagets aktier noterats, utfärdas tidigast sex veckor och senast tre veckor före stämman. Kallelse sker genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar samt på bolagets webbplats. Att kallelse har skett ska samtidigt annonseras i Svenska Dagbladet. När aktierna är noterade ska även ett pressmeddelande på svenska och engelska med kallelsen offentliggöras före varje bolagsstämma.

RÄTT ATT DELTA VID BOLAGSSTÄMMA

Aktieägare som fem vardagar (lördagar inkluderade) före bolagsstämma är registrerade i den av Euroclear Sweden förda aktieboken, och som senast det datum som anges i kallelsen till bolagsstämman har meddelat bolaget sin avsikt att närvara, är berättigade att delta på bolagsstämman och att rösta för fulla antalet innehavda aktier.

Aktieägare vars aktier är förvaltarregistrerade hos en bank eller annan förvaltare måste utöver att informera bolaget begära att deras aktier tillfälligt registreras i eget namn i den av Euroclear Sweden förda aktieboken, för att vara berättigade att delta på bolagsstämman. Aktieägare bör informera sin förvaltare i god tid före avstämningsdagen.

Aktieägare får delta vid bolagsstämma personligen eller genom ombud, och får medföra högst två biträden. Normalt kommer aktieägare ha möjlighet att anmäla sig till bolagsstämma på flera olika sätt enligt vad som anges i kallelsen.

AKTIEÄGARES INITIATIVRÄTT

Aktieägare som vill få ett ärende behandlat vid bolagsstämma ska begära detta skriftligen hos styrelsen. Begäran måste normalt vara styrelsen tillhanda senast sju veckor före bolagsstämman.

VALBEREDNING

Enligt Koderna ska bolaget ha en valberedning vars uppgift är att till bolagsstämman lämna förslag till val av stämmoderförande, styrelseledamöter, styrelseordförande, revisor, förslag avseende styrelsearvode (uppdelat mellan ordföranden och övriga ledamöter samt ersättning för utskottsarbete), revisorsarvode och, i den mån så anses erforderligt, förslag till ändringar i instruktionerna för valberedningen.

Det beslutades på den extra bolagsstämman den 15 september 2015 att 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 ny valberedning utsetts. Namnen på de tre ägarrepresentanterna och namnen på de aktieägare de företräder ska offentliggöras senast sex månader före årsstämman. Valberedningen inför årsstämman 2016 ska bestå av styrelsens ordförande samt representanter från de tre

största aktieägarna enligt aktieägarstatistik från Euroclear Sweden AB per den 11 december 2015 och representanterna i valberedningen ska offentliggöras senast den 31 december 2015. Ordförande 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. Om ej särskilda skäl föreligger ska dock inga förändringar ske i valberedningens sammansättning om endast marginella förändringar i röstetalet ägt rum eller förändringen inträffar senare än tre månader före årsstämma. Förändringar i valberedningens sammansättning ska offentliggöras så snart sådana skett. Vid behov ska bolaget även svara för skäliga kostnader för externa konsulter som av valberedningen bedöms nödvändiga för att valberedningen ska kunna fullgöra sitt uppdrag.

STYRELSENS ANSVAR OCH ARBETE

Styrelsens uppgifter regleras i aktiebolagslagen, bolagets bolagsordning samt, efter noteringen av Scandics aktier på Nasdaq Stockholm, Kodex. Därutöver regleras styrelsens arbete av en av styrelsen årligen fastställd arbetsordning. Arbetsordningen reglerar arbets- och ansvarsfördelningen mellan styrelsens ledamöter, styrelsens ordförande och verkställande direktören, samt innehåller rutiner för ekonomisk rapportering för verkställande direktören. Styrelsen fastställer även instruktioner för styrelsens utskott.

Styrelsens uppgifter inbegriper fastställande av strategier, affärsplaner, budget, delårsrapporter, årsbokslut, årsredovisningar samt antagande av instruktioner, policies och riktlinjer. Styrelsen ska också följa den ekonomiska utvecklingen, säkerställa kvaliteten på den ekonomiska rapporteringen och internkontrollen samt utvärdera verksamheten mot av styrelsen fastställda mål och riktlinjer. Slutligen beslutar styrelsen om betydande investeringar och förändringar i koncernens organisation och verksamhet.

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

STYRELSENS UTSKOTT OCH DERAS ARBETE

Styrelsen har två utskott: revisionsutskottet och ersättningsutskottet. Utskotten har inga beslutsbefogenheter men ska förbereda beslut som presenteras till styrelsen för godkännande.

Ersättningsutskottet är utsett för att agera utskott i frågor som gäller ersättningsprinciper, löner, förmåner och ersättningar till verkställande direktören och ledande befattningshavare underställda verkställande direktören. I arbetet ingår bland annat att förbereda styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för verkställande

direktören och de andra ledande befattningshavarna (för efterföljande godkännande av aktieägarna). Vidare ingår i arbetet att förbereda beslut till styrelsen avseende ersättning och andra anställningsvillkor på individuell basis för verkställande direktören och de andra ledande befattningshavarna samt förbereda beslut om bonusprogram (det vill säga program för rörlig ersättning) samt aktie- eller aktiekursrelaterade incitamentsprogram. Vidare ska ersättningsutskottet övervaka och utvärdera utfallen av program för rörlig ersättning och bolagets efterlevnad av de av bolagsstämman beslutade riktlinjerna för ersättning.

Ersättningsutskottet ska utses av bolagets styrelse bland de styrelseledamöter som utsetts av bolagsstämman och ska bestå av minst tre medlemmar. Styrelseordföranden kan vara ordförande för ersättningsutskottet. Resterande medlemmar i utskottet ska vara oberoende i förhållande till bolaget och dess ledande befattningshavare. Ersättningsutskottet består för närvarande av Eva Moen Adolfsson (ordförande), Grant Hearn, Caspar Callerström och Vagn Sörensen.

Revisionsutskottet är utsett för att agera utskott i frågor som gäller riskbedömning, internkontroll, internrevision, redovisning, finansiell rapportering och revision. Syftet med revisionsutskottets arbete är att säkerställa att principer som fastslagits för finansiell rapportering och internkontroll efterlevs och att bolaget har ändamålsenliga relationer med sina revisorer. I arbetet ingår bland annat övervakning av bolagets förfaranden för övervakning av efterlevandet av regler om framtagande och presentation av finansiella rapporter och annan finansiell information. Revisionsutskottet ska även tillse att den finansiella information som offentliggörs är korrekt, relevant, transparent, konsekvent och i överensstämmelse med tillämpliga lagar och regler, likväl som identifiera och övervaka hanteringen av väsentliga redovisnings- och värderingsfrågor samt diskutera dessa med de externa revisorerna. Härtill ska revisionsutskottet utforma ett utlåtande avseende bolagets risksituation och bedöma huruvida den struktur och de riktlinjer för internkontroll och övervakning och efterlevande av lagar och regler som tillämpas är lämpliga och tillräckliga och även årligen utvärdera behovet av en separat funktion för internrevision. Bedömningen av risksituationen och internkontrollen ska presenteras för styrelsen. Revisionsutskottet ska årligen utvärdera revisorns föreslagna omfattning av och fokusområde för revisionen och tillse att revisorerna är opartiska och oberoende. Revisionsutskottet ska också utvärdera revisionsarbetet och är ansvarigt för bolagets relationer med revisorerna och för att koordinera revisionen. Vidare ska revisionsutskottet till valberedningen utfärda rapporter om utvärdering av revisionen och förslag till val av revisor.

Revisionsutskottet ska bestå av minst tre medlemmar. Majoriteten av medlemmarna 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 och ha revisions- eller redovisningserfarenhet. Revisionsutskottet består för närvarande av Caspar Callerström (ordförande), Vagn Sörensen och Niklas Sloutski. Aktiebolagslagens krav på redovisnings- eller revisionskompetens är uppfyllt.

Utskottets arbete utförs i enlighet med de av styrelsen antagna skriftliga instruktionerna för varje utskott och den antagna arbetsordningen för styrelsen.

ERSÄTTNING TILL LEDAMÖTER I STYRELSEN OCH DESS UTSKOTT

Tabellen nedan utvisar arvode till de nuvarande bolagstämموالدا styrelseledamöterna som kostnadsförts av Scandic under 2014.¹⁾

Styrelseledamot ¹⁾	Position	Styrelsearvode (SEK)	Ersättning för utskottsarbete (SEK)
Vagn Sörensen	Ordförande	529 521	66 667
Per G. Braathen	Ledamot	264 760	–
Caspar Callerström	Ledamot	–	–
Grant Hearn	Ledamot	200 000	66 667
Lottie Knutson ²⁾	Ledamot	–	–
Eva Moen Adolfsson	Ledamot	200 000	33 333
Niklas Sloutski	Ledamot	–	–
Rikard Steiber	Ledamot	200 000	–
Fredrik Wirdenius ³⁾	Ledamot	–	–
Totalt⁴⁾		1 394 281	166 667

1) Under 2014 bestod styrelsen även av de tidigare ledamöterna Erika Henriksson, André Witschi och Benny Zakrisson. Under 2014 kostnadsförde Scandic arvode till André Witschi om 71 022 SEK och till Benny Zakrisson om 330 985 SEK. Inget arvode betalades ut till Erika Henriksson som representerade EOT i Scandics styrelse under 2014.

2) Lottie Knutson utsågs till styrelseledamot vid extra bolagstämma den 18 juni 2015.

3) Fredrik Wirdenius utsågs till styrelseledamot vid extra bolagstämma den 15 juli 2015.

4) De ovan angivna beloppen inkluderar kompensation till styrelsen i dess egenskap av styrelseledamöter i Scandic Hotels Group AB, Scandic Hotels Holding AB och Scandic Hotels AB.

Vid extra bolagstämma den 15 september 2015 beslutades att styrelsens ledamöter ska, på årsbasis, vara berättigade till arvode enligt följande: ersättning om 600 000 SEK till styrelsens ordförande och 300 000 SEK vardera för resterande stämموالدا styrelseledamöter. Därutöver är revisionsutskottets ordförande berättigad till 100 000 SEK och de andra medlemmarna av revisionsutskottet till 50 000 SEK vardera. Ersättningsutskottets ordförande är berättigad till 100 000 SEK och resterande medlemmarna av ersättningsutskottet till 50 000 SEK vardera. Vidare beslutades om rätt till ytterligare styrelsearvode om 300 000 SEK i form av engångsutbetalningar till Grant Hearn, Lottie Knutson, Eva Moen Adolfsson och Fredrik Wirdenius på grund av extra arbete med noteringsprocessen (utöver det ordinarie styrelsearvodet beskrivet ovan). Den ytterligare ersättningen är villkorad av noteringen av Scandics aktier på Nasdaq Stockholm. Grant Hearn, Lottie Knutson, Eva Moen Adolfsson och Fredrik Wirdenius har därvid uttalat en avsikt att förvärva aktier i Scandic motsvarande nettobeloppet av det extra styrelsearvodet.

LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Enligt aktiebolagslagen ska styrelsen för beslut på årsstämman lägga fram förslag till riktlinjer för ersättning till verkställande direktören och andra ledande befattningshavare. Sådana av bolagstämman beslutade riktlinjer är endast tillämpliga på nya anställningsavtal ingångna mellan bolaget och respektive ledande befattningshavare, varför det kan finnas anställningsavtal som inte fullt ut följer de nu gällande riktlinjerna. Enligt beslut fattat på den extra bolagstämman den 15 september 2015, gäller följande riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare, inklusive verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare som är anställda inom koncernen.

Enligt riktlinjerna ska Scandic 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 verkställande direktören och ledningen ska kunna bestå av fast lön, rörlig lön, pension och övriga förmåner. Den fasta lönen för den verkställande direktören och ledningen ska vara marknads-

mässig och avspejla de krav och det ansvar som arbetet medför samt individuell prestation. 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 ovan för att skapa ett långsiktigt engagemang.

Enligt riktlinjerna ska vidare pensionsförmånerna för den verkställande direktören och de övriga ledande befattningshavarna 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 två år. Övriga ersättningar kan bestå av andra sedvanliga förmåner, såsom exempelvis sjukvårdsförsäkring, vilka inte ska utgöra en väsentlig del av den totala ersättningen. Därutöver kan ytterligare ersättning utgå vid extraordinära omständigheter och avtalas i enskilda fall.

Styrelsen har rätt att frånga ovanstående riktlinjer om styrelsen bedömer att det i ett enskilt fall finns särskilda skäl som motiverar det.

Information om Scandics pensionsutfästelser och andra beslutade ersättningar som inte har förfallit till betalning framgår av Scandics reviderade koncernräkenskaper avseende räkenskapsåret som avslutades den 31 december 2014, not 2, 8 och 23.

NUVARANDE ANSTÄLLNINGSVILLKOR FÖR VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Ersättning

Styrelsen beslutar om ersättningspolicies för verkställande direktören och de ledande befattningshavarna. Sådana ersättningspolicies är i enlighet med de riktlinjer för ersättning för verkställande direktören och ledande befattningshavare, som antagits av den extra bolagstämman den 15 september 2015. Frågor om ersättning till verkställande direktören samt de befattningshavare som rapporterar direkt till verkställande direktören ska beslutas av styrelsen.

1) Därutöver har arvode om 24 000 SEK till arbetstagarledamoten Jan Wallmark kostnadsförts av Scandic under 2014.

Ersättning till verkställande direktören och ledande befattningshavare som är anställda inom koncernen består av fast lön, rörlig lön (bonus), andra förmåner (som bilersättning) och pensioner. Verkställande direktören är berättigad till en årlig fast lön om 7,4 MSEK och den rörliga lönen

kan uppgå till maximalt 60 procent av hans årliga fasta lön. För de ledande befattningshavarna kan den rörliga lönen uppgå till maximalt 50 eller 35 procent av den årliga fasta lönen i enlighet med de olika bonuspolicies som är gällande från var tid till annan.

I följande tabell redovisas ersättning och förmåner till verkställande direktören samt till övriga nuvarande ledande befattningshavare, som kostnadsfördes av Scandic under 2014.

(SEK) Namn	Fast lön	Rörlig lön	Andra förmåner ¹⁾	Pensionskostnader ²⁾	Totalt
Frank Fiskers (President & CEO)	2 692 825	4 458 065	147 836	863 062	8 161 788
Andra ledande befattningshavare (8 personer) ³⁾	14 674 861	3 681 536	891 732	1 966 901	21 215 029
Totalt	17 367 686	8 139 601	1 039 568	2 829 963	29 376 817

1) Övriga förmåner, såsom tjänstebil och sjukvårdsförsäkring erbjuds i enlighet med marknadspraxis.

2) Alla bolagets pensionsåtaganden är försäkrade. Det finns således inga upplupna eller avsatta belopp i bolaget för pensioner och liknande förmåner till ledande befattningshavare.

3) Beloppen omfattar inte Lena Björner, Thomas Engelhart eller Ann-Charlotte Johansson vilka anställdes under 2015. Från september 2014–mars 2015 tillhandahöll Ann-Charlotte Johansson tjänster enligt ett konsultavtal. Hon anställdes av koncernen i april 2015.

Pensioner och andra förmåner

Verkställande direktörens pensionsålder är 65. Pensionskostnaden för verkställande direktören uppgår till 35 procent av hans fasta lön. Pensionsåldern för resterande ledande befattningshavare som är anställda inom koncernen bestäms i enlighet med tillämplig lokal lag och kollektivavtal. Pensionsförmåner för ledande befattningshavare utgår enligt lag och kollektivavtalad ITP-plan.

Särskilda incitament – bonusar

I tillägg till ovanstående har verkställande direktören rätt till en separat kontantbonus från Scandic motsvarande maximalt nio månaders fast lön som faller ut vid fullbordandet av noteringen på Nasdaq Stockholm. Vid fullbordandet av noteringen på Nasdaq Stockholm kommer även, efter beslut på diskretionär basis av styrelseordföranden i Scandic Hotels AB, separat kontantbonus att utbetalas till Gunilla Rudebjer (motsvarande maximalt fyra månaders fast lön) och till envar av Martin Creydt, Thomas Engelhart, Jesper Engman och Jens Mathiesen (motsvarande tre månaders fast lön).

I juli 2015 erhöll vidare verkställande direktören en separat kontantbonus om 1 500 000 SEK före skatt och ytterligare tre av de ledande befattningshavarna erhöll kontantbonusar från Scandic om totalt 903 500 SEK före skatt med anledning av integrationen av Rica Hotels.

Management participation program

Vissa ledande befattningshavare har investerat i Management Participation Program, se "Aktier, aktiekapital och ägarstruktur – Incitamentsprogram, teckningsoptioner och konvertibler – Management participation program".

Långsiktigt incitamentsprogram

Den 15 november 2015 beslutade bolagsstämman att införa ett långsiktigt incitamentsprogram, villkorat av att Bolagets aktier tas upp till handel på Nasdaq Stockholm under 2015 ("LTIP"). Det övergripande syftet med programmet är att skapa en nära intressegemenskap mellan de anställda och aktieägarna samt att skapa ett långsiktigt engagemang för Scandic. Styrelsen avser att lämna förslag till kommande årsstämmor i Scandic att godkänna liknande långsiktiga incitamentsprogram med avsikten att kommande program ska innehålla ytterligare ett krav innebärande att totalavkastningen på bolagets aktier (TSR) under intjänandeperioden ska överstiga 0 procent för att matchningsaktier ska kunna tilldelas.

LTIP kommer att implementeras i samband med Erbjudandet och riktas till högst 40 fast anställda inom koncernen, indelade i tre kategorier (grupp 1–3). LTIP möjliggör för deltagarna att erhålla matchningsaktier och prestationsaktier, under förutsättning att de gör egna investeringar i aktier eller allokerar redan innehavda aktier till programmet. För varje sådan sparaktie kan varje deltagare vederlagsfritt tilldelas en matchningsaktie. Utöver detta kan deltagarna vederlagsfritt tilldelas ett antal prestationsaktier, beroende på graden av uppfyllandet av vissa av styrelsens fastställda prestationsvillkor relaterade till EBITDA, kassaflöde och RGI för räkenskapsåren 2015–2017.

Matchningsaktier och prestationsaktier kommer att tilldelas efter utgången av en intjänandeperiod, som löper från första dag för handel på Nasdaq Stockholm till och med dagen för offentliggörandet av Scandics delårsrapport för det första kvartalet 2018, under förutsättning att deltagaren under hela intjänandeperioden varit fast anställd inom koncernen samt behållit sparaktierna.

Antalet matchningsaktier och prestationsaktier som en deltagare har rätt till ska ökas för att kompensera för utdelning som lämnas på aktierna under intjänandeperioden, i syfte att ytterligare stärka intressegemenskapen mellan deltagarna och aktieägarna.

Det maximala värdet per rätt att erhålla en matchningsaktie eller en prestationsaktie är begränsat till 300 procent av priset i Erbjudandet. För det fall värdet av en sådan rätt överstiger detta tak kommer antalet matchningsaktier och prestationsaktier minskas proportionerligt.

I tabellen nedan anges deltagarnas maximala investering i LTIP och det antal aktier (matchningsaktier och prestationsaktier) som deltagarna kan komma att tilldelas (uppdelat i de tre deltagarkategorierna).

Kategori	Deltagare	Antalet anställda	Maximal egen investering	Antal sparaktier ¹⁾	Antal matchningsaktier och prestationsaktier ²⁾
Grupp 1	Verkställande direktören	1	10 % av årlig individuell fast bruttolön för 2015	10 068	60 408
Grupp 2	Medlemmar i koncernledningen och landschefer	11	10 % av årlig individuell fast bruttolön för 2015	28 469	142 355
Grupp 3	Medlemmar i lokala landsledningar och nyckelpersoner	28	50 000 SEK	19 040	76 160
Totalt		40	–	57 577	278 923

1) Under antagande om ett erbjudandepris motsvarande mittpunkten i Prisintervallet.

2) Under antagande om i) maximal investering av varje deltagare, ii) priset i Erbjudandet motsvarande mittpunkten i Prisintervallet, iii) 100 procents uppfyllelse av var och ett av prestationsvillkoren, iv) att taket för tilldelning inte överskrids och v) att samtliga deltagare till fullo kvarstår vid inlösningsperiodens slut.

Vid full tilldelning av matchningsaktier och prestationsaktier kommer, baserat på antagandena i fotnot 2, det sammanlagda antalet aktier som tilldelas enligt LTIP att uppgå till 278 923, vilket motsvarar cirka 0,28 procent av Scandics aktiekapital och röster (beräknat baserat på antal utestående aktier omedelbart efter Erbjudandet, det vill säga inklusive de nya aktierna). Under samma antaganden, och inklusive kompensation för viss beräknad utdelning, kommer det sammanlagda antalet aktier som tilldelas enligt LTIP att uppgå till 310 000 aktier, vilket motsvarar cirka 0,31 procent av Scandics aktiekapital och röster (beräknat baserat på antal utestående aktier omedelbart efter Erbjudandet, det vill säga inklusive de nya aktierna).

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

Övriga anställningsvillkor

För verkställande direktören gäller en tolv månaders uppsägningstid och ett avgångsvederlag motsvarande sex månaders fast lön efter uppsägningstiden, om anställningen avslutas av bolaget. Om anställningsavtalet sägs upp av verkställande direktören gäller en uppsägningstid om sex månader. Vidare är verkställande direktören bunden av en konkurrensbestämmelse under tolv månader och mottar under denna period en kompensation med upp till motsvarande 60 procent av hans fasta lön, förutsatt att han inte mottar någon annan ersättning av Scandic, såsom avgångsvederlag. Konkurrensbegränsningen är inte giltig om anställningen upphör i anledning av en förändring av ägarförhållandena i Scandic om uppsägningen har initierats av bolaget inom sex månader efter förändringen i ägandet.

För en majoritet av de resterande ledande befattningshavarna gäller en ömsesidig uppsägningstid om sex månader. Om anställningen avslutas av Scandic, är nio av de ledande befattningshavarna berättigade till avgångsvederlag motsvarande antingen sex eller tolv månaders fast lön (med avdrag för eventuell inkomst från ny anställning) under samma period, villkorat av konkurrensbegränsningar.

BOLAGSORDNING

Bolagsordning för Scandic Hotels Group AB (publ), org. nr. 556703-1702, antagen vid bolagsstämman den 15 september 2015.

- 1§** Bolagets firma är Scandic Hotels Group AB (publ).
- 2§** Bolaget har till föremål för sin verksamhet att, direkt eller indirekt, driva hotellrörelse samt idka därmed förenlig verksamhet.
- 3§** Bolagets styrelse skall ha sitt säte i Stockholms kommun.
- 4§** Bolagets aktiekapital skall utgöra lägst 12 500 000 kronor och högst 50 000 000 kronor.
- 5§** Antalet aktier i bolaget skall vara lägst 50 000 000 och högst 200 000 000.
- 6§** Styrelsen skall, till den del den utses av bolagsstämman, bestå av minst tre och högst tio ledamöter med högst två suppleanter.
- 7§** Bolaget skall ha en revisor, med eller utan en revisorssuppleant.
- 8§** Årsstämma skall hållas årligen inom sex månader från utgången av det föregående räkenskapsåret.
Följande ärenden skall behandlas på årsstämman:
1. Val av ordförande vid stämman.
 2. Upprättande och godkännande av röstlängd.
 3. Godkännande av dagordning.
 4. Val av en eller två justeringsmän.
 5. Prövning av om stämman blivit behörigen sammankallad.
 6. Framläggande av årsredovisningen och revisionsberättelsen samt, i förekommande fall, koncernredovisningen och koncernrevisionsberättelsen.
 7. Beslut om:
 - a. fastställande av resultaträkningen och balansräkningen samt, i förekommande fall, koncernresultaträkningen och koncernbalansräkningen;
 - b. disposition av bolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen;
 - c. ansvarsfrihet åt styrelseledamöterna och verkställande direktören.
 8. Beslut om antal styrelseledamöter och styrelsesuppleanter samt om antal revisorer och revisorssuppleanter.
 9. Beslut om arvoden åt styrelseledamöter och revisor, samt i förekommande fall, styrelsesuppleanter och revisorssuppleant.
 10. Val av styrelseledamöter och revisor, samt i förekommande fall, styrelsesuppleanter och revisorssuppleant.
 11. Övriga ärenden som ankommer på stämman enligt aktiebolsagslagen (2005:551) eller bolagsordningen.

- 9§** Kallelse till årsstämma, och till extra bolagsstämma där fråga om ändring av bolagsordningen kommer att behandlas, skall utfärdas tidigast sex och senast fyra veckor före bolagsstämman. Kallelse till annan extra bolagsstämma skall utfärdas tidigast sex veckor och senast tre veckor före bolagsstämman.

Kallelse till bolagsstämma skall ske genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar och på bolagets webbplats. Att kallelse skett skall annonseras i Svenska Dagbladet.

- 10§** Aktieägare som vill delta i förhandlingarna vid bolagsstämma ska dels vara upptagen i utskrift eller annan framställning av hela aktieboken avseende förhållandena fem vardagar före stämman, dels anmäla sitt deltagande till bolaget senast den dag som anges i kallelsen till stämman. Denna dag får inte vara söndag, annan allmän helgdag, lördag, midsommarafton, julafton eller nyårsafton och inte infalla tidigare än femte vardagen före stämman.
Aktieägare får vid bolagsstämma medföra ett eller två biträden, dock endast om aktieägaren till bolaget anmäler antalet biträden på det sätt som anges i föregående stycke.

- 11§** Bolagets räkenskapsår skall vara kalenderår.

- 12§** Bolagets aktier skall vara registrerade i ett avstämningsregister enligt lagen (1998:1479) om kontoföring av finansiella instrument.

AKTIER, AKTIEKAPITAL OCH ÄGARSTRUKTUR

AKTIEINFORMATION

Enligt bolagets bolagsordning ska aktiekapitalet vara lägst 12 500 000 SEK och högst 50 000 000 SEK fördelat på minst 50 000 000 aktier och högst 200 000 000 aktier. Bolaget har ett aktieslag.

Bolagets aktier och registrerade aktiekapital är denominerade i SEK. Det registrerade aktiekapitalet uppgår per dagen för detta prospekt till 20 000 000 SEK, fördelat på 80 000 000 aktier. Varje aktie har ett kvotvärde om 0,25 SEK per aktie. Aktierna har emitterats i enlighet med svensk rätt och är fullt betalda.

Aktiekapitalet och antalet aktier kommer att förändras i samband med Erbjudandet, se "Aktiekapitalets historik och utveckling i samband med Erbjudandet". Aktierna är fritt överlåtbara.

VISSA RÄTTIGHETER KOPPLADE TILL AKTIERNA

Aktieägarnas rättigheter, inklusive de rättigheter som följer av bolagsordningen, kan endast ändras i enlighet med de förfaranden som föreskrivs i aktiebolagslagen.

RÖSTRÄTT

På bolagsstämma medför varje aktie en röst. Varje aktieägare har rätt att rösta för det fulla antalet aktier aktieägaren innehar i Scandic, utan rösträttsbegränsningar. Se "Bolagsstyrning – Bolagsstämma" för ytterligare information om bolagets bolagsstämmor.

FÖRETRÄDESRÄTT TILL NYA AKTIER

Om bolaget genom kontant- eller kvittningsemission ger ut nya aktier, teckningsoptioner eller konvertibler har aktieägarna företrädesrätt att teckna sådana värdepapper i förhållande till det antal aktier de äger före emissionen. Scandics bolagsordning begränsar inte möjligheten att emittera nya aktier, teckningsoptioner eller konvertibler med avvikelse från aktieägarnas företrädesrätt enligt aktiebolagslagen. Se även "Bolagsordning".

RÄTT TILL UTDELNING OCH UTSKIFTNING I SAMBAND MED LIKVIDATION

Aktierna medför lika rätt till utdelning och lika rätt till bolagets tillgångar och eventuella överskott i händelse av likvidation. Se även "Utdelning och utdelningspolicy".

AKTIEKAPITALET HISTORIK OCH UTVECKLING I SAMBAND MED ERBJUDANDET

Tabellen nedan beskriver den historiska utvecklingen av bolagets aktiekapital och utvecklingen i aktiekapitalet i samband med Erbjudandet. För information om det registrerade aktiekapitalet och antalet aktier per den 1 januari 2014 och per den 31 december 2014, se tabellen nedan.

År	Händelse	Ändringar i antalet aktier			Totalt antal aktier	Ändringar i aktiekapital (SEK)	Aktiekapital (SEK)	Kvotvärde (SEK)
		Preferens-aktie	Stamaktie serie A	Stamaktie serie B/ Stamaktie ¹⁾				
2006	Bildande	1	24 999 999	10 000 000	35 000 000	100 000	100 000	0,002857
2015	Fondemission				35 000 000	400 000	500 000	0,014286
2015	Minskning av aktiekapital inkl. indragning av aktier	-1	-24 999 999		10 000 000	-357 142,857143	142 857,142857	0,014286
2015	Fondemission				10 000 000	19 857 142,857143	20 000 000	2
2015	Aktiesplit 1:8			70 000 000	80 000 000		20 000 000	0,25
2015	Nyemission ²⁾			20 952 381	100 952 381	5 238 095,25	25 238 095,25	0,25

1) Vid den extra bolagsstämman den 15 september 2015 fattades beslut om ändring av bolagsordningen innebärande att Scandic enbart ska ha ett aktieslag.

2) Emission av nya aktier i Erbjudandet, vid antagande om ett erbjudandepris om 73,50 SEK, vilket motsvarar mittpunkten i Prisintervall. Om erbjudandepriset motsvarar det högsta priset i Prisintervall kommer 19 012 346 nya aktier att emitteras och om erbjudandepriset motsvarar det lägsta priset i Prisintervall kommer 23 333 334 nya aktier att emitteras.

Den 15 november 2015 beslutade den extra bolagsstämman om en ökning av aktiekapitalet om högst 5 833 333,50 SEK genom nyemission av högst 23 333 334 aktier med ett kvotvärde om 0,25 SEK¹⁾. Nyemissionen förväntas tillföra Scandic cirka 1 540,0 MSEK. Lägst 19 012 346 och högst 23 333 334 nya aktier kommer att emitteras. De nyemitterade aktierna ska i Erbjudandet tilldelas allmänheten i Sverige och institutionella investerare i Sverige och utlandet samt vissa styrelseledamöter och

ledande befattningshavare i Scandic. Vid full teckning av 23 333 334 nya aktier kommer antalet aktier och röster att öka från 80 000 000 till 103 333 334, vilket motsvarar en utspädning om cirka 29,2 procent av kapitalet och rösterna (baserat på antalet utestående aktier före Erbjudandet). Emissionen av nya aktier förväntas registreras hos Bolagsverket omkring den 2 december 2015.

1) I enlighet med bolagsstämmans beslut ska ökningen av aktiekapitalet struktureras som en emission av nya aktier till den Säljande Aktieägaren till kvotvärdet. Sådana aktier kommer att levereras till Managers för tilldelning i Erbjudandet, varvid likviden kommer att tillkomma den Säljande Aktieägaren och, med avdrag för det sammanlagda teckningspris som betalats av den Säljande Aktieägaren för sådana nya aktier, tillförs bolaget av den Säljande Aktieägaren i form av ett ovillkorat aktieägartillskott. Det totala antalet nya aktier som emitteras av bolaget i Erbjudandet kommer att vara ett sådant antal aktier som inbringar intäkter i Erbjudandet om sammanlagt cirka 1 540,0 MSEK före avdrag för transaktionskostnader (dvs. högst 23 333 334 nya aktier).

INCITAMENTSPROGRAM, TECKNINGSOPTIONER OCH KONVERTIBLER

MANAGEMENT PARTICIPATION PROGRAM

Cirka 40 nuvarande och tidigare ledamöter av bolagets styrelse och anställda inom koncernen deltar i ett incitamentsprogram (Management Participation Program, "MPP") enligt vilket deltagarna innehar instrument utställda av den Säljande Aktieägaren (eller dess moderbolag), vilken i sin tur äger alla utestående aktier i Scandic. För en illustration av deltagarnas intressen i den Säljande Aktieägaren per dagen för detta prospekt, se "– Ägarstruktur". MPP-deltagarnas intressen i bolaget är således indirekta och programmet ger inte deltagarna någon rätt att erhålla aktier eller andra finansiella instrument i bolaget.

MPPn implementerades 2007 och deltagarna i programmet har investerat i stamaktier, köpoptioner och/eller skuldebrev utfärdade av den Säljande Aktieägaren. Den Säljande Aktieägarens moderbolag förvärvade i oktober 2015 samtliga köpoptioner som innehades av deltagarna, och därutöver stamaktier som innehades av vissa deltagare, mot betalning i form av en kombination av kontanter och skuldebrev. Storleken av kontantbetalningen motsvarade ungefär det skattebelopp som förväntas erläggas av varje deltagare. Efter förvärvet innehar MPP-deltagarna skuldebrev med två olika löptider: en serie (2007:2017) som löper med ränta om tio (10) procent per år och som förfaller i september 2017 och en serie (2015:2018) som löper med ränta om fem (5) procent per år och

som förfaller i oktober 2018. Den Säljande Aktieägarens moderbolag kommer inför Erbjudandet att reglera en del av skuldebrevens hänförliga till 2015:2018-serien, villkorat av att innehavaren använder likviden till att förvärva aktier i Erbjudandet.

Om den Säljande Aktieägarens moderbolag erhåller likvid hänförlig till den Säljande Aktieägarens försäljning av aktier ska samtliga innehavare av skuldebrev av serie 2007:2017, efter full återbetalning av samtliga utestående lån under PIK-låneavtalet, vara berättigade till full betalning före utbetalning av eventuella belopp enligt skuldebrev av serie 2015:2018. Skuldebrev enligt serie 2015:2018 ska berättiga till full betalning före eventuella utbetalningar till aktieägare i den Säljande Aktieägarens moderbolag. De innehavare av skuldebrev som är bundna av en lock up-period om 365 dagar avseende försäljning av sina aktier får dock ta emot kontant ersättning i enlighet med dessa skuldebrev till följd av att den Säljande Aktieägaren säljer aktier i Scandic efter utgången av den Säljande Aktieägarens lock up-period om 180 dagar.

Av tabellen nedan framgår det belopp som respektive person åtagit sig att investera i Erbjudandet och det antal aktier i Scandic som detta belopp motsvarar beräknat på basis av mittpunkten i Prisintervallet, 73,50 SEK, samt det belopp som investerats i MPPn, befintligt innehav av stamaktier i den Säljande Aktieägaren samt det nominella beloppet för respektive serie av de skuldebrev som innehas (direkt eller indirekt) av respektive styrelseledamot och ledande befattningshavare.¹⁾

Namn	Belopp att återinvestera i Erbjudandet (SEK)	Antal aktier att förvärva i Erbjudandet ^{a)}	Sammanlagt belopp som investerats i MPPn (EUR)	Antal stamaktier innehavda i den Säljande Aktieägaren	Skuldebrev serie 2007:2017 (nominellt belopp i EUR)	Skuldebrev serie 2015:2018 (nominellt belopp i SEK)
<i>Styrelseledamöter</i>						
Vagn Sörensen	3 000 000	40 816	624 000	163 111	436 889	5 110 000
Per G. Braathen	1 000 000	13 605	3 212 000	532 667	2 667 333	2 555 000
Rikard Steiber	1 000 000	13 605	258 000	36 960	0	3 677 000
<i>Ledande befattningshavare</i>						
Frank Fiskens	4 000 000	54 421	1 754 000	0	307 808	17 030 000
Martin Creydt	1 000 000	13 605	268 000	0	27 500	3 039 000
Thomas Engelhart	1 000 000	13 605	250 000	222 500	27 500	0
Jesper Engman	400 000	5 442	105 000	0	11 000	1 212 000
Gunilla Rudebjer	2 000 000	27 210	126 000	0	0	5 073 000
Aki Käyhkö	750 000	10 204	87 000	0	0	1 580 000
Jens Mathiesen	750 000	10 204	157 000	0	11 000	1 810 000
Svein Arild Steen-Mevold	750 000	10 204	94 000	21 102	0	2 473 000
Michel Schutzbach	750 000	10 204	7 000	0	0	814 000
Summa	16 400 000	223 125	6 942 000	1 198 840^{b)}	3 489 030	44 352 000

a) Beräknat på basis av mittpunkten i Prisintervallet, 73,50 SEK.

b) Stamaktier i den Säljande Aktieägaren som innehas av MPP-deltagarna motsvarar värdemässigt en obetydlig andel av utestående aktier i den Säljande Aktieägaren, med hänsyn till aktiekapitalstrukturen i den Säljande Aktieägaren som består av fem serier av preferensaktier med företräde framför stamaktierna.

Utöver de belopp som återinvesteras i Erbjudandet enligt tabellen ovan kommer Peter Jangbratt (Head of Sweden) att investera 750 000 SEK i Erbjudandet.

Efter Erbjudandet kommer antalet aktier i Scandic som innehas (direkt eller indirekt genom bolag) av nuvarande styrelseledamöter och ledande befattningshavare att motsvara sammanlagt högst 0,24 procent av det totala antalet aktier i bolaget, dels som ett resultat av de investeringar som beskrivs i detta prospekt, dels som ett resultat av aktieförvärv inom ramen för det långsiktiga incitamentsprogram som beskrivs nedan (beräknat på basis av mittpunkten i Prisintervallet och förutsatt att varje deltagare i det långsiktiga incitamentsprogrammet investerar det maximala belopp som programmet medger).

För en beskrivning av lock up-arrangemang, se "– Lock up-avtal" och "Legala frågor och kompletterande information – Placeringsavtal" och "Legala frågor och kompletterande information – Investeringsåtagande".

LTIP

Den 15 november 2015 beslutade bolagsstämman att införa ett långsiktigt incitamentsprogram, LTIP, villkorat av att bolagets aktier tas upp till handel på Nasdaq Stockholm under 2015. För en beskrivning av programmet, se "Bolagsstyrning – Ledande befattningshavare – Nuvarande anställningsvillkor för verkställande direktören och ledande befattningshavare – Långsiktigt incitamentsprogram".

1) De styrelseledamöter och ledande befattningshavare som inte finns med i tabellen deltog inte i MPPn.

OPTIONER OCH KONVERTIBLER

Bolaget har inga utestående teckningsoptioner eller konvertibler.

LOCK UP-AVTAL

Den Säljande Aktieägaren samt vissa styrelseledamöter och ledande befattningshavare i bolaget kommer att ingå, och Ankarinvesteraren har ingått, avtal om att, med vissa förbehåll, inte utan Joint Global Coordinators samtycke överlåta, pantsätta eller på annat sätt förfoga över sina respektive innehav under en viss tid efter att handel med aktierna på Nasdaq Stockholm har inletts ("Lock up-perioden").

Lock up-perioden för den Säljande Aktieägaren och Ankarinvesteraren kommer att vara 180 dagar. Lock up-perioden för styrelseledamöter och ledande befattningshavare kommer att vara 365 dagar. Bolaget kommer också enligt Placeringsavtalet att åta sig att inte, under en period om 180 dagar från första dagen för handel på Nasdaq Stockholm, utan skriftligt godkännande från Joint Global Coordinators föreslå att bolagsstämman beslutar om kapitalhöjningar, eller agera på annat sätt för att möjliggöra för bolaget att, direkt eller indirekt emittera, erbjuda, pantsätta, sälja, emittera eller ställa ut optioner, teckningsrätter eller teckningsoptioner avseende, avtala om att emittera, pantsätta eller erbjuda, eller på annat sätt direkt eller indirekt förfoga över aktier eller andra värdepapper i bolaget som i allt väsentligt motsvarar aktierna i Scandic. Detta inkluderar, men är inte begränsat till, värdepapper som är konvertibla till, eller utbytbara mot, eller som ger innehavaren rätt att förvärva aktier i Scandic eller något annat värdepapper som i allt väsentligt motsvarar aktier i Scandic,

eller vidta någon annan åtgärd med motsvarande ekonomisk effekt som det ovan nämnda (med undantag för överlåtelse av aktier i Erbjudandet och för tilldelning och utgivande av rätter att erhålla aktier och motsvarande tilldelningar enligt bolagets befintliga långsiktiga incitamentsprogram).

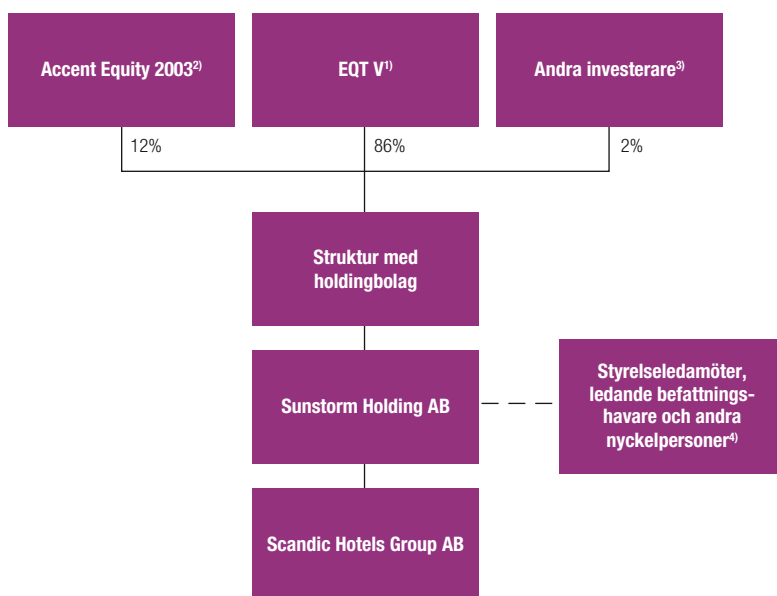
För ytterligare information, se "Legala frågor och kompletterande information – Placeringsavtal" och "Legala frågor och kompletterande information – Investeringsåtagande".

ANSLUTNING TILL CENTRAL VÄRDEPAPERSFÖRVARING

Scandics bolagsordning innehåller ett avstämningsförbehåll och aktierna registreras i det elektroniska värdepapperssystemet som drivs av Euroclear Sweden (Euroclear Sweden AB, Box 191, 101 23 Stockholm), som central värdepappersförvarare. Aktierna registreras i innehavarnas namn. Inga aktiebrev är utfärdade för aktierna. ISIN-koden för aktierna är SE0007640156.

ÄGARSTRUKTUR

Per dagen för detta prospekt finns det 80 000 000 utestående aktier i bolaget. Före Erbjudandet var den Säljande Aktieägaren bolagets enda aktieägare. Samtliga aktier är av samma slag och har lika rösträtt. Den Säljande Aktieägaren är i sin tur kontrollerad av EQT genom indirekta aktieinnehav. Tabellen nedan visar en förenklad bild av bolagets aktieägarstruktur före Erbjudandet.



- 1) "EQT V" används i denna ägarstruktur för att beskriva de indirekta finansiella intressen i Sunstorm Holding AB som kontrolleras av EQT V Limited, organisationsnummer 45197, ett företag med begränsat ansvar bildat enligt Guernseys lagar, med registrerad adress på Level 4 North, St Julian's Court, St Julian's Avenue, St. Peter Port, Guernsey GY1 1WA, Channel Islands. EQT V Limited är general partner för EQT V (General Partner) LP, som i sin tur är (1) general partner för EQT V (No. 1) Limited Partnership och EQT (No. 2) Limited Partnership; (2) agent för IGC Netherlands BV; och (3) förvaltare av EQT V Co-Investment Scheme. EQT V Limited har tillstånd att bedriva investeringsverksamhet och står under tillsyn Guernseys finansinspektion.
- 2) "Accent Equity 2003" används i denna ägarstruktur för att beskriva de indirekta finansiella intressen i Sunstorm Holding AB som kontrolleras av (i) Accent Equity 2003 KB, ett kommanditbolag bildat i Sverige med adress Box 5748, 114 87 Stockholm, Sverige, som verkar genom sin komplementär AEP 2003 Kommanditbolag och (ii) Accent Equity 2003 L.P., ett limited partnership bildat i Jersey med registrerad adress 3 The Forum, Greenville Street, St. Helier, JEZ 4UF Jersey, Channel Islands, som verkar genom sin general partner, AEP 2003 Ltd.
- 3) Med "Andra investerare" avses i denna ägarstruktur AiG-MezzVest II L.P., Almack Unleveraged I LP, Almack Leveraged II LP och J.P. Morgan Whitefriars Inc.
- 4) Inkluderar cirka 40 nuvarande och tidigare ledamöter av bolagets styrelse och anställda inom koncernen som deltar i MPP. Deltagarna innehar skuldebrev enligt två olika serier utställda av den Säljande Aktieägaren (eller dess moderbolag) med sammanlagt nominellt belopp om cirka 3 707 102 EUR respektive 73 483 000 SEK, varav skuldebrev med nominella belopp om sammanlagt cirka 3 489 030 EUR respektive 44 352 000 SEK innehas av nuvarande styrelseledamöter och ledande befattningshavare. Stamaktier i den Säljande Aktieägaren som innehas av MPP-deltagarna motsvarar värdemässigt en obetydlig andel av utestående aktier i den Säljande Aktieägaren, med hänsyn till aktiekapitalstrukturen i den Säljande Aktieägaren som består av fem serier av preferensaktier med företräde framför stamaktierna. För en beskrivning av åtaganden av vissa ledande befattningshavare att förvärva aktier i Erbjudandet, se "Incitamentsprogram, teckningsoptioner och konvertibler – Management participation program".

Efter Erbjudandets genomförande kommer den Säljande Aktieägaren att inneha sammanlagt cirka 59,3 procent av Scandics aktier under antagandet att priset i Erbjudandet motsvarar mittpunkten i Prisintervallet eller 53,2 procent under antagandet att priset i Erbjudandet motsvarar mittpunkten i Prisintervallet om Övertilldelningsoptionen utnyttjas till fullo. Följaktligen kommer den Säljande Aktieägaren och EQT att fortsätta ha ett betydande inflytande över bolaget efter Erbjudandet, se "*Risikfaktorer – Risker relaterade till Erbjudandet och aktierna – Den Säljande Aktieägaren kan komma att fortsätta utöva ett betydande inflytande över Scandic och dess verksamhet, och den Säljande Aktieägarens intressen kan stå i konflikt med Scandics övriga aktieägares intressen*". Som ett noterat

bolag kommer Scandic att vara föremål för omfattande regelverk i form av lagar och regler som bland annat syftar till att förhindra missbruk av en kontrollerande aktieägare, vilka inkluderar bestämmelser i aktiebolagslagen till skydd för minoritetaktiesägare, Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter och Svensk kod för bolagsstyrning.

I tabellen nedan redovisas viss information avseende innehavet av aktierna i Scandic; dels det faktiska nuvarande innehavet, dels justerade siffror för att reflektera försäljningen av aktier i Erbjudandet. Tabellen är baserad på antagandet att priset i Erbjudandet motsvarar mittpunkten i Prisintervallet.

Aktieägare	Innehavda aktier före Erbjudandet		Innehavda aktier efter Erbjudandet (om Övertilldelningsoptionen inte utnyttjas)		Innehavda aktier efter Erbjudandet (om Övertilldelningsoptionen utnyttjas till fullo)	
	Antal aktier	%	Antal aktier	%	Antal aktier	%
Den Säljande Aktieägaren	80 000 000	100,0	59 863 945	59,3	53 700 680	53,2
Ankarinvesteraren	–	–	5 047 619	5,0	5 047 619	5,0
Nya aktieägare ¹⁾	–	–	36 040 817	35,7	42 204 082	41,8
Totalt	80 000 000	100,0	100 952 381	100,0	100 952 381	100,0

1) Efter Erbjudandet kommer antalet aktier i Scandic som innehas av nuvarande styrelseledamöter och ledande befattningshavare att motsvara sammanlagt högst 0,24 procent av det totala antalet aktier i bolaget, dels som ett resultat av de investeringar som beskrivs i detta prospekt, dels som ett resultat av aktieförvärv inom ramen för det långsiktiga incitamentsprogram som beskrivs i detta prospekt (beräknat på basis av mittpunkten i Prisintervallet och förutsatt att varje deltagare i det långsiktiga incitamentsprogrammet investerar det maximala belopp som programmet medger). För en beskrivning av styrelseledamöters och ledande befattningshavare åtagande att förvärva aktier i Erbjudandet, respektive aktieförvärv till följd av LTIP, se "*Incitamentsprogram, teckningsoptioner och konvertibler – Management participation program respektive – LTIP*".

Utöver Ankarinvesterarens åtagande att förvärva aktier i Erbjudandet motsvarande en ägarandel om cirka 5 procent av det totala antalet utestående aktier i bolaget (beräknat baserat på antalet utestående aktier omedelbart efter Erbjudandets genomförande) har den Säljande Aktieägaren givit Ankarinvesteraren rätt att från den Säljande Aktieägaren

förvärva ytterligare upp till cirka 2,5 procent av det totala antalet utestående aktier i bolaget (beräknat baserat på antalet utestående aktier omedelbart efter Erbjudandets genomförande), till ett pris motsvarande det slutliga priset i Erbjudandet. Rätten kan utnyttjas under perioden 15 januari–31 maj 2016.

UTDELNING OCH UTDELNINGSPOLICY

ALLMÄNT

Innehavare av aktier i Scandic kommer att vara berättigade till framtida utdelningar, inklusive utdelning beslutad för räkenskapsåret 2015 och för samtliga efterföljande perioder, förutsatt att utdelning beslutas.

UTDELNINGSPOLICY

Enligt den av styrelsen antagna utdelningspolicyn den 14 september 2015 har Scandic som mål att dela ut minst 50 procent av årets resultat från och med för räkenskapsåret 2016. Beslut rörande utdelningsförslag fattas med beaktande av bolagets framtida vinster, finansiella ställning, kapitalbehov och de makroekonomiska förutsättningarna. Det finns inga garantier för att utdelning för ett visst räkenskapsår kommer att föreslås eller beslutas.

UTDELNINGAR ENLIGT SVENSK LAG

Beslut om vinstutdelning i svenska aktiebolag fattas av bolagsstämman. Utdelning får endast ske med ett sådant belopp att det efter utdelningen finns full täckning för bolagets bundna egna kapital och endast om sådan utdelning framstår som försvarlig med hänsyn till de krav som verksamhetens art, omfattning och risker ställer på storleken av bolagets och koncernens egna kapital samt med hänsyn till bolagets och koncernens konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt. Aktieägarna kan som regel inte föreslå en högre utdelning än vad styrelsen föreslagit eller godkänt.

Enligt aktiebolagslagen har minoritetsägare som tillsammans representerar minst tio procent av samtliga aktier rätt att begära utdelning (till samtliga aktieägare) av bolagets vinst. Har sådan begäran framställts måste årsstämman besluta om utdelning med 50 procent av vad som återstår av årets vinst enligt den av bolagsstämman fastställda balansräkningen efter avdrag för (i) balanserad förlust som överstiger fria fonder, (ii) belopp som enligt lag eller bolagsordningen måste avsättas till bundet eget kapital, och (iii) belopp som enligt bolagsordningen ska användas för något annat ändamål än utdelning till aktieägarna. Bolagsstämman är dock inte skyldig att besluta om högre utdelning än fem procent av bolagets egna kapital. Vidare får bolagsstämman aldrig fatta beslut om utdelning med ett belopp överstigande de utdelningsbara medlen eller i strid med den försiktighetsregel som beskrivs ovan.

UTBETALNING AV UTDELNING

Utdelningen utbetalas normalt som ett kontant belopp per aktie genom Euroclear Sweden men utdelning kan även ske i annat än kontanter (sakutdelning). De aktieägare som på den av bolagsstämman fastställda avstämningsdagen är registrerade i den av Euroclear Sweden förda aktieägarförteckningen är berättigade till utdelning.

En aktieägare som inte kan erhålla utbetalning via Euroclear Sweden behåller likafullt sin rätt till utdelning och kravet på bolaget kvarstår, dock med beaktande av en lagstadgad preskriptionsfrist på tio år. Vid preskription tillfaller utdelningsbeloppet bolaget. Varken aktiebolagslagen eller bolagets bolagsordning innehåller några begränsningar avseende rätt till utdelning för aktieägare utanför Sverige. Med förbehåll för eventuella restriktioner som åläggs av banker eller clearingsystem i berörda jurisdiktioner sker utbetalning till sådana aktieägare på samma sätt som till aktieägare med hemvist i Sverige. Aktieägare med begränsad skattskyldighet i Sverige är dock normalt föremål för svensk kuponskatt. För en diskussion rörande källskatt på utdelningar, se "*Skattefrågor i Sverige*".

UTDELNINGSHISTORIK

Tabellen nedan visar utbetalning av utdelning för räkenskapsåren 2014, 2013 och 2012.

Utdelningshistorik	2014	2013	2012
Utdelning per aktie, SEK	–	–	–

LEGALA FRÅGOR OCH KOMPLETTERANDE INFORMATION

ALLMÄN BOLAGS- OCH KONCERNINFORMATION

Bolaget är ett svenskt publikt aktiebolag som bildades den 27 mars 2006 och registrerades hos Bolagsverket den 3 maj 2006. Bolagets nuvarande namn (och handelsbeteckning), Scandic Hotels Group AB, registrerades

den 22 maj 2015. Styrelsen har sitt säte i Stockholms kommun och bolagets organisationsnummer är 556703-1702. Verksamheten bedrivs i enlighet med aktiebolagslagen.

VIKTIGA DOTTERBOLAG

Scandic är moderbolag i koncernen, som består av 33 företag med verksamheter i sju länder. I tabellen nedan återfinns uppgifter om Scandics huvudsakliga dotterbolag.

Dotterbolag	Land	Procentandel av aktier och röster
Scandic Hotels Holding AB	Sverige	100 %
Scandic Hotels AB	Sverige	100 %
HTL Hotels AB	Sverige	100 %
Scandic Hotels AS	Norge	100 %
Scandic Hotels A/S	Danmark	100 %
Scandic Hotels Oy	Finland	100 %
Scandic Hotels NV	Belgien	100 %
Scandic Hotels Deutschland GmbH	Tyskland	100 %
Scandic Polen Sp. Z o.o.	Polen	100 %
Rica Hotels AB	Sverige	100 %
Rica Hotels AS	Norge	100 %
Scandic Hotels Finnmark AS	Norge	100 %
Holmenkollen Park Hotel Rica AS	Norge	100 %
Scandic Hotellene Oslo AS	Norge	100 %
Scandic Hotels Øst AS	Norge	100 %
Scandic Hotel Troms AS	Norge	100 %
Scandic Hotels Midt-Norge AS	Norge	100 %
Scandic Sunnfjord Hotel AS	Norge	100 %
Scandic Hotels Vest AS	Norge	100 %
Scandic Hotels Sør AS	Norge	100 %
Scandic Hotel Gardermoen AS	Norge	50 %

En fullständig lista över Scandics dotterbolag per den 31 december 2014 återfinns i not 30 i den reviderade koncernredovisningen för räkenskapsåret 2014 som återges på annan plats i detta prospekt.

PLACERINGSAVTAL

Enligt Placeringsavtalet som ska ingås mellan Managers, Scandic och den Säljande Aktieägaren omkring den 1 december 2015, kommer Managers att åta sig att förmedla de aktier som omfattas av Erbjudandet enligt detta prospekt till olika investerare eller, för det fall detta misslyckas, att själva, var för sig och inte gemensamt, förvärva de aktier som omfattas av Erbjudandet enligt fördelningen nedan.

Managers	Andel av aktierna i Erbjudandet
Morgan Stanley & Co International Plc	35 %
Skandinaviska Enskilda Banken AB (publ)	35 %
Deutsche Bank AG, London Branch	15 %
ABG Sundal Collier ASA	15 %

De aktier som erbjuds av den Säljande Aktieägaren och bolaget i Erbjudandet uppgår till 41 088 436, baserat på ett antagande om att erbjudandepriset motsvarar mittpunkten i Prisintervall. Därutöver kommer den Säljande Aktieägaren att bevilja Managers en option att köpa ytterligare

aktier upp till det lägsta av (i) 15 procent av det totala antalet aktier i Erbjudandet och (ii) sådant antal ytterligare aktier som resulterar i att Erbjudandet (inklusive de ytterligare aktierna) omfattar mindre än 50 procent av det totala antalet utestående aktier i bolaget omedelbart efter Erbjudandets genomförande, till priset i Erbjudandet. Övertilldelningsoptionen kan utnyttjas, helt eller delvis, under en period om 30 dagar från den första dagen för handel i bolagets aktier på Nasdaq Stockholm. Det innebär att Övertilldelningsoptionen, för det fall priset i Erbjudandet fastställs till ett belopp understigande 68 kronor per aktie, omfattar ett lägre antal aktier än motsvarande 15 procent av det totala antalet aktier i Erbjudandet. Vid lägsta punkten i prisintervall i Erbjudandet omfattar Övertilldelningsoptionen högst 5 909 089 aktier, vilket motsvarar cirka 12,9 procent av det totala antalet aktier i Erbjudandet. Övertilldelningsoptionen kan utnyttjas helt eller delvis inom 30 kalenderdagar efter den första dagen för handel i aktierna på Nasdaq Stockholm, vilken förväntas vara den 2 december 2015.

Den Säljande Aktieägaren kommer enligt Placeringsavtalet att åta sig att inte, under en period om 180 dagar från den första dagen för handel i

aktierna på Nasdaq Stockholm, utan skriftligt godkännande från Joint Global Coordinators erbjuda, pantsätta, sälja, avtala om försäljning eller pantsättning av, emittera eller ställa ut optioner, teckningsrätter eller teckningsoptioner avseende, eller på annat sätt direkt eller indirekt förfoga över aktier eller andra värdepapper i bolaget som i allt väsentligt motsvarar aktierna i Scandic. Detta inkluderar, men är inte begränsat till, värdepapper som är konvertibla till, eller utbytbara mot, eller som ger innehavaren rätt att förvärva aktier i Scandic eller något annat värdepapper som i allt väsentligt motsvarar aktier i Scandic, eller vidta någon annan åtgärd med motsvarande ekonomisk effekt som det ovan nämnda (med undantag för aktier som överläts i Erbjudandet).

Bolaget kommer också enligt Placeringsavtalet att åta sig att inte, under en period om 180 dagar från första dagen för handel på Nasdaq Stockholm, utan skriftligt godkännande från Joint Global Coordinators föreslå att bolagsstämman beslutar om kapitalhöjningar, eller agera på annat sätt för att möjliggöra för bolaget att, direkt eller indirekt emittera, erbjuda, pantsätta, sälja, emittera eller ställa ut optioner, teckningsrätter eller teckningsoptioner avseende, avtala om att emittera, pantsätta eller erbjuda, eller på annat sätt direkt eller indirekt förfoga över aktier eller andra värdepapper i bolaget som i allt väsentligt motsvarar aktierna i Scandic. Detta inkluderar, men är inte begränsat till, värdepapper som är konvertibla till, eller utbytbara mot, eller som ger innehavaren rätt att förvärva aktier i Scandic eller något annat värdepapper som i allt väsentligt motsvarar aktier i Scandic, eller vidta någon åtgärd med motsvarande ekonomisk effekt som det ovan nämnda (med undantag för överlåtelse av aktier i Erbjudandet och för tilldelning och utgivande av rätter att erhålla aktier och motsvarande tilldelningar enligt bolagets befintliga långsiktiga incitamentsprogram). Försäljningen av nya aktier genomförs genom att dessa nya aktier emitteras till den Säljande Aktieägaren till kvotvärdet och sedan överförs till Managers för tilldelning i Erbjudandet. Bruttolikviden från försäljningen av de nya aktierna, med avdrag för det sammanlagda teckningspriset erlagt av den Säljande Aktieägaren för dessa nya aktier samt ersättning till Managers, kommer att tillföras bolaget av den Säljande Aktieägaren genom ett ovillkorat aktieägar-tillskott, se "*Aktier, aktiekapital och ägarstruktur – Aktiekapitalets historik och utveckling i samband med Erbjudandet*". Bolaget kommer också att lämna vissa garantier till Managers i Placeringsavtalet. Enligt Placeringsavtalet kommer bolaget att, med sedvanligt förbehåll, åta sig att under vissa förutsättningar hålla Managers skadeslösa mot vissa anspråk. Skadeslöshetsförbindelsen har godkänts vid en extra bolagsstämma i bolaget. Managers kan säga upp Placeringsavtalet om någon händelse på de finansiella marknaderna skulle göra genomförandet av Erbjudandet olämpligt, till exempel om handeln på Nasdaq Stockholm skulle upphöra, andra negativa händelser som väsentligt försvagar bolagets ställning eller framtidsutsikter skulle inträffa eller andra väsentligt negativa händelser (enligt definition i Placeringsavtalet) skulle inträffa. För det fall Managers beslutar att säga upp sina åtaganden får Erbjudandet avbrytas. Om detta inträffar kommer ingen tilldelning av aktier att ske.

Vidare kommer vissa styrelseledamöter och ledande befattningshavare, med vissa förbehåll, att åta sig att inte sälja sina respektive aktier under 365 dagar efter att handel med aktierna på Nasdaq Stockholm har inletts. Se "*Aktier, aktiekapital och ägarstruktur – Lock up-avtal*".

STABILISERING

I samband med Erbjudandet kan SEB, såsom Stabiliseringsagent, eller dess ombud, på uppdrag av Managers, under en period om upp till 30 dagar från den första dagen för handel i aktierna på Nasdaq Stockholm,

komma att genomföra transaktioner som stabiliserar, upprätthåller eller annars påverkar priset på aktierna. Managers kan övertilldela aktier eller genomföra transaktioner som medför att kursen på aktierna håller sig på en högre nivå än vad som annars skulle ha varit fallet på den öppna marknaden. Stabiliseringsagenten och dess ombud har inte någon skyldighet att genomföra någon stabilisering och det finns ingen garanti för att stabilisering kommer att genomföras. Stabilisering, om sådan påbörjas, kan vidare komma att avbrytas när som helst utan förvarning och den måste avslutas inom den ovan nämnda 30 dagars-perioden. Utöver vad som följer av lag eller övriga regler avser Stabiliseringsagenten inte att redogöra för omfattningen av stabiliserande åtgärder vidtagna i förhållande till Erbjudandet.

Varken bolaget, den Säljande Aktieägaren eller någon av Joint Global Coordinators lämnar några utfästelser eller prognoser avseende riktningen eller omfattningen av någon effekt som de beskrivna transaktionerna ovan skulle kunna ha på aktiernas pris. Dessutom lämnar varken bolaget, den Säljande Aktieägaren eller någon av Joint Global Coordinators några utfästelser om att de kommer att vidta sådana transaktioner eller att påbörjade transaktioner inte kommer att avbrytas utan föregående meddelande därom.

VÄSENTLIGA AVTAL

Nedan finns en sammanställning av de väsentliga avtal (med undantag för avtal som ingåtts i den löpande affärsverksamheten) som antingen Scandic eller dess dotterbolag har ingått under de två år som föregått offentliggörandet av detta prospekt, liksom en sammanfattning av andra avtal (som inte ingåtts i den löpande affärsverksamheten) som antingen Scandic eller dess dotterbolag ingått som innehåller förpliktelser eller rättigheter som vid offentliggörandet av detta prospekt är av väsentlig betydelse för koncernen.

RICAFÖRVÄRVET

Den 10 februari 2014 ingick Scandic Hotels AB ett aktieöverlåtelseavtal med JGR Holding AS avseende förvärv av samtliga utestående aktier i Rica Hotels AS. Transaktionen fullföljdes den 8 april 2014 efter att både det norska och svenska konkurrensverket godkänt förvärvet.

Aktieöverlåtelseavtalet innehåller garantier från säljaren avseende Rica-koncernens bolagsrättsliga status, finansiella rapporter, skattesituation, tillgångar, anställda, pensioner, väsentliga avtal, koncerninterna relationer, tvister, fastigheter, immateriella rättigheter, försäkringar, tillstånd och efterlevande av lagar samt grundläggande garantier avseende äganderätten till aktierna, behörighet etc. Säljarens ansvar enligt de allmänna garantierna var begränsat till att omfatta krav som framställdes inom tolv månader från transaktionens fullbordande (dvs. före 8 april 2015) och inga krav framställdes inom den perioden. Tidsbegränsningen för att framställa krav relaterade till skattegarantierna är fyra år efter transaktionens fullbordande och tio år för krav relaterade till de grundläggande garantierna. Vidare har säljaren lämnat särskilda skadelöshetsförbindelser avseende en avstyckning av en fastighet, en tvist och ett krav från ett konkursbo avseende renoveringen av ett Ricahotell. De särskilda skadelöshetsförbindelserna preskriberas tre år efter transaktionens fullbordande.

Vederlaget för aktierna i Rica utgjordes av en kontantbetalning om 1 291,5 MNOK och genom kvittning mot en fordran på JGR Holding AS vilken uppkommit genom att Scandic återbetalat Ricas koncerninterna fordran på JGR Holding AS om 262,7 MNOK. Dessutom betalade Scandic en del av köpeskillingen för Rica genom att överlåta en del av den

Säljande Aktieägarens PIK-kreditfacilitet, ett syndikerat efterställt lånearrangemang, till JGR-koncernen (uppgående till 166,4 MNOK), vilken tidigare innehades av ett till EQT närstående bolag. Överlåtelsen av delen i PIK-kreditfaciliteten kombinerades med ett swap-avtalsarrangemang som utställtts av vissa Scandic-koncernbolag och vissa av deras holdingbolag i syfte att erbjuda ytterligare potentiellt mervärde till säljaren i samband med en försäljning eller notering av Scandic-koncernen (swap-arrangemang tillskrevs inte något särskild värde vid beräkningen av vederlaget). Det totala vederlag som betalats, exklusive värdet av swap-arrangemang, uppgick till 1 720,6 MNOK. Det finns inget åtagande för bolaget att emittera några nya aktier, överlåta aktier eller bidra med något ytterligare belopp enligt swap-avtalet. Enligt ett tilläggsavtal till swap-avtalet ska den Säljande Aktieägarens moderbolag, som en del av swap-arrangemang, erlagga en kontant slutbetalning till JGR Holding AS efter den första dagen för handel i bolagets aktier på Nasdaq Stockholm.

Aktieöverlåtelseavtalet regleras av norsk lag och tvistlösning ska ske genom skiljeförfarande i Oslo. De swap-relaterade avtalen regleras av svensk lag och tvistlösning ska ske genom skiljeförfarande i Stockholm.

För ytterligare information, se not 29 i bolagets reviderade räkenskaper för räkenskapsåret 2014 som inkluderats på annan plats i detta prospekt.

FINANSIERINGSAVTAL

För en beskrivning av väsentliga finansieringsavtal, se *"Kommentarer till den finansiella utvecklingen – Likviditet och kapitalresurser – Skuldsättning"*.

UTVECKLING AV FASTIGHETER

Scandic Hotels AB ingick den 14 juli 2014 ett ramavtal avseende utveckling av fastigheter (*"Ramavtalet"*) med Norgani Hotels AS (ett bolag i Pandox-koncernen). Ramavtalet reglerar renoveringen av 40 hotell i Finland, Norge och Sverige som ägs av bolag inom Pandox-koncernen och hyrs av bolag inom Scandic-koncernen. Enligt Ramavtalet (och en uppdaterad budget daterad 12 oktober 2012) avsågs renoveringsarbetena utföras mellan 2012 och 2014 och de överenskomna investeringarna uppgick till cirka 1,6 miljarder SEK. Av den totala summan skulle Scandic bidra med cirka 570 MSEK och Norgani Hotels AS skulle bidra med resterande belopp. Den omsättningsbaserade hyran för de hotell som omfattas av Ramavtalet höjdes enligt en överenskommelse från 2012 med totalt 30,5 MSEK (baserat på omsättningen för 2010). I samband med ingåendet av Ramavtalet har respektive bolag i Pandox-koncernen och Scandic-koncernen ingått tilläggsavtal till hyresavtalen för varje hotell som omfattas av Ramavtalet. I dessa tilläggsavtal har verksamheten, investeringarna, parternas ansvar i förhållande till dessa och hyreshöjningar reglerats mer i detalj för varje specifikt hotell.

Per den 30 september 2015 har Scandic bidragit med 565 MSEK och har 5 MSEK kvar att bidra med enligt Ramavtalet. Scandics renovering har genomförts på samtliga 40 hotell som omfattas av Ramavtalet förutom Hilton Strand Helsinki som ska färdigställas under 2015.

RÅDGIVARES INTRESSEN

Den totala ersättningen till Managers är beroende av utgången i Erbjudandet. Managers och deras respektive närstående bolag har från tid till annan utfört och kan i framtiden komma att utföra bankrörelsetjänster, investmentbankstjänster, finansiell rådgivning och tjänster inom ramen för sin löpande verksamhet för Scandic eller den Säljande Aktieägaren eller i någon av dessas närstående parter. Lämnandet av information är, avseende vissa av dessa transaktioner och tjänster vanligen begränsad i anledning av sekretess, interna rutiner eller tillämpliga regler och före-

skrifter. Managers har erhållit och kommer att erhålla sedvanliga arvoden och ersättningar för dessa transaktioner och tjänster och kan komma att ha intressen som inte är i linje med, eller som skulle kunna stå i strid med, investerarnas och Scandics intressen.

TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

Bolaget tillämpar IAS 24 *Upplysningar om närstående*. EQT äger genom bolag majoriteten av moderbolagets aktier. Fonden och dess innehav i Dometic Group AB betraktas som närstående med hänsyn till ägarandel och styrelserepresentation under året. Även koncernen Braganza AS anses vara närstående med hänsyn till ägarandel och styrelserepresentation under året. För transaktioner med dotterbolag tillämpas OECDs rekommendationer för Transfer Pricing.

För en beskrivning av bolagets transaktioner med närstående under räkenskapsåren 2014, 2013 och 2012 hänvisas till not 33 i bolagets reviderade koncernräkenskaper som finns inkluderade på annan plats i detta prospekt. Under perioden januari–september 2015 uppgick logi-intäkter från närstående till 3,2 MSEK. Den 15 oktober 2015 ingick Rica Hotels AS och Dyreparken Utvikling AS ett avtal med effekt från den 1 oktober 2015 avseende Dyreparken Utvikling AS förvärv av Rica Hotels AS aktier i Scandic Dyreparken Hotel AS. Dyreparken Utvikling AS är ett dotterbolag till Braganza AB. Se *"Kommentarer till den finansiella utvecklingen – Väsentliga förändringar sedan 30 september 2015"*.

För information angående ersättning till styrelseledamöter och ledande befattningshavare 2014, se *"Bolagsstyrning – Ersättning till ledamöter i styrelsen och dess utskott"* och *"Bolagsstyrning – Ledande befattningshavare"*.

KOSTNADER I SAMBAND MED ERBJUDANDET

För en beskrivning av kostnader i samband med Erbjudandet, se *"Bakgrund och motiv för Erbjudandet"*.

INVESTERINGSÅTAGANDE

Ankarinvesteraren har gentemot Joint Global Coordinators, den Säljande Aktieägaren och Scandic åtagit sig att i Erbjudandet, till samma pris per aktie som för övriga investerare, förvärva aktier motsvarande cirka 5 procent av det totala antalet utestående aktier i bolaget (beräknat baserat på antalet utestående aktier omedelbart efter Erbjudandets genomförande). Enligt åtagandet kommer Ankarinvesteraren att förvärva 5 166 666 aktier om erbjudandepriSET motsvarar det lägsta priset i Prisintervallet, 5 047 619 aktier om erbjudandepriSET motsvarar mittpunkten i Prisintervallet och 4 950 617 aktier om erbjudandepriSET motsvarar det högsta priset i Prisintervallet. Erbjudandet är därmed säkerställt till cirka 10,7 procent (vid antagande om att Övertilldelningsoptionen utnyttjas till fullo och ett erbjudandepriS motsvarande mittpunkten i Prisintervallet).

Utöver Ankarinvesterarens åtagande att förvärva aktier i Erbjudandet motsvarande en ägarandel om cirka 5 procent i Scandic enligt ovan har Ankarinvesteraren rätt att från den Säljande Aktieägaren förvärva ytterligare upp till cirka 2,5 procent av det totala antalet utestående aktier i bolaget (beräknat baserat på antalet utestående aktier omedelbart efter Erbjudandets genomförande), till ett pris motsvarande det slutliga priset i Erbjudandet. Rätten kan utnyttjas under perioden 15 januari–31 maj 2016.

Ankarinvesteraren har vidare åtagit sig att inte, under en period från och med den första dagen för handel i bolagets aktier på Nasdaq Stockholm till och med den dag som infaller 180 dagar efter den första dagen för handel i bolagets aktier på Nasdaq Stockholm, utan skriftligt godkännande från Joint Global Coordinators erbjuda, pantsätta, sälja, avtala om försäljning eller pantsättning av, emittera eller ställa ut optioner,

teckningsrätter eller teckningsoptioner avseende, eller på annat sätt direkt eller indirekt förfoga över aktier eller andra värdepapper i bolaget som i allt väsentligt motsvarar aktierna i Scandic. Detta inkluderar, men är inte begränsat till, värdepapper som är konvertibla till, eller utbytbara mot, eller som ger innehavaren rätt att förvärva aktier i Scandic eller något annat värdepapper som i allt väsentligt motsvarar aktier i Scandic, eller vidta någon annan åtgärd med motsvarande ekonomisk effekt som det ovan nämnda.

Ankarinvesteraren erhåller ingen ersättning för sitt åtagande och Ankarinvesterarens investering görs till samma pris per aktie som för övriga investerare i Erbjudandet. Joint Global Coordinators, den Säljande Aktieägaren och styrelsen för Scandic bedömer att Ankarinvesteraren har god kreditvärdighet och således kommer att kunna infria sitt åtagande. Ankarinvesterarens åtagande är emellertid inte säkerställt genom bankgaranti, spärmedel, pantsättning eller liknande arrangemang. Ankarinvesterarens åtagande är villkorat bland annat av att bolagets aktier tas upp till handel senast den 9 december 2015 och att Ankarinvesteraren erhåller full tilldelning i enlighet med åtagandet. För det fall något av dessa villkor inte uppfylls finns det en risk för att Ankarinvesteraren inte uppfyller sitt åtagande.

BESKRIVNING AV ANKARINVESTERAREN

Provobis Holding AB är ett familjeägt investmentbolag med betydande erfarenhet av hotellbranschen. År 2000 förvärvade Scandic den börsnoterade hotelloperatören Provobis Hotell & Restauranger AB där Provobis var huvudägare, och Provobis har fortsatt att följa Scandics utveckling sedan dess. Under perioden när den noterade hotellkedjan Hilton ägde Scandic var Provobis en av de större aktieägarna i Hilton. Provobis är baserat i Göteborg och är grundat av Rolf Lundström. Rolf Lundström med familj och bolag har betydande innehav i bland annat de börsnoterade bolagen Betsson, Net Entertainment och Collector samt i det börsnoterade investmentbolaget Svolder.

INFÖRLIVADE GENOM HÄNVISNING M.M.

Följande handlingar är införlivade genom hänvisning och utgör del av detta prospekt samt ska läsas som en del därav:

- Scandic Hotels Holding ABs reviderade koncernresultaträkning för räkenskapsåret 2011 (som återfinns på s. 7 i Scandic Hotels Holding ABs årsredovisning för 2011);
- revisionsberättelsen avseende 2011 (som återfinns på s. 47 i Scandic Hotels Holding ABs årsredovisning för 2011);
- Scandic Hotels Holding ABs reviderade koncernresultaträkning för räkenskapsåret 2010 (som återfinns på s. 7 i Scandic Hotels Holding ABs årsredovisning för 2010);
- revisionsberättelsen avseende 2010 (som återfinns på s. 49 i Scandic Hotels Holding ABs årsredovisning för 2010);

- Qidnax Holding ABs (nuvarande Scandic Hotels Group AB) reviderade koncernresultaträkning för räkenskapsåret 2009 (som återfinns på s. 7 i Qidnax Holding ABs årsredovisning för 2009); och

- revisionsberättelsen avseende 2009 (som återfinns på s. 49 i Qidnax Holding ABs årsredovisning för 2009).

De delar av årsredovisningarna för räkenskapsåren 2011, 2010 och 2009 som inte införlivas genom hänvisning enligt ovan innehåller inte information som är relevant för en potentiell investerare. De delar av årsredovisningarna som införlivas genom hänvisning återfinns på <http://www.scandichotels-group.com/sv/sektion/borsnotering/>. Referenser i prospektet till andra dokument eller annan information tillgänglig på internet har endast gjorts för att underlätta för läsaren och inget av dessa dokument (förutom de delar av årsredovisningarna som är införlivade genom hänvisning enligt ovan) eller annan information tillgänglig på internet är införlivad genom hänvisning.

TILLGÄNGLIGA HANDLINGAR

Kopior av följande handlingar kommer under erbjudandeperioden att finnas tillgängliga vardagar under ordinarie kontorstid på bolagets kontor på Sveavägen 167, SE-102 33 Stockholm, Sverige:

- bolagets bolagsordning;
- bolagets årsredovisningar avseende räkenskapsåren 2014 och 2013;
- bolagets delårsrapport för perioden januari–september 2015;
- Scandic Hotels Holding ABs reviderade koncernresultaträkning och revisionsberättelse för räkenskapsåret 2011 och 2010; och
- Qidnax Holding ABs (som drivs under firman Scandic Hotels Group AB) reviderade koncernresultaträkning och revisionsberättelse för räkenskapsåret 2009.

LEGALA OCH ANDRA FRÅGOR

För en beskrivning av väsentliga rättsliga förfaranden, frågor hänförliga till immateriella rättigheter respektive försäkringsskydd, se "*Verksamhetsbeskrivning – Rättsliga förfaranden och tvister*", "*Verksamhetsbeskrivning – Immateriella rättigheter*" och "*Verksamhetsbeskrivning – Försäkringar*".

SKATTEFRÅGOR I SVERIGE

Nedan följer en sammanfattning av vissa skattekonsekvenser som kan uppkomma med anledning av Erbjudandet. Sammanfattningen är endast avsedd som allmän information. Kommentarer nedan rörande svenska skatteregler och amerikanska federala skatteregler, inklusive avtalet mellan Sverige och Amerikas förenta stater för undvikande av dubbelbeskattning och förhindrande av skatteflykt beträffande skatter på inkomst ("Skatteavtalet") baseras på de regler som gäller per dagen för detta prospekt. Hänsyn har inte tagits till ändringar i svensk eller amerikansk lagstiftning, eller i Skatteavtalet, som har gjorts efter denna tidpunkt och som kan ha retroaktiv verkan.

VISSA SKATTEFRÅGOR I SVERIGE

Nedan följer en sammanfattning av vissa skattekonsekvenser som kan uppkomma i anledning av Erbjudandet för i Sverige obegränsat skattskyldiga fysiska personer och aktiebolag, om inte annat anges. Sammanfattningen utgör inte en uttömmande beskrivning av alla skattekonsekvenser som kan tänkas uppkomma i anledning av Erbjudandet. Exempelvis omfattar sammanfattningen inte värdepapper som innehas av handelsbolag eller som innehas som lagertillgångar i näringsverksamhet. Vidare omfattar sammanfattningen inte de särskilda reglerna för skattefri kapitalvinst och skattefri utdelning (inklusive avdragsförbud vid kapitalförlust) i bolagssektorn som kan bli tillämpliga då aktieägare innehar aktier som anses näringsbetingade. Inte heller omfattas de särskilda regler som kan bli tillämpliga på innehav i bolag som är eller tidigare har varit så kallade fåmansföretag eller på aktier som förvärvats med stöd av så kallade kvalificerade andelar i fåmansföretag. Sammanfattningen omfattar inte heller aktier eller andra delägarätter som förvaras på ett så kallat investeringssparkonto och som omfattas av särskilda regler om schablonbeskattning. Särskilda skatteregler gäller för vissa typer av skattskyldiga, exempelvis investmentföretag och försäkringsföretag. Beskattningen av varje enskild aktieägare beror på dennes speciella situation. Varje innehavare av aktier bör därför rådfråga en skatterådgivare för att få information om de särskilda konsekvenser som kan uppstå i det enskilda fallet, inklusive tillämpligheten och effekten av utländska regler och skatteavtal.

OBEGRÄNSAT SKATTSKYLDIGA I SVERIGE

FYSISKA PERSONER

Skatt på utdelning

För privatpersoner beskattas utdelning på marknadsnoterade aktier, vilket aktierna kommer att vara när de upptagits till handel på Nasdaq Stockholm, i inkomstslaget kapital med en skattesats om 30 procent. För fysiska personer som är bosatta i Sverige innehålls normalt preliminärskatt avseende utdelning med 30 procent. Den preliminära skatten innehålls av Euroclear Sweden, eller när det gäller förvaltarregistrerade aktier, av den svenska förvaltaren.

Kapitalvinstbeskattning

När marknadsnoterade aktier, som aktierna kommer att vara när de upptagits till handel på Nasdaq Stockholm, säljs eller på annat sätt avyttras kan en skattepliktig kapitalvinst eller en avdragsgill kapitalförlust uppstå. Kapitalvinster beskattas i inkomstslaget kapital med en skattesats om 30 procent. Kapitalvinsten eller kapitalförlusten beräknas som skillnaden mellan försäljningsersättningen, efter avdrag för försäljningsutgifter,

och omkostnadsbeloppet. Omkostnadsbeloppet för alla aktier av samma slag och sort beräknas gemensamt med tillämpning av genomsnittsmetoden. Vid försäljning av marknadsnoterade aktier får omkostnadsbeloppet alternativt bestämmas enligt schablonmetoden till 20 procent av försäljningsersättningen efter avdrag för försäljningsutgifter.

Kapitalförluster på marknadsnoterade aktier är fullt ut avdragsgilla mot skattepliktiga kapitalvinster på marknadsnoterade och onoterade aktier och mot andra marknadsnoterade delägarätter som uppstår under samma beskattningsår, förutom andelar i värdepappersfonder eller specialfonder som endast innehåller svenska fordringsrätter, så kallade räntefonder. Kapitalförluster på aktier som inte kan kvittas på detta sätt får dras av med upp till 70 procent mot övriga inkomster i inkomstslaget kapital. Uppkommer underskott i inkomstslaget kapital medges skattereduktion mot kommunal och statlig inkomstskatt samt fastighetsskatt och kommunal fastighetsavgift. Skattereduktion medges med 30 procent av den del av underskottet som inte överstiger 100 000 SEK och 21 procent av resterande del. Ett sådant underskott kan inte sparas till senare beskattningsår.

AKTIEBOLAG

Skatt på utdelning och kapitalvinster

För ett aktiebolag beskattas alla inkomster, inklusive skattepliktig kapitalvinst och utdelning, i inkomstslaget näringsverksamhet med 22 procent. Kapitalvinster och kapitalförluster beräknas på samma sätt som beskrivits ovan avseende fysiska personer. Avdragsgilla kapitalförluster på aktier eller andra delägarätter får endast dras av mot skattepliktiga kapitalvinster på sådana värdepapper. En sådan kapitalförlust kan även, om vissa villkor är uppfyllda, kvittas mot kapitalvinster i bolag inom samma koncern, under förutsättning att koncernbidragsrätt föreligger mellan bolagen. En kapitalförlust som inte kan utnyttjas ett visst år får sparas och kvittas mot skattepliktiga kapitalvinster på aktier och andra delägarätter under efterföljande beskattningsår utan begränsning i tiden.

SÄRSKILDA SKATTEFRÅGOR FÖR AKTIEÄGARE SOM ÄR BEGRÄNSAT SKATTSKYLDIGA I SVERIGE

SKATT PÅ UTDELNING

För aktieägare som är begränsat skattskyldiga i Sverige och som erhåller utdelning på aktier i ett svenskt aktiebolag uttas normalt svensk kupongskatt. Skattesatsen är 30 procent. Skattesatsen är dock i allmänhet reducerad för aktieägare bosatta i jurisdiktioner med vilka Sverige ingått skatteavtal. Flertalet av Sveriges skatteavtal möjliggör nedsättning av den svenska skatten till avtalets skattesats direkt vid utdelningstillfället om erforderliga uppgifter om den utdelningsberättigade har erhållits. Enligt

Skatteavtalet är skattesatsen reducerad till 5 procent för bolag med hemvist i USA som äger andelar som representerar minst 10 procent av röstetalet i det utdelande bolaget och till 15 procent i övriga fall. Skattesatsen kan sättas ned till 0 procent för bolag och pensionsfonder med hemvist i USA om vissa förutsättningar som anges i Skatteavtalet är uppfyllda. I Sverige verkställs avdraget för kupongskatt normalt av Euroclear Sweden eller, beträffande förvaltarregistrerade aktier, av förvaltaren.

I de fall 30 procent kupongskatt innehållits vid utbetalning till en aktieägare som har rätt att beskattas enligt en lägre skattesats eller om för mycket kupongskatt annars innehållits, kan återbetalning begäras hos Skatteverket före utgången av det femte kalenderåret efter utdelningen.

KAPITALVINSTBESKATTNING

Aktieägare som är begränsat skattskyldiga i Sverige, och vars aktieinnehav inte är hänförligt till ett fast driftställe i Sverige, kapitalvinstbeskattas normalt inte i Sverige vid avyttring av aktier. Sådana aktieägare kan dock vara föremål för beskattning i sin hemviststat. Enligt en särskild skatteregel kan emellertid fysiska personer som är begränsat skattskyldiga i Sverige bli föremål för svensk beskattning vid försäljning av aktier om de vid något tillfälle under avyttringsåret eller något av de tio föregående kalenderåren har varit bosatta eller stadigvarande vistats i Sverige. Tillämpligheten av denna regel kan dock begränsas av skatteavtal mellan Sverige och andra länder. Tillämpligheten av denna regel är emellertid inte begränsad i tid i Skatteavtalet.

DEFINITIONER OCH ORDLISTA

Följande termer som används i detta prospekt har den innebörd som anges nedan (om inte annat framgår av sammanhanget i vilket det förekommer).

"Accent" eller **"Accent Equity 2003 fund"** Accent Equity 2003 KB (ett kommanditbolag som verkar genom sin komplementär AEP 2003 Kommanditbolag) eller Accent Equity 2003 L.P. (ett limited partnership som verkar genom sin general partner AEP 2003 Ltd).

"aktie" aktie i bolaget med ett kvotvärde om 0,25 SEK per aktie.

"aktiebolagslagen" Aktiebolagslag (2005:551).

"Ankarinvesteraren" Provobis Holding AB, genom det helägda dotterbolaget Novobis AB.

"bolaget", **"Scandic"** eller **"koncernen"** Scandic Hotels Group AB eller, beroende på sammanhanget, Scandic Hotels Group AB och dess dotterbolag.

"CRFM" rörlig hyra med fast minimumnivå (*Contingent rent with fixed minimum*).

"EQT" EQT V Limited (i egenskap av general partner för EQT V (General Partner) LP, som i sin tur är (1) general partner för EQT V (No. 1) Limited Partnership och EQT (No. 2) Limited Partnership; (2) agent för IGC Netherlands BV; och (3) förvaltare av EQT V Co-Investment Scheme).

"Erbjudandet" erbjudandet av aktier i Scandic Hotels Group AB och upptagande till handel av aktierna på Nasdaq Stockholm.

"EU" Europeiska unionen.

"EURIBOR" Euriborbankernas genomsnittliga referensränta (Euro Interbank Offered Rate).

"Euroclear Sweden" Euroclear Sweden AB.

"Genomsnittlig tillväxt" den genomsnittliga årliga tillväxtgraden beräknad under en viss given period (compound annual growth rate).

"IASB" International Accounting Standards Board.

"IFRS" International Financial Reporting Standards såsom antagits av Europeiska unionen.

"Joint Bookrunners" ABG Sundal Collier ASA tillsammans med Deutsche Bank AG, London Branch.

"Joint Global Coordinators" Skandinaviska Enskilda Banken AB tillsammans med Morgan Stanley & Co. International Plc.

"Koden" Svensk kod för bolagsstyrning.

"LHF" Lag (1991:980) om handel med finansiella instrument.

"LIBOR" Liborbankernas genomsnittliga referensränta (London Interbank Offered Rate).

"Managers" Joint Bookrunners tillsammans med Joint Global Coordinators.

"Nasdaq Stockholm" den svenska reglerade marknaden Nasdaq Stockholm eller marknadsoperatören NASDAQ OMX Stockholm AB, beroende på sammanhanget.

"NIBOR" Niborbankernas genomsnittliga referensränta (Norwegian Interbank Offered Rate).

"Prospektdirektivet" Europaparlamentets och Rådets direktiv 2003/71/EG, i dess nuvarande lydelse.

"Prospektförfordningen" Kommissionens förordning (EG) nr 809/2004, i dess nuvarande lydelse.

"Rica" Rica Hotels AS och dess dotterbolag som förvärvades som en del av Ricaförvärvet.

"Ricaförvärvet" bolagets förvärv av Rica.

"Regulation S" Regulation S enligt U.S. Securities Act.

"Room revenue generation index" eller **"RGI"** relativ marknadsandel för logiintäkter.

"Rule 144A" Rule 144A enligt U.S. Securities Act.

"STIBOR" Stiborbankernas genomsnittliga referensränta (Stockholm Interbank Offered Rate).

"Säljande Aktieägaren" Sunstorm Holding AB.

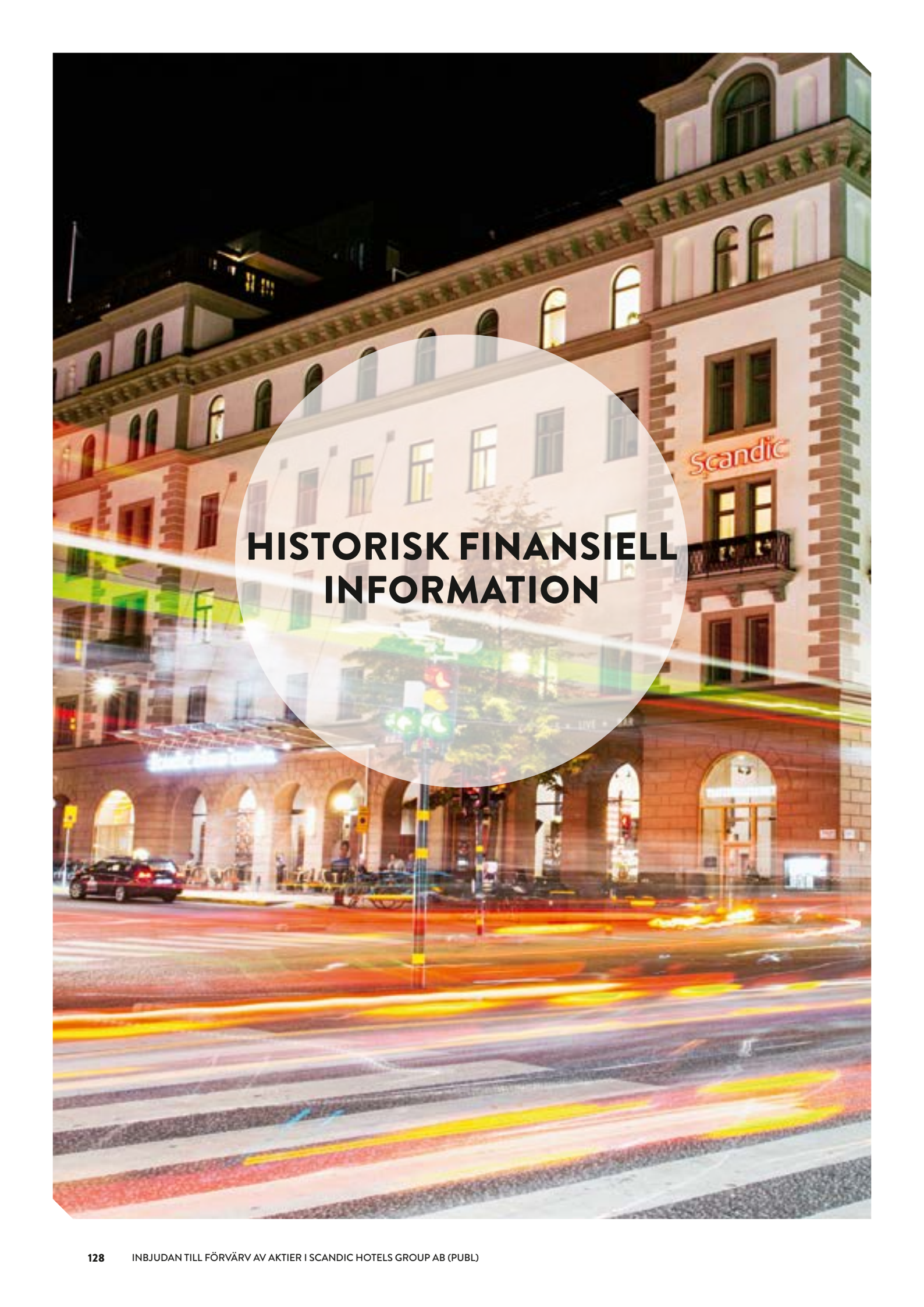
"U.S. Exchange Act" United States Securities Exchange Act från 1934, i dess nuvarande lydelse.

"U.S. Securities Act" United States Securities Act från 1933, i dess nuvarande lydelse.

"WTTC" World Travel & Tourism Council.

"2010 års ändringsdirektiv" Europaparlamentets och Rådets direktiv 2010/73/EU.





HISTORISK FINANSIELL INFORMATION

INDEX TILL HISTORISK FINANSIELL INFORMATION

Koncernredovisning för perioderna januari–september 2015 och 2014

Koncernens resultaträkning	F-2
Rapport över totalresultatet	F-3
Koncernens balansräkning i sammandrag	F-3
Förändringar i koncernens eget kapital	F-4
Koncernens kassaflödesanalys	F-4
Transaktioner med närstående parter	F-5
Redovisningsprinciper och noter till räkenskaperna	F-5
Revisors rapport över översiktlig granskning av finansiell delårsinformation	F-10

Koncernredovisning för räkenskapsåren 2014, 2013 och 2012

Koncernens resultaträkning	F-11
Rapport över totalresultatet för koncernen	F-12
Koncernens balansräkning	F-13
Koncernens kassaflödesanalys	F-14
Koncernens rapport om förändringar i eget kapital	F-15
Redovisningsprinciper och noter till räkenskaperna	F-16
Revisors rapport avseende finansiella rapporter över historisk finansiell information	F-47

KONCERNREDOVISNING FÖR PERIODERNA JANUARI–SEPTEMBER 2015 OCH 2014

KONCERNENS RESULTATRÄKNING

MSEK	jul–sep 2015	jul–sep 2014	jan–sep 2015	jan–sep 2014	jan–dec 2014	okt–sep 2014/2015
INTÄKTER						
Logiintäkter	2 231,3	2 011,4	5 980,6	5 122,0	6 939,2	7 797,8
Restaurang- och konferensintäkter*	946,1	907,4	2 913,9	2 473,0	3 668,0	4 108,9
Franchise- och managementavgifter	9,4	14,0	27,1	32,7	44,0	38,4
Övriga hotellrelaterade intäkter	87,9	64,5	186,4	147,1	174,7	213,9
Nettoomsättning	3 274,6	2 997,3	9 107,9	7 774,8	10 825,9	12 159,1
Övriga intäkter	3,1	3,1	11,5	11,5	15,4	15,4
SUMMA RÖRELSENS INTÄKTER	3 277,7	3 000,4	9 119,4	7 786,3	10 841,3	12 174,4
RÖRELSENS KOSTNADER						
Råmaterial och förbrukningsmaterial	–287,1	–267,2	–803,8	–666,9	–959,3	–1 096,2
Övriga externa kostnader	–663,3	–636,7	–1 977,4	–1 734,7	–2 458,8	–2 701,4
Personalkostnader	–983,6	–963,8	–3 037,3	–2 616,5	–3 597,1	–4 017,9
Justerat EBITDAR	1 343,7	1 132,7	3 301,0	2 768,2	3 826,1	4 358,9
Fasta och garanterade hyreskostnader	–521,3	–478,1	–1 570,3	–1 302,7	–1 822,7	–2 090,3
Variabla hyreskostnader	–331,8	–304,4	–815,8	–736,5	–984,1	–1 063,4
Justerat EBITDA	490,6	350,2	914,8	729,0	1 019,3	1 205,1
Öppningskostnader	–6,5	–18,6	–12,3	–53,6	–67,9	–26,6
Poster av engångskaraktär	–8,5	–23,2	–58,5	–89,3	–265,7	–234,8
EBITDA	475,6	308,4	844,0	586,0	685,8	943,7
Avskrivningar	–128,5	–135,2	–384,4	–356,9	–474,8	–502,3
SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER	–2 930,6	–2 827,3	–8 659,8	–7 557,2	–10 630,4	–11 733,1
Justerat EBIT	326,1	214,9	530,4	372,0	544,5	702,8
EBIT (Rörelseresultat)	347,1	173,1	459,6	229,1	210,9	441,4
Finansiella intäkter	5,5	50,0	31,2	12,0	8,9	28,2
Finansiella kostnader	–254,4	–108,5	–394,2	–350,8	–722,8	–766,2
Finansiella poster netto	–248,9	–58,5	–363,0	–338,8	–713,9	–738,1
EBT (Resultat före skatt)	98,3	114,5	96,6	–109,7	–503,0	–296,7
Skatt	5,6	11,3	3,7	11,6	66,4	58,4
PERIODENS RESULTAT	103,9	125,8	100,3	–98,1	–436,6	–238,3
Periodens resultat hänförligt till:						
Moderbolagets aktieägare	103,5	124,9	98,1	–99,9	–438,9	–240,9
Innehav utan bestämmande inflytande	0,4	0,9	2,2	1,9	2,3	2,6
Periodens resultat	103,9	125,8	100,3	–98,1	–436,6	–238,3
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	80 000 000	80 000 000	80 000 000	80 000 000	80 000 000	80 000 000
Genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning	80 000 000	80 000 000	80 000 000	80 000 000	80 000 000	80 000 000
Resultat per aktie före utspädning, SEK	1,29	1,56	1,23	–1,25	–5,49	–3,01
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	1,29	1,56	1,23	–1,25	–5,49	–3,01
Justerat EBITDAR-marginal, %	41,0	37,8	36,2	35,6	35,3	35,8
Justerat EBITDA-marginal, %	15,0	11,7	10,0	9,4	9,4	9,9
EBITDA-marginal, %	14,5	10,3	9,3	7,5	6,3	7,8
Justerat EBIT-marginal, %	11,1	7,2	5,8	4,8	5,0	5,8
EBIT-marginal, %	10,6	5,8	5,0	2,9	1,9	3,6
Fasta och garanterade hyror i % av omsättningen	15,9	16,0	17,2	16,8	16,8	17,2
Variabla hyror i % av omsättningen	10,1	10,2	9,0	9,5	9,1	8,7
Totala hyreskostnader i % av omsättningen	26,1	26,1	26,2	26,2	25,9	25,9

* Intäkter från bar, restaurang, frukost samt konferenser inklusive lokalhyra.

RAPPORT ÖVER TOTALRESULTATET

MSEK	jul–sep 2015	jul–sep 2014	jan–sep 2015	jan–sep 2014	jan–dec 2014	okt–sep 2014/2015
Periodens resultat	103,9	125,8	100,3	–98,1	–436,6	–283,3
Poster som kommer att återföras	22,0	11,3	–30,4	74,1	128,3	23,8
Poster som inte kommer att återföras	41,5	–61,1	56,5	–109,3	–111,5	54,3
Övrigt totalresultat	63,5	–49,8	26,1	–35,2	16,7	78,0
Totalresultat för perioden	167,4	76,0	126,4	–133,3	–419,8	–160,2
Hänförligt till:						
Moderbolagets aktieägare	167,0	75,1	124,2	–135,1	–422,1	–162,8
Innehav utan bestämmande inflytande	0,4	0,9	2,2	1,9	2,3	2,6

KONCERNENS BALANSRÄKNING I SAMMANDRAG

MSEK	30 sep 2015	30 sep 2014	31 dec 2014
TILLGÅNGAR			
Immateriella tillgångar	9 037,0	9 069,2	9 051,4
Materiella tillgångar	2 528,1	2 518,1	2 513,1
Finansiella anläggningstillgångar	517,8	444,8	520,2
Summa anläggningstillgångar	12 082,9	12 032,1	12 084,8
Omsättningstillgångar	1 471,7	1 382,0	1 022,8
Likvida medel	296,6	452,8	716,4
Summa omsättningstillgångar	1 768,3	1 834,8	1 739,2
SUMMA TILLGÅNGAR	13 851,2	13 866,9	13 824,0
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	3 719,2	3 829,2	3 586,6
Innehav utan bestämmande inflytande	27,7	28,7	27,3
Totalt eget kapital	3 746,9	3 857,8	3 613,9
Räntebärande skulder	6 583,1	6 556,6	6 557,3
Övriga långfristiga skulder	1 357,2	1 453,5	1 432,2
Summa långfristiga skulder	7 940,3	8 010,0	7 989,5
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	–	–	232,2
Derivatinstrument	54,2	35,6	40,2
Övriga kortfristiga skulder	2 109,8	1 963,4	1 948,2
Summa kortfristiga skulder	2 164,0	1 999,0	2 220,6
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	13 851,2	13 866,9	13 824,0
Eget kapital per aktie, SEK	46,5	47,9	44,8
Rörelsekapital	–620,2	–477,9	–909,2
Räntebärande nettoskuld	6 286,5	6 103,7	6 073,1
Räntebärande nettoskuld/justerat EBITDA, rullande 12 månader	5,2	6,5	6,0
Ställda säkerheter	7 448,5	7 744,1	7 188,6
Eventualförpliktelser	213,3	270,6	218,4

FÖRÄNDRINGAR I KONCERNENS EGET KAPITAL

MSEK	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Om-räknings-reserv	Balanserad vinst	Eget kapital hänförligt till moder-bolagets aktieägare	Innehav utan bestäm-mande inflytande	Totalt eget kapital
Ingående balans 2014-01-01	0,1	4 348,8	-93,7	-1 128,9	3 126,2	–	3 126,2
Förändring hänförligt till rörelseförvärv	–	–	–	-104,8	-104,8	26,8	-78,0
Erhållet aktieägartillskott	–	942,8	–	–	942,8	–	942,8
Periodens resultat	–	–	–	-99,9	-99,9	1,9	-98,1
<i>Övrigt totalresultat</i>							
Aktuariella vinster och förluster under året	–	–	–	-109,3	-109,3	–	-109,3
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	–	–	74,1	–	74,1	–	74,1
Utgående balans 2014-09-30	0,1	5 291,6	-19,6	-1 442,9	3 829,1	28,7	3 857,8
Förändring hänförligt till rörelseförvärv	–	–	–	41,8	41,8	-1,8	40,0
Erhållet aktieägartillskott	–	2,7	–	–	2,7	–	2,7
Periodens resultat	–	–	–	-339,0	-339,0	0,4	-338,6
<i>Övrigt totalresultat</i>							
Förändring verkligt värde för finansiella tillgångar	–	–	–	0,1	0,1	–	0,1
Aktuariella vinster och förluster under året	–	–	–	-2,3	-2,3	–	-2,3
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	–	–	54,2	–	54,2	–	54,2
Ingående balans 2015-01-01	0,1	5 294,3	34,5	-1 742,3	3 586,6	27,3	3 613,9
Förändring hänförligt till rörelseförvärv	–	–	–	2,4	2,4	–	2,4
Fondemission	19,9	–	–	-19,9	–	–	–
Erhållet aktieägartillskott	–	4,4	–	–	4,4	–	4,4
Periodens resultat	–	–	–	98,1	98,1	2,2	100,3
<i>Övrigt totalresultat</i>							
Aktuariella vinster och förluster under året	–	–	–	56,5	56,5	–	56,5
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	–	–	-28,6	–	-28,6	-1,8	-30,4
Utgående balans 2015-09-30	20,0	5 298,7	5,9	-1 605,2	3 719,3	27,7	3 746,9

KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS

	jul–sep 2015	jul–sep 2014	jan–sep 2015	jan–sep 2014	jan–dec 2014	okt–sep 2014/2015
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN						
EBIT (Rörelseresultat)	347,1	173,1	459,6	229,1	210,9	441,4
Avskrivningar	128,5	135,2	384,4	356,9	474,8	502,3
Poster som inte ingår i kassaflödet	–	–	–	–	-2,8	-2,8
Betald skatt	0,1	-0,1	-0,5	-0,3	-0,7	-0,9
Förändring rörelsekapital	-196,9	-171,2	-379,1	-319,5	107,4	47,8
Kassaflöde från den löpande verksamheten	278,7	137,1	464,3	266,2	789,7	987,8
INVESTERINGSVERKSAMHETEN						
Nettoinvesteringar	-122,8	-236,9	-362,4	-524,7	-682,9	-520,6
Rörelseförvärv	–	–	-97,9	-1 703,2	-1 703,2	-97,9
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-122,8	-236,9	-460,3	-2 227,9	-2 386,2	-618,5
OPERATIVT KASSAFLÖDE	156,0	-99,8	4,1	-1 961,7	-1 596,5	369,3
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN						
Räntebetalningar	-53,5	-7,3	-165,4	-87,4	-192,8	-270,8
Omfinansiering av lån	-94,6	-0,8	-98,1	-49,1	-51,0	-100,0
Aktieägartillskott	–	–	–	725,4	725,4	–
Upplåning	4 450,0	–	4 742,4	772,7	772,7	4 742,4
Amorteringar	-4 669,9	–	-4 899,7	–	–	-4 899,7
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-368,0	-8,1	-420,8	1 361,6	1 254,3	-528,1
PERIODENS KASSAFLÖDE	-212,0	-107,9	-416,7	-600,1	-342,2	-158,7
Likvida medel vid periodens början	505,8	557,7	716,4	1 033,7	1 033,7	452,8
Omräkningsdifferens i likvida medel	2,9	3,0	-3,1	19,2	24,8	2,5
Likvida medel vid periodens slut	296,6	452,8	296,6	452,8	716,4	296,6

TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE PARTER

EQT fond V äger genom bolag majoriteten av moderbolagets aktier. Fonden och dess innehav, Dometic Group AB, betraktas som närstående med hänsyn till ägarandel och styrelserepresentation under året. Även koncernen Braganza AB anses vara närstående med hänsyn till ägarandel och styrelserepresentation under året. Logiintäkter från närstående uppgår till 3,2 MSEK för perioden. För transaktioner med dotterbolag tillämpas OECDs rekommendationer för Transfer Pricing.

REDOVISNINGSPRINCIPER

Koncernen tillämpar International Financial Reporting Standards, IFRS, såsom de är antagna av EU. Denna rapport är upprättad enligt IAS 34 Delårsrapportering samt årsredovisningslagen.

Redovisningsprinciper och beräkningsmetoder som tillämpats i denna rapport är oförändrade från de som användes vid upprättandet av års- och koncern-redovisningen för år 2014 och som framgår i not 4 Redovisningsprinciper.

Moderbolaget tillämpar årsredovisningslagen och RFR 2 Redovisning för juridiska personer, vilket i huvudsak innebär att IFRS tillämpas med vissa undantag och tillägg.

Delårsrapporten ger en rättvisande översikt av moderbolagets och koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Nya och omarbetade standarder och tolkningar som tillämpats från den 1 januari 2015 är IFRIC 21. Standarden har inte haft någon väsentlig effekt på Scandics finansiella rapporter.

SEGMENTSRAPPORTERING

Segmenten är redovisade enligt IFRS 8 Rörelsesegment. Segmentsinformationen är redovisad på samma sätt som den internt analyseras och studeras av de verkställande beslutsfattarna: verkställande direktör och koncernledning.

Scandics huvudsakliga marknader i vilken gruppen bedriver verksamhet består av:

Sverige – svensk hotellverksamhet som bedrivs under Scandics varumärke.

Norge – norsk hotellverksamhet som bedrivs under Scandics varumärke. Norska hotell med partneravtal drivs i eget namn.

Övriga Norden & Övriga segment – hotellverksamhet i Belgien, Danmark, Finland, Nederländerna (t o m 2014-12-31), Polen och Tyskland samt hotellkonceptet HTL som bedrivs i underkoncernen HTL Hotels.

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

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

Segmentens resultat baseras på måttet justerat EBITDA.

RESULTAT PER SEGMENT

Jul–sep	Sverige		Norge		Övriga Norden & övriga segment		Centrala funktioner		Koncernen	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
MSEK										
Nettoomsättning	1 345,3	1 153,0	962,8	1 002,6	966,5	841,7	–	–	3 274,6	2 997,3
Övriga intäkter	3,1	3,1	–	–	–	–	–	–	3,1	3,1
Interna transaktioner	–	–	–	–	–	–	9,6	7,7	9,6	7,7
Koncernelimineringar	–	–	–	–	–	–	–9,6	–7,7	–9,6	–7,7
Summa intäkter	1 348,4	1 156,1	962,8	1 002,6	966,5	841,7	–	–	3 277,7	3 000,4
Kostnader	–1 075,0	–958,0	–844,0	–902,6	–806,6	–731,8	–61,6	–57,8	–2 787,1	–2 650,3
Justerat EBITDA	273,4	198,1	118,9	100,1	159,9	109,9	–61,6	–57,8	490,6	350,2
Justerad EBITDA-marginal %	20,3	17,1	12,3	10,0	16,5	13,1	–	–	15,0	11,7
EBITDA	–	–	–	–	–	–	–	–	475,6	308,4
EBITDA-marginal %	–	–	–	–	–	–	–	–	14,5	10,3
Avskrivningar	–	–	–	–	–	–	–	–	–128,5	–135,2
EBIT (Rörelseresultat)	–	–	–	–	–	–	–	–	347,1	173,1
Finansiella poster netto	–	–	–	–	–	–	–	–	–248,9	–58,5
EBT (Resultat före skatt)	–	–	–	–	–	–	–	–	98,3	114,5

Jan–sep	Sverige		Norge		Övriga Norden & övriga segment		Centrala funktioner		Koncernen	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
MSEK										
Nettoomsättning	3 661,5	3 256,4	2 816,0	2 185,5	2 630,4	2 332,9	–	–	9 107,9	7 774,8
Övriga intäkter	11,5	11,5	–	–	–	–	–	–	11,5	11,5
Interna transaktioner	–	–	–	–	–	–	13,3	21,7	13,3	21,7
Koncernelimineringar	–	–	–	–	–	–	–13,3	–21,7	–13,3	–21,7
Summa intäkter	3 673,0	3 267,9	2 816,0	2 185,5	2 630,4	2 332,9	–	–	9 119,4	7 786,3
Kostnader	–3 087,8	–2 792,2	–2 573,0	–1 981,6	–2 336,9	–2 100,4	–207,0	–183,1	–8 204,7	–7 057,4
Justerat EBITDA	585,2	475,7	243,0	204,0	293,6	232,5	–207,0	–183,1	914,8	729,0
Justerad EBITDA-marginal %	16,0	14,6	8,6	9,3	11,2	10,0	–	–	10,0	9,4
EBITDA	–	–	–	–	–	–	–	–	844,0	586,0
EBITDA-marginal %	–	–	–	–	–	–	–	–	9,3	7,5
Avskrivningar	–	–	–	–	–	–	–	–	–384,4	–356,9
EBIT (Rörelseresultat)	–	–	–	–	–	–	–	–	459,6	229,1
Finansiella poster netto	–	–	–	–	–	–	–	–	–363,0	–338,8
EBT (Resultat före skatt)	–	–	–	–	–	–	–	–	96,6	–109,7

TILLGÅNGAR OCH INVESTERINGAR PER SEGMENT

30 sep	Sverige		Norge		Övriga Norden & övriga segment		Centrala funktioner		Koncernen	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Anläggningstillgångar	5 025,9	5 330,2	3 373,5	3 527,5	3 052,1	2 581,7	631,5	592,7	12 082,9	12 032,1
Investeringar i anläggningstillgångar	127,1	176,1	73,6	226,0	136,2	111,6	25,5	11,0	362,4	524,7

UTVECKLING AV REVPAR PER SEGMENT

	OCC LFL		ARR LFL		RevPAR LFL		RevPAR	
	jul–sep		jul–sep		jul–sep		jul–sep	
SEK	2015	vs 2014	2015	vs 2014	2015	vs 2014	2015	vs 2014
Sverige	77,6 %	6,6 pp	907,4	6,8 %	704,0	16,6 %	721,8	17,7 %
Norge	67,4 %	6,2 pp	868,2	–3,1 %	585,1	6,7 %	598,2	–3,9 %
Övriga Norden & övriga segment	77,4 %	4,7 pp	854,0	2,3 %	660,7	8,9 %	678,1	12,4 %
Totalt	76,3 %	5,8 pp	882,9	4,0 %	673,3	12,6 %	671,5	9,5 %

SEK	jan–sep		jan–sep		jan–sep		jan–sep	
	2015	vs 2014	2015	vs 2014	2015	vs 2014	2015	vs 2014
Sverige	67,6 %	4,3 pp	932,6	2,6 %	630,6	9,6 %	641,7	9,5 %
Norge	60,5 %	2,6 pp	935,1	–1,1 %	565,3	3,4 %	576,0	–5,3 %
Övriga Norden & övriga segment	67,9 %	2,8 pp	871,8	1,4 %	592,1	5,7 %	600,1	9,4 %
Totalt	66,9 %	3,6 pp	909,8	1,8 %	608,3	7,5 %	609,7	5,2 %

INTÄKTER PER LAND

MSEK	jul–sep 2015	jul–sep 2014	jan–sep 2015	jan–sep 2014	jan–dec 2014	okt–sep 2014/2015
Sverige	1 376,5	1 174,7	3 739,2	3 298,9	4 540,3	4 980,6
Norge	974,1	1 002,6	2 843,5	2 185,5	3 183,9	3 841,9
Danmark	346,9	312,3	941,8	887,1	1 184,8	1 239,6
Finland	436,0	387,4	1 185,0	1 080,3	1 467,8	1 572,5
Tyskland	105,4	86,0	300,5	231,3	325,0	394,2
Polen	19,4	17,3	49,0	44,8	58,8	63,0
Belgien	19,4	18,4	60,5	54,6	75,7	81,5
Nederländerna	–	1,7	–	3,7	5,0	1,2
Summa länder	3 277,7	3 000,4	9 119,4	7 786,3	10 841,3	12 174,4
Övrigt	9,6	7,7	13,3	21,7	29,4	21,0
Koncernelimineringar	–9,6	–7,7	–13,3	–21,7	–29,4	–21,0
Koncernen	3 277,7	3 000,4	9 119,4	7 786,3	10 841,3	12 174,4

INTÄKTER PER AVTALSTYP

MSEK	jul–sep 2015	jul–sep 2014	jan–sep 2015	jan–sep 2014	jan–dec 2014	okt–sep 2014/2015
Hysesavtal	3 260,9	2 976,5	9 064,4	7 733,2	10 767,5	12 098,7
Managementavtal	3,8	4,9	8,2	10,9	14,7	11,9
Franchise- och partneravtal	5,6	9,1	18,9	21,8	29,4	26,5
Ägda	7,5	9,9	28,0	20,3	29,8	37,4
Summa	3 277,7	3 000,4	9 119,4	7 786,3	10 841,3	12 174,4
Övrigt	9,6	7,7	13,3	21,7	29,4	21,0
Koncernelimineringar	–9,6	–7,7	–13,3	–21,7	–29,4	–21,0
Koncernen	3 277,7	3 000,4	9 119,4	7 786,3	10 841,3	12 174,4

KVARTALSDATA

MSEK	Kv3 2015	Kv2 2015	Kv1 2015	Kv4 2014	Kv3 2014	Kv2 2014
RevPAR, SEK	671,5	632,4	522,6	557,1	613,1	608,0
Nettoomsättning	3 274,6	3 169,3	2 664,0	3 051,2	2 997,3	2 930,8
Justerat EBITDAR	1 343,7	1 172,8	784,4	1 057,9	1 132,7	1 049,6
Justerat EBITDA	490,6	358,1	66,1	290,4	350,2	292,5
EBITDA	475,6	322,5	45,8	99,7	308,4	218,0
Justerat EBIT	362,1	227,3	–59,1	172,4	214,9	169,3
EBIT (Rörelseresultat)	347,1	191,8	–79,4	–18,2	173,1	94,8
EBT (Resultat före skatt)	98,3	69,6	–71,3	–393,4	114,5	–82,5
Justerad EBITDAR-marginal, %	41,0	37,0	29,4	34,7	37,8	35,8
Justerad EBITDA-marginal, %	15,0	11,3	2,5	9,5	11,7	10,0
EBITDA-marginal, %	14,5	10,2	1,7	3,3	10,3	7,4
Justerad EBIT-marginal, %	11,1	7,2	–2,2	–5,7	7,2	5,8
EBIT-marginal, %	10,6	6,1	–3,0	–0,6	5,8	3,2
Resultat/aktie, SEK	1,29	0,81	–0,88	–4,24	1,56	–1,03

BERÄKNING AV VERKLIGT VÄRDE

Verkligt värde på finansiella instrument är värderade utifrån klassificeringen i verkligt värdehierarkin. De olika nivåerna definieras enligt följande:

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

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

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

Koncernens derivatinstrument samt lån från kreditinstitut är klassificerade enligt nivå 2. Aktieägarlån är klassificerade enligt nivå 3.

För skulder till kreditinstitut och aktieägarlån är bokfört värde lika med verkligt värde.

RÖRELSEFÖRVÄRV

RICAFÖRVÄRVET

Den 8 april 2014 förvärvade Scandic-koncernen 100 procent av aktiekapitalet i Rica Hotels AS för 1 934,8 MSEK. Rica Hotels var en hotellkoncern med 73 hotell (varav två hotellprojekt), vars verksamhet bedrevs främst i Norge, men också i Sverige.

Syftet med förvärvet var att stärka Scandics position på den norska och nordiska marknaden samt genom en omprofilering av Ricahotellen till Scandic, och samordning av centrala funktioner, realisera betydande försäljnings- och kostnadssynergier.

Den intäkt från Rica Hotels-koncernen som ingår i koncernens resultaträkning sedan den 8 april 2014 uppgår till 1 467,5 MSEK per september 2014. Rica Hotels-koncernen bidrog till koncernens resultat med 60,3 MSEK för samma period.

Om Rica Hotels-koncernen skulle ha konsoliderats från den 1 januari 2014, skulle koncernens resultaträkning visa intäkter på 8 412,1 MSEK och ett resultat på –177,6 MSEK per september 2014.

Förvärvsrelaterade kostnader om –33,4 MSEK ingår i poster av engångskaraktär i koncernens resultaträkning per september 2014.

Den goodwill på 1 290,7 MSEK som uppstod genom förvärvet hänför sig primärt till värdet av den framtida merförsäljning koncernen förväntar sig samt de positiva effekterna av den leasingmodell som Scandic arbetar med. De identifierade immateriella tillgångar som värderats relaterar primärt till varumärke, kundrelationer och innehav i intresseföretag.

Ingen del av redovisad goodwill förväntas vara avdragsgill vid inkomstbeskattning.

Som en del av köpeskillingen har Scandic ingått ett aktieswapavtal, som ger innehavaren rätt att förvärva aktier med en rabatt vid en framtida notering av bolaget eller erhålla en kontant betalning vid en framtida försäljning av bolaget. Storleken på rabatten/den kontanta betalningen är beroende av värderingen av Scandic vid noteringen/ försäljningen.

Följande tabell sammanfattar erlagd köpeskillning för Rica Hotels AS samt verkligt värde på förvärvade tillgångar och övertagna skulder.

Köpeskillning per den 8 april 2014

Likvida medel	1 703,2
Summa erlagd köpeskillning	1 703,2
Villkorad köpeskillning	231,6
Summa köpeskillning	1 934,8

Redovisade belopp på identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder

Materiella anläggningstillgångar	478,4
Varumärken	131,5
Kundrelationer	186,3
Andelar i intresseföretag	37,8
Övriga långfristiga fordringar	113,6
Varulager	36,9
Kundfordringar och andra fordringar	299,3
Likvida medel	85,1
Uppskjutna skatteskulder, netto	–165,2
Pensioner	–17,5
Finansiell leasing	–11,3
Upplåning	–25,6
Leverantörsskulder och andra skulder	–471,6
Inkomstskatt	–22,0
Avsättningar	–11,8
Summa identifierbara nettotillgångar	644,1
Goodwill	1 290,7
	1 934,8

Påverkan på koncernens likvida medel

Kontant köpeskillning	–1 703,2
Förvärvade likvida medel	85,1
Kassaflöde från förvärv av dotterföretag	–1 618,1

RESULTATRÄKNING PROFORMA

Resultaträkningen som presenteras nedan visar som om förvärvet skett 1 januari 2014 och avser perioden fram till 30 september 2014.

MSEK

INTÄKTER	
Logiintäkter	5 487,8
Restaurang- och konferensintäkter	2 719,5
Franchise- & managementavgifter	35,3
Övriga hotellrelaterade intäkter	157,9
Nettoomsättning	8 400,6
Övriga intäkter	11,5
SUMMA RÖRELSENS INTÄKTER	8 412,1
RÖRELSENS KOSTNADER	
Råmaterial och förbrukningsmaterial	–729,1
Övriga externa kostnader	–1 882,4
Personalkostnader	–2 874,6
Justerat EBITDAR	2 925,9
Fasta och garanterade hyreskostnader	–1 372,2
Variabla hyreskostnader	–820,4
Justerat EBITDA	733,3
Öppningskostnader	–53,7
Poster av engångskostnader	–55,9
EBITDA	623,7
Avskrivningar	–389,8
SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER	–8 178,2
Justerat EBIT	343,5
EBIT	233,9

FÖRVARV AV TRE HOTELLBOLAG I BERGEN

Den 1 februari 2015 förvärvade Scandic-koncernen 100 procent av aktiekapitalet i Scandic Strand Hotel Bergen AS, Scandic Neptun Hotel Bergen AS och Scandic Bergen Hotel Scandic City AS för 175,5 MSEK. Bolagen har innan förvärvet bedrivit hotellverksamhet i Bergen, Norge, under Scandics varumärke via ett långsiktigt franchiseavtal.

Syftet med förvärven var att stärka Scandics position i Bergen, en av Norges viktigaste hotellmarknader.

Den intäkt från de förvärvade bolagen som ingår i koncernens resultaträkning sedan den 1 februari 2015 uppgår till 154,8 MSEK. Bolagen bidrog till koncernens resultat med 13,7 MSEK för samma period.

Om de förvärvade bolagen skulle ha konsoliderats från den 1 januari 2015, skulle koncernens resultaträkning visa intäkter på 9 119,4 MSEK och ett resultat på 102,6 MSEK.

Förvärvsrelaterade kostnader om –0,2 MSEK ingår i poster av engångskaraktär i koncernens resultaträkning per september 2015.

Den goodwill på 121,1 MSEK som uppstod genom förvärvet hänförs sig primärt till värdet av den framtida merförsäljning koncernen förväntar sig samt de positiva effekterna av den leasingmodell som Scandic arbetar med. De identifierade immateriella tillgångar som värderats relaterar primärt till kundrelationer.

Ingen del av redovisad goodwill förväntas vara avdragsgill vid inkomstbeskattning. En del av köpeskillingen är villkorad baserat på de förvärvade bolagens reviderade resultat för 2014 och är per balansdagen ännu ej utbetald.

Följande tabell sammanfattar erlagd köpeskillning för bolagen samt verkligt värde på förvärvade tillgångar och övertagna skulder.

Köpeskillning per den 1 februari 2015

Likvida medel	97,8
Summa erlagd köpeskillning	97,8
Villkorad köpeskillning	77,7
Summa köpeskillning	175,5

Redovisade belopp på identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder

Materiella anläggningstillgångar	38,2
Kundrelationer	26,7
Övriga långfristiga fordringar	1,1
Varulager	1,9
Kundfordringar och andra fordringar	17,1
Likvida medel	29,5
Uppskjutna skatteskulder, netto	–7,2
Upplåning	–7,6
Leverantörsskulder och andra skulder	–45,4
Summa identifierbara nettotillgångar	54,3
Goodwill	121,1
	175,5

Påverkan på koncernens likvida medel

Kontant köpeskillning	–97,8
Förvärvade likvida medel	29,5
Kassaflöde från förvärv av dotterföretag	–68,3



REVISORS RAPPORT ÖVER ÖVERSIKTLIG GRANSKNING AV FINANSIELL DELÅRSINFORMATION

INLEDNING

Vi har utfört en översiktlig granskning av den bifogade koncernens rapport över finansiella ställning i sammandrag för Scandic Hotels Group AB per 30 september 2015 och till denna hörande rapporter i sammandrag över koncernens resultat, totalresultat, förändringar i eget kapital och kassaflödesanalyser för den niomånadersperiod som slutade per detta datum samt noter till de finansiella rapporterna i sammandrag. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta och presentera denna finansiella delårsinformation i sammandrag i enlighet med IAS 34. Vårt ansvar är att uttala oss om en slutsats om koncernens finansiella delårsinformation i sammandrag grundad på vår översiktliga granskning.

DEN ÖVERSIKTLIGA GRANSKNINGENS INRIKTNING OCH OMFATTNING

Vi har utfört en översiktlig granskning i enlighet med International Standard on Review Engagements ISRE 2410 *Översiktlig granskning av finansiell delårsinformation utförd av företags valda revisor*. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för finansiella frågor och redovisningsfrågor, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. En översiktlig granskning har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt ISA och god revisionssed i övrigt har. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

SLUTSATS

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att den bifogade koncernens delårsinformation i sammandrag per den 30 september inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med IAS 34 Delårsrapportering.

Stockholm den 21 oktober 2015

PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Brändström

Auktoriserad revisor

KONCERNREDOVISNING FÖR RÄKENSKAPSÅREN 2014, 2013 OCH 2012

KONCERNENS RESULTATRÄKNING (MSEK)

	Noter	2014	2013	2012
INTÄKTER	5, 27			
Logiintäkter		6 939,2	5 231,2	5 360,8
Restaurang- och konferensintäkter		3 668,0	2 522,0	2 520,4
Franchise- och managementavgifter		44,0	35,5	31,5
Övriga hotellrelaterade intäkter		174,7	93,1	122,6
Nettoomsättning		10 825,9	7 881,9	8 035,3
Övriga intäkter		15,4	15,0	25,3
SUMMA RÖRELSENS INTÄKTER		10 841,3	7 896,9	8 060,7
RÖRELSENS KOSTNADER				
Råmaterial och förbrukningsmaterial		-959,3	-656,7	-682,4
Övriga externa kostnader	6, 7	-2 458,8	-1 931,8	-2 026,4
Personalkostnader	8	-3 597,1	-2 574,4	-2 544,8
Justerat EBITDAR		3 826,1	2 734,0	2 807,0
Fasta och garanterade hyreskostnader	7	-1 822,7	-1 486,1	-1 348,7
Variabla hyreskostnader	7	-984,1	-554,9	-666,7
Justerat EBITDA		1 019,3	693,0	791,6
Öppningskostnader	8	-67,9	-18,3	-61,5
Jämförelsestörande poster	8	-265,7	-86,0	-23,8
EBITDA		685,7	588,7	706,3
Avskrivningar	13, 14	-474,8	-401,2	-425,2
SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER		-10 630,4	-7 709,4	-7 779,5
Justerat EBIT (Rörelseresultat)		544,5	291,8	366,4
EBIT (Rörelseresultat)		210,9	187,5	281,1
Finansiella poster				
Finansiella intäkter	9	8,9	13,2	102,9
Finansiella kostnader	10	-722,8	-463,4	-458,9
Finansiella poster netto		-713,9	-450,2	-356,0
EBT (Resultat före skatt)		-503,0	-262,7	-74,9
Inkomstskatt	11	66,4	14,9	223,3
ÅRETS RESULTAT		-436,6	-247,8	148,4
Hänförligt till				
Moderbolagets aktieägare		-438,8	-247,8	148,4
Innehav utan bestämmande inflytande		2,3	-	-
Resultat per aktie före och efter utspädning, hänförligt till:				
Moderbolagets aktieägare (SEK per aktie)	12	-5,49	-3,10	1,86

RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT FÖR KONCERNEN (MSEK)

	Noter	2014	2013	2012
Årets resultat		-436,6	-247,8	148,4
Poster som inte kommer att återföras				
Förändring verkligt värde för finansiella tillgångar		0,1	–	0,0
Omvärdering nettopensionsförpliktelse		-111,6	78,9	-12,5
Poster som kommer att återföras				
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter		128,3	73,8	-85,1
Summa övrigt totalresultat, netto för perioden		16,7	152,7	-97,6
ÅRETS TOTALRESULTAT		-419,8	-95,1	50,8

KONCERNENS BALANSRÄKNING (MSEK)

TILLGÅNGAR	Noter	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Anläggningstillgångar				
Goodwill	13	5 674,1	4 270,0	4 200,8
Varumärken	13	3 175,8	3 061,4	3 061,4
Övriga immateriella anläggningstillgångar	13	201,5	51,7	56,3
Byggnader och mark	14	99,9	–	42,2
Inventarier, installationer och utrustning	14	2 413,2	1 746,4	1 692,1
Andelar i intresseföretag	15	32,4	–	–
Finansiella placeringar	16	4,8	1,8	1,8
Övriga långfristiga fordringar		19,0	–	–
Uppskjutna skattefordringar	25	464,1	367,6	355,4
Summa anläggningstillgångar	27	12 084,8	9 498,9	9 410,1
Omsättningstillgångar				
Varulager	17	87,5	46,8	47,9
Kundfordringar	18	447,9	289,7	329,5
Aktuella skattefordringar		12,9	–	–
Övriga kortfristiga fordringar		149,5	93,0	68,3
Förutbetalda kostnader	19	325,0	360,1	293,6
Likvida medel	20	716,4	1 033,8	954,4
Summa omsättningstillgångar		1 739,2	1 823,3	1 693,8
SUMMA TILLGÅNGAR		13 824,0	11 322,2	11 103,8
EGET KAPITAL OCH SKULDER				
Eget kapital				
Aktiekapital	21	0,1	0,1	0,1
Övrigt tillskjutet kapital		5 294,3	4 348,8	4 348,8
Omräkningsreserv		34,5	–93,7	–167,6
Balanserade vinstmedel		–1 742,2	–1 128,9	–960,0
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		3 586,6	3 126,2	3 221,3
Innehav utan bestämmande inflytande		27,3	–	–
Summa eget kapital		3 613,9	3 126,2	3 221,3
Långfristiga skulder				
Skulder till kreditinstitut	22	5 573,3	4 758,6	4 558,3
Intern upplåning	22	976,2	830,5	600,7
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	23	462,0	281,5	336,0
Övriga avsättningar	24	119,4	96,7	87,5
Finansiell leasing		7,8	–	–
Uppskjutna skatteskulder	25	850,8	683,5	688,6
Summa långfristiga skulder		7 989,5	6 650,7	6 271,1
Kortfristiga skulder				
Förskott från kunder	32	71,1	36,9	4,0
Leverantörsskulder	32	535,2	548,8	567,8
Derivatinstrument	32	40,2	41,8	51,1
Skulder till kreditinstitut	22	232,2	–	–
Aktuella skatteskulder		–	1,6	1,5
Övriga skulder		217,1	74,2	93,3
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	26	1 124,8	841,9	893,6
Summa kortfristiga skulder		2 220,6	1 545,3	1 611,2
Summa skulder		10 210,1	8 196,0	7 882,3
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		13 824,0	11 322,2	11 103,8
Ställda säkerheter	31	7 188,6	4 001,8	6 007,8
Eventualförpliktelser	31	218,4	262,2	236,6

KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS (MSEK)

	Noter	2014	2013	2012
Den löpande verksamheten				
Rörelseresultat		210,9	187,5	281,1
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet, m.m.	28	472,1	386,6	435,2
Betald skatt		-0,7	-1,7	-0,9
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital		682,3	572,3	715,3
Förändringar i rörelsekapital				
Varulager		-39,6	-1,1	0,1
Kundfordringar		-151,1	-40,5	-27,6
Övriga kortfristiga fordringar		-32,3	89,5	17,9
Leverantörsskulder		-29,0	-20,6	90,3
Övriga kortfristiga skulder		359,4	-54,5	-185,0
Kassaflöde från den löpande verksamheten		789,7	545,1	611,1
Investeringsverksamheten				
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	13	-0,6	-3,7	-13,5
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	14	-682,4	-466,8	-402,2
Avyttring av dotterbolag		-	36,7	-
Förvärv av dotterbolag	29	-1 703,2	-	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-2 386,2	-433,8	-415,7
Kassaflöde efter investeringsverksamheten		-1 596,5	111,3	195,3
Finansieringsverksamheten				
Erhållet aktieägartillskott		725,4	-	176,7
Upptagna lån	22	772,7	130,6	124,9
Finansieringskostnader		-51,0	-	-
Betalda räntor	9, 10	-192,8	-163,2	-186,0
Amortering	22	-	-	-176,7
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		1 254,3	-32,6	-61,1
ÅRETS KASSAFLÖDE		-342,2	78,7	134,3
Likvida medel vid årets början		1 033,8	954,5	829,0
Valutakursdifferens i likvida medel		24,8	0,6	-8,8
Årets kassaflöde		-342,2	78,7	134,3
Likvida medel vid årets slut		716,5	1 033,8	954,5

FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL I KONCERNEN (MSEK)

	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare					Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräk-ningsreserv	Balanserad vinst	Summa		
UTGÅENDE BALANS 2011-12-31	0,1	4 099,4	-82,5	-1 020,4	2 996,6	-	2 996,6
Ändring redovisningsprincip IAS 19	-	-	-	-75,5	-75,5	-	-75,5
INGÅENDE BALANS 2012-01-01	0,1	4 099,4	-82,5	-1 095,9	2 921,1	-	2 921,1
Erhållet aktieägartillskott	-	249,4	-	-	249,4	-	249,4
Årets resultat	-	-	-	148,4	148,4	-	148,4
Övrigt totalresultat:							
Aktuariella vinster och förluster under året netto efter skatt	-	-	-	-12,5	-12,5	-	-12,5
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	-85,1	-	-85,1	-	-85,1
INGÅENDE BALANS 2013-01-01	0,1	4 348,8	-167,6	-960,0	3 221,3	-	3 221,3
Årets resultat	-	-	-	-247,8	-247,8	-	-247,8
Övrigt totalresultat:							
Aktuariella vinster och förluster under året netto efter skatt	-	-	-	78,9	78,9	-	78,9
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	73,8	-	73,8	-	73,8
INGÅENDE BALANS 2014-01-01	0,1	4 348,8	-93,7	-1 128,9	3 126,2	-	3 126,2
Förändring hänförlig till rörelseförvärv	-	-	-	-63,0	-63,0	25,0	-38,0
Erhållet aktieägartillskott	-	945,5	-	-	945,5	-	945,5
Årets resultat	-	-	-	-438,8	-438,8	2,3	-436,6
Övrigt totalresultat:							
Förändring verkligt värde för finansiella tillgångar	-	-	-	0,1	0,1	-	0,1
Aktuariella vinster och förluster under året netto efter skatt	-	-	-	-111,6	-111,6	-	-111,6
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	128,3	-	128,3	-	128,3
UTGÅENDE BALANS 2014-12-31	0,1	5 294,3	34,5	-1 742,2	3 586,6	27,3	3 613,9

REDOVISNINGSPRINCIPER OCH NOTER TILL RÄKENSKAPERNA

Belopp i MSEK om inget annat anges

NOT 1 Allmän information

Scandic Hotels Group AB (moderbolaget) och dess dotterbolag bedriver hotellverksamhet inom Europa.

Scandic Hotels Group AB är ett helägt dotterbolag till Sunstorm Holding AB, org nr 556777-9243, med säte i Stockholms kommun.

Moderbolaget är ett svenskt aktiebolag registrerat med säte i Stockholms kommun. Adressen till huvudkontoret är Sveavägen 167, Stockholm.

NOT 2 Sammanfattning av viktiga redovisningsprinciper

Grund för rapportens upprättande

Koncernredovisningen har upprättats enligt International Financial Reporting Standards (IFRS) som antagits av EU samt i enlighet med RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner och Årsredovisningslagen. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen och RFR 2 Redovisning för juridiska personer. Uppställningsformen av koncernens resultaträkning har ändrats då styrelsen och ledningen anser att det ger en mer rättvisande bild. Samtliga jämförelsetal har omräknats.

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

Att upprätta årsredovisning i överensstämmelse med IFRS kräver användning av en del viktiga redovisningsmässiga uppskattningar. Vidare krävs att styrelse och ledning gör vissa bedömningar vid tillämpningen av bolagets redovisningsprinciper. De områden som innefattar en hög grad av bedömningar, som är komplexa eller sådana områden där antaganden och uppskattningar är av väsentlig betydelse för koncernredovisningen, anges under "Viktiga uppskattningar om antaganden för redovisningsändamål" nedan.

Koncernredovisningen

Koncernredovisningen omfattar de bolag där koncernen har ett innehav som motsvarar minst hälften av rösterna eller på annat sätt utövar ett bestämmande inflytande över verksamheten.

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

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

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

Investeringar i intresseföretag

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

Resultatandelen utgör företags andel av årets resultat (efter skatt) från dessa intresseföretag och redovisas direkt i resultaträkningen.

I koncernredovisningen redovisas intresseföretag enligt kapitalandelsmetoden. Kapitalandelsmetoden innebär att andelar i intresseföretag redovisas i koncernräkenskaper till anskaffningsvärde justerat med koncernens andel av förändringen i intresseföretagets nettotillgångar minskat med eventuella nedskrivningar för den enskilda investeringen.

Omräkning av utländsk valuta

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

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

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

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

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen eller den dag då posterna omvärderas. Valutakursvinster och -förluster som uppkommer vid betalning av sådana transaktioner och vid omräkning av monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta till balansdagens kurs, redovisas i resultaträkningen.

Segmentrapportering

Segmenten är redovisade enligt IFRS 8 Rörelsesegment. Segmentsinformationen är redovisad på samma sätt som den internt analyseras och studeras av de verkställande beslutsfattarna: CEO och koncernledningen.

Scandics huvudsakliga marknader i vilken gruppen driver verksamhet består av: **Sverige** – den svenska hotellverksamheten som bedrivs under Scandics varumärke.

Norge – den norska hotellverksamheten som bedrivs under Scandics varumärke samt fram till och med december 2014 även under Ricas varumärke. Norska hotell med partneravtal kommer fortsatt driva verksamhet i eget namn.

Övriga Norden & övriga segment – hotellverksamhet i Belgien, Danmark, Finland, Nederländerna, Polen och Tyskland samt hotellkonceptet HTL som bedrivs i underkoncernen HTL Hotels.

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

Uppställning av segmenten återfinns i not 5.

Uppgifter om intäkter och anläggningstillgångar per land enligt ÅRL redovisas utifrån var verksamheten har sin hemvist det vill säga var respektive hotell är beläget. Dessa uppgifter liksom försäljning per tjänstegren återfinns i not 27.

Materiella anläggningstillgångar

Byggnader och mark innefattar huvudsakligen hotellbyggnader. Byggnader och mark redovisas till koncernens anskaffningsvärde, baserat på extern värdering som gjorts i samband med förvärv av verksamheterna, minskat med avskrivningar av byggnader som gjorts därefter. Byggnader är föremål för komponentavskrivning, där olika delar av byggnaden skrivs av baserat på olika nyttjandeperioder. Avskrivningstider på byggnader är mellan 25 till 50 år. Mark är inte föremål för avskrivning.

Inventarier, installationer och utrustning redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för av- och nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Tillgångarna skrivs av linjärt över den beräknade nyttjandeperioden som varierar beroende på tillgångarnas beskaffenhet. Tillgångarna består av en mängd olika typer av inventarier, installationer och utrustning såsom exempelvis möbler och inredning till hotellrum och gemensamma utrymmen, köksutrustning och IT-utrustning med olika nyttjandeperioder. Därför förekommer ett antal olika avskrivningstider. Generellt skrivs IT-utrustning av över 3 år medan övriga inventarier, installationer och utrustning skrivs av över 3 till 20 år. Inventarier, installationer och utrustning med kortare nyttjandeperiod än 3 år kostnadsförs i resultaträkningen.

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

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

Immateriella tillgångar

Goodwill

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

Goodwill fördelas på kassagenererande enheter vid prövning av eventuell nedskrivningsbehov. Fördelningen görs på de kassagenererande enheter eller grupper av kassagenererande enheter som förväntas bli gynnade av det rörelse-förvärv som gett upphov till goodwillposten.

Varumärken

Förvärvade varumärken redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för avskrivning och eventuell nedskrivning. Varumärket Scandic Hotels, med obestämd nyttjandeperiod skrivs inte av men provas årligen med avseende på eventuellt nedskrivningsbehov.

Varumärket Scandic Hotels i de förvärvade bolagen i Scandic-koncernen har funnits på marknaden sedan 1984 och utgör idag grunden för koncernens verksamhet. Varumärket används på samtliga de marknader där bolagen är etablerade. Varumärket Rica Hotels, som förvärvades i april 2014, har en bestämd nyttjandeperiod om åtta år och avskrivningar sker linjärt under den bedömda nyttjandeperioden.

Övriga immateriella tillgångar

Under övriga immateriella tillgångar redovisas leasingkontrakt som avser hyreskontrakt för hotell vilka identifierats i samband med förvärv av verksamheter samt kundrelationer, identifierade i samband med förvärvet av Rica Hotels. Leasingkontrakt redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för avskrivningar. Avskrivningar på leasingkontrakt sker linjärt per kontrakt under den bedömda nyttjandeperioden. Leasingkontrakten var fullt avskrivna per november 2012. Kundrelationer har en bestämd nyttjandeperiod om tio år och avskrivningar sker linjärt under den bedömda nyttjandeperioden.

Även utvecklingskostnader som är direkt hänförliga till utveckling av identifierbara system för verksamheten aktiveras som immateriella anläggningstillgångar när följande kriterier är uppfyllda:

- det är tekniskt möjligt att färdigställa programvaran så att den kan användas,
- företagets avsikt är att färdigställa programvaran och att använda den,
- det finns förutsättningar att använda programvaran,
- det kan visas hur programvaran genererar troliga framtida ekonomiska fördelar,
- adekvata tekniska, ekonomiska och andra resurser finns för att fullfölja utvecklingen och för att använda programvaran finns tillgängliga, och
- de utgifter som är hänförliga till programvaran under dess utveckling kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Scandic påbörjade under 2009 en större investering i ett nytt verksamhetssystem som började tas i bruk på de första hotellen under 2010 och var i drift på alla hotell i slutet av 2011. Investeringen består av såväl licenskostnader som ett omfattande implementeringsarbete. Investeringen delas upp i etapper utifrån när systemet tas i drift på olika hotell. Avskrivning av respektive etapp har påbörjats när systemet tagits i drift.

Under 2012 påbörjades en större investering av ett nytt koncernrapporterings-system inom koncernen. Investeringen slutfördes i december 2013 och har därefter varit föremål för avskrivning.

Dessa två egenutvecklade system aktiveras under övriga immateriella tillgångar och skrivs av över 5 år.

Finansiella instrument

Koncernen klassificerar sina väsentliga finansiella tillgångar och skulder i följande kategorier: Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen, lånefordringar och kundfordringar, upplåning och leverantörsskulder. Klassificeringen är beroende av för vilket syfte den finansiella tillgången respektive -skulden förvärvades. Ledningen fastställer klassificeringen av de finansiella tillgångarna och skulderna vid det första redovisningstillfället och omprövar detta beslut vid varje rapporteringstillfälle.

Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen

Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen är finansiella tillgångar/skulder som innehas för handel. En finansiell tillgång/skuld klassificeras i denna kategori om den förvärvas huvudsakligen i syfte att säljas inom kort. Derivat klassificeras som att de innehas för handel om de inte är identifierade som värdepapper. Tillgångar/skulder i denna kategori klassificeras som omsättningstillgångar/kortfristiga skulder. Värdeförändringar för dessa finansiella tillgångar/skulder redovisas som finansiella intäkter/kostnader i resultaträkningen.

Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som inte är derivat, som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. De ingår i omsättningstillgångar med undantag för poster med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som anläggnings-tillgångar. Lånefordringar och kundfordringar klassificeras som kundfordringar och andra fordringar i balansräkningen.

Lånefordringar och kundfordringar redovisas till anskaffningsvärde, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. Enligt IAS 39 ska lånefordringar och kundfordringar värderas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, men då kundfordringar har mycket korta löptider samt ränteeffekterna är mycket små bedöms inte koncernens redovisade värde avvika materiellt från verkligt värde. Lånefordringar löper med rörlig ränta varför verkligt värde inte heller bedöms avvika materiellt från redovisat värde.

Reservering för värdeminskning av kundfordringar görs när det finns objektiva bevis för att koncernen inte kommer att kunna erhålla alla belopp som är förfallna enligt fordringarnas ursprungliga villkor. Reserveringens storlek utgörs av skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och nuvärdet av bedömda framtida kassa-flöden, diskonterade med effektiv ränta. Det reserverade beloppet redovisas i resultaträkningen.

Upplåning

Upplåning är finansiella skulder som redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Därefter redovisas upplåning till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i resultaträkningen fördelat efter låneperioden, med tillämpning av effektivräntemetoden. Upplåning klassificeras som skulder till kreditinstitut samt som intern upplåning i balansräkningen. Upplåning klassificeras som kortfristiga skulder om inte koncernen har en ovillkorlig rätt att skjuta upp betalningen av skulden i åtminstone 12 månader efter balansdagen.

Leverantörsskulder

Leverantörsskulder är finansiella skulder som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. De ingår i kortfristiga skulder med undantag för poster med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som långfristiga skulder. Leverantörsskulder redovisas till anskaffningsvärde. Enligt IAS 39 ska leverantörsskulder värderas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, men då koncernens leverantörsskulder har mycket korta löptider samt ränteeffekterna är mycket små bedöms inte koncernens redovisade värde avvika materiellt från verkligt värde.

Varulager

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

Likvida medel

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

Uppskjuten inkomstskatt

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

som förväntas gälla när den berörda uppskjutna skattefordran realiserar eller den uppskjutna skatteskulden regleras.

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

Ersättningar till anställda

Pensionsförpliktelser

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

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

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

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

Kostnader avseende tjänstgöring under tidigare perioder redovisas direkt i resultaträkningen, om inte förändringarna i pensionsplanen är villkorade av att de anställda kvarstår i tjänst under en angiven period (intjänandeperioden). I sådana fall periodiseras kostnaden avseende tjänstgöring under tidigare perioder linjärt över intjänandeperioden.

Ersättningar vid uppsägning

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

Avsättningar

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

Intäktsredovisning

Intäkterna består av värdet på varor och tjänster genererade på hotell under hyresavtal, management- och franchiseavgifter samt övriga intäkter som genereras i koncernens verksamhet. Intäkter tas upp till verkligt värde av vad som erhållits eller kommer att erhållas och motsvarar belopp att fordra för levererade varor och tjänster, med avdrag för lämnade rabatter och försäljningsrelaterade skatter. Nedan följer en beskrivning av hur koncernens intäkter är sammansatta:

Hyresavtal – från hotellverksamhet, inklusive alla intäkter från övernattningskonferenser, mat och dryck eller andra tjänster. Intäkter redovisas när försäljningen har ägt rum.

Managementavgifter – från hotell förvaltare av koncernen genom långsiktiga avtal med hotellägaren. Managementavgifter utgörs normalt av en andel av intäkterna från hotell och/eller vinst och redovisas i resultaträkningen när de uppstått och är realiserbara enligt avtalsvillkoren.

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

Operationella leasingavtal

Per 31 december 2014 är samtliga koncernens hyresavtal klassificerade som operationella leasingavtal. I dessa hyresavtal för hotell står Scandic endast för de risker som hör samman med driften av hotellet och vissa investeringsåtaganden beskrivna i not 7. Kostnaden för operationella leasingavtal redovisas linjärt, såvida inte en annan systematisk metod bättre återspeglar hur de ekonomiska resurserna från de hyrda tillgångarna förbrukas.

Redovisning av avsättning för lojalitetsprogram till kunder

Avsättningen för lojalitetsprogram till kunder (stamgästprogram) redovisas, i enlighet med IFRIC 13, som en reduktion av intäkterna i samband med intjänade av rättighet till framtida utnyttjande. Den vid var tid utestående reserven delas upp i en långfristig del som redovisas under övriga avsättningar och en kortfristig del som redovisas under upplupna kostnader och förutbetalda intäkter. Den totala avsättningen framgår av not 24.

Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- eller utbetalningar.

Som likvida medel klassificeras, förutom kassa- och banktillgodohavanden, kortfristiga finansiella placeringar som dels är utsatta för endast obetydlig risk för värdefluktuationer och dels har en kortare löptid än tre månader från anskaffningstidpunkten.

Viktiga uppskattningar och antaganden för redovisningsändamål

Uppskattningar och bedömningar utvärderas löpande och baseras på historisk erfarenhet och andra faktorer, inklusive förväntningar på framtida händelser som anses rimliga under rådande förhållanden.

Koncernen gör uppskattningar och antaganden om framtiden. De uppskattningar för redovisningsändamål som blir följden av dessa kommer definitionsmässigt sällan att motsvara det verkliga resultatet.

De uppskattningar som kan ha störst inverkan på koncernens framtida resultat och ställning är de antaganden som gjorts vid nedskrivningsprövning av immateriella tillgångar. Koncernen undersöker varje år om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill och varumärken, i enlighet med den redovisningsprincip som beskrivs i punkt 2.6. Återvinningsvärden för kassagenererande enheter har fastställs genom beräkning av nyttjandevärde. Gjorda antaganden vid denna beräkning beskrivs i not 13 av vilken framgår att intäkterna förväntas öka kommande år. Skulle tillväxten bli avsevärt mindre skulle ett nedskrivningsbehov som väsentligt påverkar koncernens resultat och ställning kunna uppstå.

I övrigt berör gjorda uppskattningar och antaganden främst avskrivningstid för materiella anläggningstillgångar (not 14), bedömningar av osäkra kundfordringar (not 18), aktuariella antaganden som ligger till grund för värderingen av pensions-skuld (not 23) samt antaganden vid beräkning av avsättning för lojalitetsprogram (not 24). Inverkan av dessa uppskattningar och antaganden är dock inte var för sig så stora att förändrade uppskattningar och antaganden väsentligt skulle påverka koncernens resultat eller ställning.

I februari 2011 samt i januari 2012 skickade Enheten för bevakning av skattebetalarnas rätt i Finland ett rättelseyrkande till bolagets finska filial där filialens avdragsrätt av räntekostnader från finska dotterbolaget har bestridits för beskattningsår 2008 och 2009. Under 2012 har även bestridande avseende beskattningsår 2010 och 2011 erhållits. Bolaget har erhållit utlåtande från olika skatteexperter i Finland där sannolikheten för ett beslut i filialens favör bedöms som mer troligt än ett negativt beslut. Med bakgrund av dessa utlåtanden har bolaget inte gjort någon avsättning avseende detta yrkande. Vid årets slut hade ännu ej beslut erhållits från finska skattemyndigheten avseende beskattningsår 2008 varför bestridandet för det året därmed har förfallit och stängts.

NOT 3 Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Riskhantering

Styrelsen etablerade 2010 en riskhanteringsprocess med syfte att identifiera och reducera risker som kan få en negativ effekt på koncernens resultat och kassaflöde, varumärke och anseende, eller långsiktiga konkurrenskraft. Riskhanteringsprocessen omfattar både strategiska, operationella och finansiella risker. Målsättningen med riskhanteringen är att med adekvat finansiell och kommersiell risk säkerställa goda driftsmarginaler och avkastning på investeringar i nya och befintliga hotell, skydda värden i varumärke och anseende samt säkerställa efterlevnad av lagar, regler, interna riktlinjer och uppförandekod.

Ansvar

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

VD ansvarar för att hantera risker i enlighet med det ramverk som styrelsen beslutat om. Operationella risker hanteras av koncernledningen där varje identifierad väsentlig risk har en utsedd ansvarig som ansvarar för att föreslå åtgärder för att fylla eventuella gap samt att säkerställa verkställande av åtgärdsplaner. Finansiella risker hanteras av koncernens centrala finansavdelning (Koncernfinans), i enlighet med av styrelsen fastställda policys och instruktioner, samt rapporteras av koncernens finans- och ekonomidirektör till revisionsutskottet.

Strategiska och operationella risker

Strategiska och operationella risker	
Marknadsrisk, makroekonomi och hotellkapacitet	Riskhantering
Scandic verkar i en bransch där efterfrågan på hotellövernattningar och konferenser påverkas dels av den inhemska underliggande utvecklingen av ekonomin och köpkraften i de länder Scandic har verksamhet, men även av utvecklingen i de länder som har ett stort resande till Scandics hemmamarknader. Därutöver påverkas branschens lönsamhet av förändring av rumskapacitet där nya hotelletableringar kortsiktigt medför en minskad belägningsgrad, men långsiktigt kan bidra till ett ökat intresse för orten som turist- eller mötesdestination, och därmed leda till ökat antal hotellövernattningar.	Scandics affärsmodell är baserad på hyresavtal där 89 procent av dessa (baserat på antal rum) har en rörlig, intäktsbaserad hyra. Detta medför en reducerad resultatrisk då intäktsbortfall delvis kompenseras av lägre hyreskostnader. Av Scandics övriga kostnader är också en hög andel rörliga där framförallt flexibilitet i bemaning är viktig för att kunna anpassa kostnadsnivån efter variationer i efterfrågan. Detta sammantaget innebär att Scandic, genom en flexibel kostnadsstruktur kan dämpa effekterna av säsongsmissiga och konjunkturmässiga fluktuationer. Scandic har en geografisk mix och en kundmix som innebär en riskspridning. Av koncerns intäkter står företagskunder för 60 procent, konferenser och möten för 10 procent och privatresande för 30 procent. Scandic är inte beroende av en specifik bransch eller ett fåtal kunder. En hög andel distribution genom egna kanaler och en hög andel intäkter från medlemmar i Scandics lojalitetsprogram bidrar till att skapa en hög kund- och gästlojalitet vilket ger stabilitet i intäkter.
Politisk risk, skatter och myndighetsbeslut	Riskhantering
Förändring av moms eller andra skatter kan påverka efterfrågan på hotellövernattningar, konferenser och restaurang. Förändring av skatter, sociala avgifter eller andra avgifter som ökar Scandics kostnader kan få en negativ effekt på koncernens resultat.	Scandic bedriver endast verksamhet i politiskt mogna och stabila länder vilket medför en låg politisk risk. Genom geografisk spridning reduceras risken för negativ påverkan på koncernens resultat genom ändring av lagar och regler i ett enskilt land.

Riskhanteringsprocessen

Riskhanteringsprocessen följer en årlig cykel:

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

Väsentliga risker

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

Hyreskontrakt – finansiella åtaganden	Riskhantering
Scandics affärsmodell är baserad på hyresavtal där 88 procent av rummen drivs med hyresavtal. Avtalen tecknas för en period om oftast 15–20 år, samt i många fall med option om förlängning. Avtalen innebär att fastighetsägaren och hyresgästen (Scandic) delar ansvar för investeringar och underhåll av fastigheten. Scandics åtagande avser generellt underhåll och ersättning av ytskikt, möbler, inventarier och utrustning. Historiskt har dessa investeringar uppgått till 3–4 procent av nettoomsättningen.	Risken med långa finansiella åtaganden reduceras genom den stora andelen avtal med rörlig hyra. Av de totala hyresavtalen (baserat på antal rum) har 89 procent helt rörlig hyra eller rörlig hyra med en garanterad minimihyra. Det senare är den mest förekommande hyresmodellen i de nordiska länderna. Den intäktsbaserade hyran och det gemensamma investeringsansvaret innebär att fastighetsägare och hyresgäst har ett gemensamt intresse att utveckla och underhålla fastigheten för att därmed öka gästnöjdhet och intäktsgenerering. Scandic upprättar rullande planer för renovering och underhåll av hotellen för att säkerställa hotellens standard, attraktivitet och intäktsgenereringsförmåga. Scandics portföljstrategi innebär att hyresavtal endast ingås för hotell i marknader med stabil och god efterfrågan, med attraktiva lägen samt med en storlek och konfiguration som medger en god lönsamhet och därmed låg kommersiell risk. Där dessa kriterier inte uppfylls och risken med att ingå hyresavtal därmed anses vara för hög, kan avtal med franchisetagare övervägas om en geografisk närvaro har ett strategiskt värde eller starkt bidrar till ökat värde av lojalitetsprogrammet genom förbättrad geografisk täckning.
Varumärke och anseende	Riskhantering
Hotellmarknaden utvecklas ständigt vad gäller preferenser och kundbeteende. Det är därför ytterst viktigt för en hotelloperatör att säkerställa att varumärket, dess innehåll och dess upplevda position hela tiden förblir relevant och uppskattat. Upprätthållande av styrka och relevans i Scandics varumärke samt kundernas uppfattning om Scandics erbjudande och koncept är därmed kritiskt för att säkerställa långsiktig konkurrenskraft.	Scandic är det ledande varumärket i Norden och varumärket är en av koncernens mest värdefulla tillgångar. Lojalitetsprogrammet, Scandic Friends, är det största inom den nordiska hotellbranschen. 2014 genererade Scandic Friends 42 procent av koncernens logiintäkter. Genom att äga sitt varumärke kan Scandic säkerställa konsistens och kvalitet i kunderbjudande och service samt att innehåll och erbjudande hela tiden anpassas till efterfrågan och preferenser hos både befintliga och nya kunder. Scandics uppförandekod bygger på social och miljömässig hållbarhet och att verksamheten i alla delar bedrivs på ett etiskt sätt. Uppförandekoden omfattar samtliga anställda och ställer även krav på Scandics leverantörer och partners.
Realisering av synergier från förvärvet av Rica Hotels	Riskhantering
Realisering av försäljnings- och kostnadssynergier från förvärvet av Rica Hotels kan komma att fördröjas eller uppgå till lägre belopp än förväntat på grund av förändrade marknadsförutsättningar eller andra faktorer inom eller utom koncernens kontroll. Detta skulle kunna påverka värdet av investeringen och redovisad goodwill negativt.	Samtliga före detta Ricahotell med hyresavtal har integrerats och omprofilerats under 2014 utan några materiella störningar. Integrationsarbetet har bedrivits av erfarna medarbetare med djup kunskap inom både projektledning och hotellverksamhet. Gäst- och kundfokus har prioriterats och mottagandet av varumärkesbytet i Sverige och Norge har varit positivt.
Human Resources	Riskhantering
Scandic är verksamt i servicebranschen där varje kund och gästkontakt har stor påverkan på hur koncernens erbjudande, kvalitet och service uppfattas. Medarbetarnas engagemang är en central drivkraft vad gäller kundnöjdheten, och därmed även centralt för koncernens resultat på lång sikt. Förmågan att attrahera, utveckla och behålla talanger samt att bygga en god service- och företagskultur är därmed avgörande för framgång.	Scandic utvecklar ledarskapet genom regelbundna utvärderingar samt genom utvecklingsprogram på samtliga nivåer inom organisationen bland annat genom <i>Scandic Business School</i>. <i>Talent @Scandic</i> är koncernens program för ledarförsojning och utveckling av talanger. Scandic genomför varje år en medarbetarundersökning som under många år har haft en hög svarsfrekvens samt höga poäng avseende arbetstillfredsställelse. De insikter som erhålls genom denna undersökning är ett viktigt verktyg för löpande förbättringar inom hela organisationen. Scandic har en stark företagskultur baserad på koncernens målsättning att vara en hotelloperatör i världsklass med stöd av värderingarna <i>Casual</i>, <i>Caring</i>, <i>Creative</i>, <i>Competitive</i>.

Känslighetsanalys

Försämrade generella marknadsförutsättningar ger oftast en påverkan på RevPAR (genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum). En förändring av RevPAR får på grund av rörliga hyror och rörliga kostnader cirka 45–60 procent genomslag på EBITDA. Baserat på koncernens resultat 2014, bedömer Scandic att 1 procentenhets ökning eller minskning av RevPAR påverkar EBITDA med 3–4 procentenheter, eller 30–40 MSEK på årsbasis, där det högre värdet avser en förändring helt driven av det genomsnittliga rumspriset, medan det lägre avser en förändring helt driven av beläggningsgrad.

Finansiella risker

Koncernen utsätts genom sin verksamhet för en mängd olika finansiella risker: marknadsrisk (omfattande valutarisk, ränterisk i verkligt värde, ränterisk i kassaflödet och prISRISK), kreditrisk och likviditetsrisk. Koncernens övergripande finanspolicy, fastställd av styrelsen under 2014, fokuserar på oförutsägbarheten på de finansiella marknaderna och eftersträvar att minimera potentiella ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat.

Riskhanteringen sköts av den centrala finansavdelningen (Koncernfinans) enligt policy som fastställdes av styrelsen under 2014. Koncernfinans identifierar, utvärderar och säkrar finansiella risker i nära samarbete med koncernens operativa enheter. Styrelsen upprättar skriftliga policyer såväl för den övergripande riskhanteringen som för specifika områden, såsom valutarisk, ränterisk, kreditrisk, användning av derivata och icke-derivata finansiella instrument samt placering av överlikviditet

Finansiella risker	
Marknadsrisk – valutarisk	Riskhantering
Koncernen verkar internationellt och utsätts för valutarisker som uppstår från olika valutaexponeringar. Valutarisk uppstår genom framtida affärstransaktioner, redovisade tillgångar och skulder samt nettointesteringar i utlandsverksamheter.	Valutarisker uppstår när framtida affärstransaktioner eller redovisade tillgångar eller skulder uttrycks i en valuta som inte är enhetens funktionella valuta. Verksamheten i Scandics koncernbolag är huvudsakligen lokal, med intäkter och kostnader i inhemsk valuta och den koncerninterna försäljningen är låg. Detta innebär att valutakursexponeringen avseende transaktioner är begränsad. Enligt koncernens finanspolicy, som kräver av koncernbolagen att dessa hanterar sin valutakursrisk mot sin funktionella valuta, ska koncernbolagen säkra sin valutakursrisk i större framtida affärstransaktioner hos Koncernfinans. För att hantera den valutarisk som uppkommer från framtida affärstransaktioner, använder koncernbolagen terminskontrakt som tecknas med Koncernfinans. Valutakurseffekter i koncernen uppkommer vid omräkning av de utländska dotterbolagens resultat- och balansräkningar till SEK. För året var 42 procent av koncernens omsättning i SEK, 29 procent i NOK och 29 procent i EUR och i övriga valutor. Valutaexponering som uppstår från nettotillgångarna i koncernens utlandsverksamheter hanteras huvudsakligen genom upplåning i de berörda utländska valutorna. Koncernens upplåning fördelad på olika valutor framgår av tabell nedan. Styrelsen har beslutat att valutarisk i tillgångar och skulder i övrigt inte ska säkras.
Marknadsrisk – ränterisk	Riskhantering
Ränterisk uppstår genom förändring av marknadsräntor som kan få en negativ effekt på Koncernens intäkter, kassaflöde och räntebärande tillgångar och skulder.	Eftersom koncernen inte innehar några väsentliga räntebärande tillgångar, är koncernens intäkter och kassaflöde från den löpande verksamheten i allt väsentligt oberoende av förändringar i marknadsräntor. Koncernens ränterisk uppstår genom långfristig upplåning. Upplåning som görs med rörlig ränta utsätter koncernen för ränterisk avseende kassaflöde. Upplåning som görs med fast ränta utsätter koncernen för ränterisk avseende verkligt värde. Koncernens policy, som fastställdes under 2014, säger att minst 50–100 procent av upplåningen ska ske till fast ränta. Avvikelse från detta görs enligt beslut från styrelsen. Koncernen använder vid behov ränteswappar för att uppnå detta. Koncernens upplåning på balansdagen framgår av tabellen nedan. Koncernen tar vanligtvis upp långfristiga lån till rörlig ränta och omvandlar dem genom ränteswappar till fast ränta. Ränteswapparna innebär att koncernen kommer överens med andra parter om att, med angivna intervaller, utväxla skillnaden mellan räntebelopp enligt fast kontraktsränta och det rörliga räntebeloppet, beräknat på kontrakterade nominella belopp.

	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Koncernens upplåning fördelad på olika valutor			
SEK	43 %	49 %	48 %
EUR	57 %	51 %	52 %
Koncernens upplåning fördelad på fast och rörlig ränta			
Fast ränta	27 %	54 %	56 %
Rörlig ränta	73 %	46 %	44 %

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

Kreditrisk	Riskhantering
Kreditrisk avser risk att motparter inte kan infria sina åtaganden. Kreditrisk uppstår genom likvida medel, derivata instrument och tillgodohavanden hos banker och finansinstitut samt kreditexponeringar gentemot kunder, inklusive utestående fordringar och avtalade transaktioner.	Kreditrisk hanteras på koncernnivå. Endast banker och finansinstitut som av oberoende värderare fått lägst kreditrating "A-1" accepteras. I de fall då ingen oberoende kreditbedömning finns, görs en riskbedömning av kundens kreditvärdighet där dennes finansiella ställning beaktas, liksom tidigare erfarenheter och andra faktorer. Användningen av kreditgränser följs upp regelbundet. Försäljningen i verksamheten regleras till största delar kontant eller med vanligt förekommande kreditkort även om fakturering också förekommer. Kreditförluster avseende kunder uppgick per 2014-12-31 till 14,8 MSEK (6,4), se även not 18.
Likviditetsrisk	Riskhantering
Likviditetsrisk avser risk att koncernen inte har tillräcklig likviditet att betala sina skulder och infria sina åtaganden.	Likviditetsrisk hanteras genom att koncernen innehar tillräckligt med likvida medel och kortfristiga placeringar med en likvid marknad, tillgänglig finansiering genom avtalade kreditfaciliteter och möjligheten att stänga marknadspositioner. Koncernens likviditet i form av likvida medel och kortfristiga placeringar följs upp och prognostiseras på daglig basis av Koncernfinans. Koncernens likviditetsreserv uppgick per 31 december 2014 till 837,4 MSEK (1 158,2).

Nedanstående tabell analyserar koncernens finansiella skulder som kommer att regleras netto, uppdelade efter den tid som på balansdagen återstår fram till den avtalsenliga förfallodagen. De belopp som anges i tabellen är de avtalsenliga, ej diskonterade kassaflödena. De belopp som förfaller inom 12 månader överensstämmer med redovisade belopp, eftersom diskonteringseffekten är oväsentlig.

Per den 31 december 2014, MSEK	Koncernen			
	< 1 år	1–3 år	4–5 år	> 5 år
Skulder till kreditinstitut	232,2	5 573,3	–	–
Intern upplåning	–	–	–	976,2
Derivatainstrument	37,2	3,1	–	–
Leverantörsskulder och andra skulder	751,7	–	–	–

Per den 31 december 2013, MSEK	Koncernen			
	< 1 år	1–3 år	4–5 år	> 5 år
Skulder till kreditinstitut	–	3 474,2	1 284,4	–
Intern upplåning	–	–	–	830,5
Derivatainstrument	20,7	21,1	–	–
Leverantörsskulder och andra skulder	623,0	–	–	–

Per den 31 december 2012, MSEK	Koncernen			
	< 1 år	1–3 år	4–5 år	> 5 år
Skulder till kreditinstitut	–	1 708,9	2 849,4	–
Intern upplåning	–	–	–	600,7
Derivatainstrument	21,4	29,7	–	–
Leverantörsskulder och andra skulder	661,1	–	–	–

Hantering av kapitalrisk

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

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

På samma sätt som andra företag i branschen bedömer koncernen kapitalet på basis av skuldsättningsgraden. Detta nyckeltal beräknas som nettoskuld dividerad med eget kapital. Nettoskuld beräknas som total upplåning (omfattande posterna upplåning och leverantörsskulder och andra skulder i koncernens balansräkning) med avdrag för likvida medel.

MSEK, Koncernen	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Total upplåning	6 557,7	5 381,6	5 219,4
Avgår: likvida medel	–716,4	–1 033,8	–954,4
Nettoskuld	5 841,3	4 347,8	4 264,9
Totalt eget kapital	3 613,9	3 126,2	3 221,3
Skuldsättningsgrad	1,6 ggr	1,4 ggr	1,3 ggr

NOT 4 Nya och omarbetade internationella redovisningsstandarder (IFRS)

Ändrade redovisningsprinciper för koncernen

Följande standarder tillämpas av koncernen för första gången för räkenskapsår som börjar 1 januari 2014 och har inverkan på koncernens finansiella rapporter:

Implementeringen av IFRS 10 "Koncernredovisning", IFRS 11 "Samarbetsarrangemang" och IFRS 12 "Upplýsningar om andelar i andra företag" har enbart fått en påverkan avseende tilläggsupplysningar.

Andra standarder, ändringar och tolkningar som träder ikraft för räkenskapsår som börjar 1 januari 2014 har ingen väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.

Framtida ändringar av redovisningsprinciper

Ett antal nya standarder och tolkningar har trätt ikraft för räkenskapsår som börjar efter 1 januari 2014 och har inte tillämpats vid upprättandet av denna finansiella rapport. Inga av dessa förväntas ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter med undantag av de som följer nedan:

IFRS 9, Finansiella instrument

Standarden hanterar klassificering, värdering och redovisning av finansiella tillgångar och skulder. Den fullständiga versionen av IFRS 9 gavs ut i juli 2014. Den ersätter de delar av IAS 39 som hanterar klassificering och värdering av finansiella instrument. Standarden ska tillämpas för räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2018. Tidigare tillämpning är tillåten. Koncernen har ännu inte utvärderat effekterna av införandet av standarden.

IFRS 15, "Revenue from contracts with customers"

Standarden reglerar hur redovisning av intäkter ska ske. De principer som IFRS 15 bygger på ska ge användare av finansiella rapporter mer användbar information om företagets intäkter. Den utökade upplysningskyldigheten innebär att information om intäktslag, tidpunkt för reglering, osäkerheter kopplade till intäktsredovisning samt kassaflöde hänförligt till företagets kundkontrakt ska lämnas. En intäkt ska enligt IFRS 15 redovisas när kunden erhåller kontroll över den försålda varan eller tjänsten och har möjlighet att använda och erhåller nyttan från varan eller tjänsten. IFRS 15 ersätter IAS 18 Intäkter och IAS 11 Entreprenadavtal samt därtill hörande SIC och IFRIC. IFRS 15 träder ikraft den 1 januari 2017. Förtida tillämpning är tillåten. Koncernen har ännu inte utvärderat effekterna av införandet av standarden.

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

NOT 5 Redovisning per segment

Segmentinformationen är redovisad på samma sätt som den internt analyseras och studeras av de verkställande beslutsfattarna: CEO och koncernledning.

Scandics huvudsakliga marknader i vilken gruppen driver verksamhet består av:

Sverige – den svenska hotellverksamheten som bedrivs under Scandics varumärke.

Norge – den norska hotellverksamheten som bedrivs under Scandics varumärke samt fram till och med december 2014 även under Ricas varumärke.

Norska hotell med partneravtal kommer fortsatt driva verksamheten i eget namn.

Övriga Norden & övriga segment – hotellverksamheten i Belgien, Danmark, Finland, Nederländerna, Polen och Tyskland samt hotellkonceptet HTL som bedrivs i underkoncernen HTL Hotels.

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

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

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

2014-12-31, MSEK	Sverige	Norge	Övriga Norden & övriga segment	Centrala funktioner	Koncernen
Extern nettoomsättning	4 474,8	3 181,4	3 169,7	–	10 825,9
Övriga intäkter	15,4	–	–	–	15,4
Interna transaktioner	–	–	–	29,4	29,4
Koncernelimineringar	–	–	–	–29,4	–29,4
Summa intäkter	4 490,2	3 181,4	3 169,7	–	10 841,3
Kostnader	–3 807,7	–2 907,4	–2 858,5	–248,4	–9 822,0
Justerat EBITDA	682,5	274,0	311,2	–248,4	1 019,3
Justerat EBITDA-marginal %	15,3 %	8,6 %	9,8 %	–	9,4 %
EBITDA					685,7
EBITDA-marginal %					6,3 %
Avskrivningar					–474,8
EBIT (Rörelseresultat)					210,9
Finansnetto					–713,9
EBT (Resultat före skatt)					–503,0

2013-12-31, MSEK	Sverige	Norge	Övriga Norden & övriga segment	Centrala funktioner	Koncernen
Extern nettoomsättning	4 059,5	1 014,4	2 808,1	–	7 881,9
Övriga intäkter	15,0	–	–	–	15,0
Interna transaktioner	–	–	–	26,7	26,7
Koncernelimineringar	–	–	–	–26,7	–26,7
Summa intäkter	4 074,5	1 014,4	2 808,1	–	7 896,9
Kostnader	–3 455,1	–913,8	–2 586,0	–249,0	–7 203,9
Justerat EBITDA	619,4	100,5	222,0	–249,0	693,0
Justerat EBITDA-marginal %	15,3 %	9,9 %	7,9 %	–	8,8 %
EBITDA					588,7
EBITDA-marginal %					7,5 %
Avskrivningar					–401,2
EBIT (Rörelseresultat)					187,5
Finansnetto					–450,2
EBT (Resultat före skatt)					–262,7

NOT 5 Redovisning per segment, *forts.*

2012-12-31, MSEK	Sverige	Norge	Övriga Norden & övriga segment	Centrala funktioner	Koncernen
Extern nettoomsättning	4 265,2	935,4	2 834,7	–	8 035,3
Övriga intäkter	–	–	–	–	–
Interna transaktioner	–	–	–	19,3	19,3
Koncernelimineringar	–	–	–	–19,3	–19,3
Summa intäkter	4 265,2	935,4	2 834,7	–	8 035,3
Kostnader	–3 541,3	–866,3	–2 552,4	–283,7	–7 243,7
Justerat EBITDA	724,0	69,0	282,3	–283,7	791,6
Justerat EBITDA-marginal %	17,0 %	7,4 %	10,0 %	–	9,9 %
EBITDA					706,3
EBITDA-marginal %					8,8 %
Avskrivningar					–425,2
EBIT (Rörelseresultat)					281,1
Finansnetto					–356,0
EBT (Resultat före skatt)					–74,9

NOT 6 Revisionsarvoden

Arvoden till revisionsföretag, MSEK	Koncernen		
	2014	2013	2012
PricewaterhouseCoopers			
Arvoden för revisionsuppdrag	5,2	3,3	2,7
Arvoden för revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	2,9	1,1	0,4
Arvoden för skatterådgivning	1,2	0,3	0,3
Arvoden övriga tjänster	–	–	0,6
Andra revisionsföretag			
Arvoden för revisionsuppdrag	1,1	0,3	0,9
Arvoden för revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0,4	0,5	0,0
Arvoden för skatterådgivning	0,2	0,2	0,3
Arvoden övriga tjänster	–	0,0	0,9
Summa arvoden till revisionsföretag	11,0	5,7	6,2

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

NOT 7 Operationella leasingavtal

Leasingavgifter enligt operationella leasingavtal, MSEK	Koncernen								
	2014			2013			2012		
	Lokal-hyres-kontrakt	Övriga leasing-kontrakt	Totalt	Lokal-hyres-kontrakt	Övriga leasing-kontrakt	Totalt	Lokal-hyres-kontrakt	Övriga leasing-kontrakt	Totalt
Under året betalda leasingavgifter	2 725,9	88,7	2 814,6	1 966,2	72,6	2 038,8	1 944,7	90,1	2 034,8
– varav minimileaseavgifter	1 741,8	59,3	1 801,1	1 411,3	59,0	1 470,3	1 278,0	78,2	1 356,2
Framtida leasingåtaganden som förfaller									
– inom 1 år	2 238,4	64,1	2 302,5	1 572,4	65,8	1 638,2	1 447,5	45,7	1 493,3
– mellan 1 och 5 år	8 319,4	178,7	8 498,1	5 764,4	203,0	5 967,4	5 469,1	102,0	5 571,1
– senare än 5 år	10 214,3	31,4	10 245,7	9 539,4	37,8	9 577,3	8 892,5	8,2	8 900,7
Summa framtida leasingåtaganden	20 772,1	274,2	21 046,3	16 876,2	306,7	17 182,9	15 809,1	156,0	15 965,1

Leasingåtaganden avseende lokalhyreskontrakt avser i allt väsentligt de lokaler där Scandics hotellverksamhet bedrivs. Beloppen avseende framtida leasingåtaganden avser minimileaseavgifter, dvs fasta hyresavgifter. I de flesta hyresavtal är huvuddelen av hyreskostnaden beroende av omsättningen i de hyrda lokalerna. Omsättningsberoende hyreskostnader ingår inte i beloppen. Tabellen ger därför inte en fullständig bild av Scandics framtida hyreskostnader.

Lokalhyreskontrakten har en löptid på mellan 15–20 år och är generellt inte uppsägningsbara under löptiden.

Scandics affärsmodell baseras på hyresavtal där fastighetsägaren och Scandic delar på ansvar för investeringar och underhåll av fastigheten. Scandics åtagande avser generellt underhåll och ersättning av ytskikt, möbler, inventarier och utrustning. Omfattningen av åtagandet regleras av hyresavtalens gränsdragningslistor. Historiskt har Scandics investeringar motsvarat 3–4 % av nettoomsättningen. Under åren 2013 och 2014 uppgick investeringarna till 5 % av nettoomsättningen på grund av det stora gemensamma investeringsprogrammet med Pandox. Kvarvarande investeringsåtagande avseende detta program uppgår till 58,2 MSEK.

Investeringsåtaganden avseende tecknade hyresavtal för nya hotell och utbyggnader uppskattas till 578,4 MSEK varav 352,6 MSEK under 2015 och 225,8 MSEK under 2016.

NOT 8 Anställda, personalkostnader och ersättning till styrelsen

Personalkostnader, MSEK	Koncernen		
	2014	2013	2012
Löner och andra ersättningar	2 947,4	2 090,3	2 028,9
Sociala kostnader exkl pensionskostnader	417,7	288,7	298,3
Pensionskostnader	283,0	259,4	244,5
Summa personalkostnader	3 648,1	2 638,4	2 571,8

Av koncernens pensionskostnader avser 14,6 MSEK (19,1) gruppens styrelser och VD:ar.

Löner och ersättningar fördelade, MSEK	2014			2013			2012		
	Styrelse och VD ¹⁾	varav tantiem	Övriga anställda	Styrelse och VD ¹⁾	varav tantiem	Övriga anställda	Styrelse och VD ¹⁾	varav tantiem	Övriga anställda
Moderbolaget	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Dotterbolag	87,5	18,6	2 860,0	69,1	5,8	2 021,2	62,2	8,2	1 966,7
Summa för koncernen	87,5	18,6	2 860,0	69,1	5,8	2 021,2	62,2	8,2	1 966,7

1) Inkluderar övriga ledande befattningshavare.

Ledningen för koncernen är anställd i dotterbolagen Scandic Hotels Holding AB och Scandic Hotels AB. Det är också Scandic Hotels AB som arvoderar styrelsen.

Vid uppsägning från företagets sida har koncernens VD en uppsägningstid om 12 månader och därutöver berättigad till ett avgångsvederlag motsvarande 6 månadslöner vid anställningens upphörande. Vid uppsägning från VD:s sida uppgår uppsägningstiden till 6 månader.

Ersättningar och övriga förmåner

2014-12-31, MSEK	Grundlön/ Styrelsearvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensionskostnad	Summa
Styrelsens ordförande	0,6	–	–	–	0,6
Styrelseledamot Braathen	0,3	–	–	–	0,3
Styrelseledamot Hearn	0,3	–	–	–	0,3
Styrelseledamot Moen Adolfsson	0,2	–	–	–	0,2
Styrelseledamot Steiber	0,2	–	–	–	0,2
Styrelseledamot Witschi	0,1	–	–	–	0,1
Styrelseledamot Zakrisson	0,3	–	–	–	0,3
Verkställande direktör	2,7	4,5	–	0,9	8,0
Andra ledande befattningshavare (54 st)	66,2	14,1	–	13,7	94,0
Summa ersättningar och förmåner	70,8	18,6	0,0	14,6	104,0

2013-12-31, MSEK	Grundlön/ Styrelsearvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensionskostnad	Summa
Styrelsens ordförande	0,3	–	–	–	0,3
Styrelseledamot Braathen	0,2	–	–	–	0,2
Styrelseledamot Witschi	0,2	–	–	–	0,2
Styrelseledamot Zakrisson	0,2	–	–	–	0,2
Verkställande direktör Fisker	0,6	–	–	0,2	0,8
Verkställande direktör Ehrling	3,8	1,3	–	9,0	14,1
Andra ledande befattningshavare (36 st)	58,1	4,6	–	9,9	72,5
Summa ersättningar och förmåner	63,2	5,8	0,0	19,1	88,2

2012-12-31, MSEK	Grundlön/ Styrelsearvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensionskostnad	Summa
Styrelsens ordförande	0,3	–	–	–	0,3
Styrelseledamot Braathen	0,2	–	–	–	0,2
Styrelseledamot Fisker	0,2	–	–	–	0,2
Styrelseledamot Witschi	0,2	–	–	–	0,2
Styrelseledamot Zakrisson	0,2	–	–	–	0,2
Verkställande direktör	4,4	1,4	–	1,2	7,0
Andra ledande befattningshavare (35 st)	48,7	6,7	–	11,3	66,8
Summa ersättningar och förmåner	54,0	8,2	0,0	12,5	74,7

NOT 8 Anställda, personalkostnader och ersättning till styrelsen, forts.

Medelantal anställda per land	2014		2013		2012	
	Medelantal anställda	varav män	Medelantal anställda	varav män	Medelantal anställda	varav män
Sverige	3 929	1 430	3 644	1 312	3 736	1 343
Belgien	66	37	60	34	64	37
Danmark	1 058	423	1 071	428	1 010	404
Estland	–	–	–	–	43	8
Finland	660	241	654	226	686	244
Norge	2 982	1 164	736	292	688	268
Polen	115	42	100	42	94	36
Tyskland	307	142	239	116	246	117
Summa för koncernen	9 117	3 480	6 504	2 450	6 567	2 457

Könsfördelning inom styrelse och företagsledning på balansdagen	2014-12-31		2013-12-31		2012-12-31	
	Totalt	varav män	Totalt	varav män	Totalt	varav män
Styrelsen	9	7	7	6	7	6

Dotterbolag

Verkställande direktörer och andra personer i företagsledning	54	40	36	22	35	24
Summa för koncernen	63	47	43	28	42	30

NOT 9 Finansiella intäkter

Uppdelning på intäktslag, MSEK	Koncernen		
	2014-01-01– 2014-12-31	2013-01-01– 2013-12-31	2012-01-01– 2012-12-31
Ränteintäkter	3,8	4,3	5,9
Ränteintäkter från koncernbolag	–	–	–
Omvärdering av derivatinstrument	1,5	8,8	–
Omvärdering finansiella anläggningstillgångar	1,6	0,1	–
Resultat från intresseföretag	2,0	–	–
Valutakursvinster, netto	–	–	97,0
Summa	8,9	13,2	102,9

NOT 10 Finansiella kostnader

Uppdelning på kostnadsslag, MSEK	Koncernen		
	2014-01-01– 2014-12-31	2013-01-01– 2013-12-31	2012-01-01– 2012-12-31
Räntekostnader, bank	–294,6	–214,1	–281,9
Räntekostnader, swap	–15,4	–35,3	–6,7
Räntekostnader, leverantörer	–0,2	–0,2	–0,2
Räntekostnader, pensionsskuld	–11,5	–11,2	–10,9
Räntekostnader till koncernbolag	–87,2	–69,8	–137,4
Valutakursförluster, netto	–280,5	–112,4	–
Under året kostnadsförd del av transaktionskostnader ¹⁾	–33,4	–14,8	–15,1
Realisationsförlust dotterbolag, netto	–	–5,6	–
Omvärdering av derivatinstrument	–	–	–6,8
Summa	–722,8	–463,4	–458,9

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

NOT 11 Inkomstskatt

	Koncernen		
	2014-01-01– 2014-12-31	2013-01-01– 2013-12-31	2012-01-01– 2012-12-31
Skattekostnad, MSEK			
Aktuell skattekostnad	–0,8	–0,8	–10,0
Justering tidigare års skatt	0,2	–1,0	6,4
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	10,7	–19,2	4,3
Uppskjuten skatt avseende obeskattade reserver	–4,0	–	1,1
Uppskjuten skatt avseende underskottsavdrag	60,4	34,7	95,4
Intäkt på grund av ändrad skattesats	–	1,2	126,2
Summa skatteintäkt/kostnad	66,4	14,9	223,3

	Koncernen		
	2014-01-01– 2014-12-31	2013-01-01– 2013-12-31	2012-01-01– 2012-12-31
Sambandet mellan årets skattekostnad och redovisat resultat före skatt, MSEK			
Skatt enligt gällande skattesats, 22,0 % (22,0 %)	110,7	57,8	16,5
Justering av skattekostnad från tidigare år	0,2	–1,0	6,4
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	–69,1	–28,5	–136,1
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	48,3	–5,0	126,8
Justering för avvikande skattesatser	1,2	–1,2	–4,4
Skatteeffekt ej kvittningsbara förluster	–84,8	–43,1	–7,5
Underskottsavdrag från tidigare år för vilka uppskjuten skattefordran har redovisats	60,4	34,7	95,4
Effekt avseende ändrad skattesats för uppskjuten skatt	–0,5	1,2	126,2
Summa skatteintäkt/kostnad	66,4	14,9	223,3

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

Årets skattekostnader har påverkats positivt med 60,4 MSEK, liksom föregående års skattekostnad påverkades positivt med 59,9 MSEK, av att uppskjuten skattefordran avseende vissa underskottsavdrag har bokförts. Koncernen gjorde under 2014 precis som under 2013 bedömningen att dessa delar av underskottsavdragen kommer kunna utnyttjas. Uppskjuten skattefordran avseende dessa underskottsavdrag har därför bokförts. Se vidare not 25.

Uppskjuten skatt för aktuariella förluster är upptagen i Övrigt totalresultat om 26,2 MSEK.

NOT 12 Resultat per aktie

	Koncernen		
	2014-01-01– 2014-12-31	2013-01-01– 2013-12-31	2012-01-01– 2012-12-31
Beräkning av resultat per aktie			
Årets resultat, MSEK	–438,8	–247,8	148,4
Genomsnittligt antal aktier ¹⁾	80 000 000	80 000 000	80 000 000
Resultat per aktie, SEK	–5,49	–3,10	1,86

1) Antalet aktier är omräknat baserat på de fondemissioner och split som har skett per den 30 september 2015, i enlighet med reglerna i IAS 33.

NOT 13

Immateriella anläggningstillgångar

MSEK	Koncernen								
	2014-01-01–2014-12-31			2013-01-01–2013-12-31			2012-01-01–2012-12-31		
	Anskaffnings- värde	Ackumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde	Anskaffnings- värde	Ackumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde	Anskaffnings- värde	Ackumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde
Goodwill									
Ingående balans	4 270,0	–	4 270,0	4 200,8	–	4 200,8	4 269,5	–	4 269,5
Ökning genom rörelseförvärv	1 327,4	–	1 327,4	–	–	–	–	–	–
Valutakursdifferenser	76,8	–	76,8	69,2	–	69,2	–68,7	–	–68,7
Utgående balans	5 674,1	–	5 674,1	4 270,0	–	4 270,0	4 200,8	–	4 200,8
Varumärken									
Ingående balans	3 061,4	–	3 061,4	3 061,4	–	3 061,4	3 061,4	–	3 061,4
Ökning genom rörelseförvärv	130,7	–	130,7	–	–	–	–	–	–
Årets avskrivningar	–	–11,8	–11,8	–	–	–	–	–	–
Valutakursdifferenser	–4,6	–	–4,6	–	–	–	–	–	–
Utgående balans	3 187,6	–11,8	3 175,8	3 061,4	–	3 061,4	3 061,4	–	3 061,4
Övriga immateriella anläggningstillgångar									
Ingående balans	132,0	–80,3	51,7	103,8	–47,5	56,3	90,3	–34,5	55,8
Omklassificeringar	–	0,5	0,5	23,7	–18,4	5,2	–	–	–
Ökning genom rörelseförvärv	185,2	–	185,2	–	–	–	–	–	–
Inköp	0,6	–	0,6	3,7	–	3,7	13,5	–	13,5
Årets avskrivningar	–	–30,1	–30,1	–	–13,6	–13,6	–	–13,0	–13,0
Valutakursdifferenser	–4,9	–1,5	–6,4	0,9	–0,8	0,1	–	–	–
Utgående balans	312,9	–111,4	201,5	132,0	–80,3	51,7	103,8	–47,5	56,3
Totalt immateriella anläggningstillgångar									
Ingående balans	7 463,4	–80,3	7 383,1	7 365,9	–47,5	7 318,5	7 421,1	–34,5	7 386,7
Omklassificeringar	–	0,5	0,5	23,7	–18,4	5,2	–	–	–
Ökning genom rörelseförvärv	1 643,3	–	1 643,3	–	–	–	–	–	–
Inköp	0,6	–	0,6	3,7	–	3,7	13,5	–	13,5
Årets avskrivningar	–	–41,9	–41,9	–	–13,6	–13,6	–	–13,0	–13,0
Valutakursdifferenser	67,3	–1,5	65,9	70,1	–0,8	69,3	–68,7	–	–68,7
Utgående balans	9 174,6	–123,3	9 051,4	7 463,4	–80,3	7 383,1	7 365,9	–47,5	7 318,5

Scandic påbörjade under 2009 en större investering i ett nytt verksamhetssystem som började tas i bruk på de första hotellen under 2010 och var i drift på alla hotell i slutet av 2011. Investeringen består av såväl licenskostnader som ett omfattande implementeringsarbete. Investeringen delas upp i etapper utifrån när systemet tas i drift på olika hotell. Avskrivning av respektive etapp har påbörjats när systemet tagits i drift.

Under 2012 påbörjades en större investering av ett nytt koncernrapporteringsystem inom koncernen. Investeringen slutfördes i december 2013 och har därefter varit föremål för avskrivning.

Dessa två egenutvecklade system aktiveras under övriga immateriella tillgångar och skrivs av över 5 år.

Goodwill och varumärken, MSEK	Koncernen		
	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Sverige	4 286,3	4 249,8	4 210,4
Norge	2 255,3	857,6	849,7
Övriga Norden & övriga segment	2 308,3	2 223,9	2 202,1
Summa Goodwill och varumärken	8 849,9	7 331,4	7 262,2

NOT 13 Immateriella anläggningstillgångar, forts.

Prövning nedskrivningsbehov

Nedskrivningsprövning av goodwill samt varumärken sker årligen samt vid varje givet tillfälle då indikationer på värdenedgång identifieras. Koncernen har idag tre kassagenererande enheter: Sverige, Norge samt Övriga Norden & övriga segment. Återvinningsbart belopp för kassagenererande enheter fastställs baserat på beräkningar av nyttjandevärden. Dessa beräkningar utgår från uppskattade framtida kassaflöden före skatt baserade på en 5-årsperiod. Kassaflödet för 2015 är baserat på budget fastställt av bolagets styrelse och för 2016 och 2017 på bolagets långtidsprognos och för de därpå följande två åren på en bedömd marknadstillväxt och bedömda kostnadsökningar. En stark återhämtning har beräknats under 2015 till 2017. Bedömningarna baserar sig på historiska erfarenheter samt på branschdata. Efter 2017 har marknadstillväxten och den uthålliga tillväxttakten bedömts uppgå till 2,5 % (2,5, 2,5) per år under perioden 2018 till 2019. Vid beräkning av nyttjandevärde har en diskonteringsränta efter skatt och en uthållig tillväxttakt använts enligt nedanstående uppställning.

Årets nedskrivningsprövning visade att inga nedskrivningsbehov förelåg för Sverige respektive Övriga Norden & övriga segment även med rimliga förändringar av parametrarna, såsom enskild förändring +/- 1,0 %-enhet på diskonteringsränta efter skatt samt på EBITDA-marginal.

Återvinningsvärdet översteg det bokförda värdet för Norge med ca 438 MSEK vid räkenskapsårets slut. En höjning av 0,5 %-enhet på diskonteringsräntan för Norge samtidigt som EBITDA-marginalen försämrades med 0,5 %-enhet jämfört med den befintliga EBITDA-marginal som använts i nedskrivningstestet, skulle innebära att det förelåg ett nedskrivningsbehov för Norge.

	Sverige			Norge			Övriga Norden & övriga segment		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Prognosperiod (år)	5	5	5	5	5	5	5	5	5
WACC (%)	8,8	9,8	9,6	8,9	9,7	9,6	8,7	9,7	9,6
Tillväxt i fritt kassaflöde (%)	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5

NOT 14 Materiella anläggningstillgångar

MSEK	Koncernen								
	2014-01-01–2014-12-31			2013-01-01–2013-12-31			2012-01-01–2012-12-31		
	Anskaffningsvärde	Ackumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde	Anskaffningsvärde	Ackumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde	Anskaffningsvärde	Ackumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde
Byggnader och mark									
Ingående balans	0,0	–	0,0	51,0	–8,8	42,2	52,5	–7,4	45,1
Ökning genom rörelseförvärv	119,0	–17,4	101,6	–	–	–	–	–	–
Försäljningar/utrangeringar	–	–	–	–52,5	9,7	–42,8	–	–	–
Årets avskrivning	–	–1,7	–1,7	–	–0,6	–0,6	–	–1,7	–1,7
Valutakursdifferenser	–	–	–	1,5	–0,3	1,2	–1,5	0,3	–1,2
Utgående balans	119,0	–19,1	99,9	0,0	0,0	0,0	51,0	–8,8	42,2
Inventarier, installationer och utrustning									
Ingående balans	5 309,7	–3 563,3	1 746,4	5 952,4	–4 260,3	1 692,1	5 746,5	–4 004,2	1 742,3
Ökning genom rörelseförvärv	1 282,1	–889,2	392,9	–	–	–	–	–	–
Inköp	682,3	–	682,3	466,8	–	466,8	402,2	–	402,2
Omklassificeringar	–	–	–	–915,9	910,6	–5,3	–	–	–
Försäljningar/utrangeringar	–231,2	216,7	–14,5	–212,5	194,6	–17,9	–115,4	93,4	–22,0
Årets avskrivning	–	–431,2	–431,2	–	–387,0	–387,0	–	–410,0	–410,0
Valutakursdifferenser	102,7	–65,4	37,3	18,9	–21,2	–2,3	–80,9	60,5	–20,4
Utgående balans	7 145,6	–4 732,4	2 413,2	5 309,7	–3 563,3	1 746,4	5 952,4	–4 260,3	1 692,1
Totalt materiella anläggningstillgångar									
Ingående balans	5 309,7	–3 563,3	1 746,4	6 003,4	–4 269,1	1 734,3	5 799,0	–4 011,6	1 787,4
Ökning genom rörelseförvärv	1 401,1	–906,6	494,5	–	–	–	–	–	–
Inköp	682,3	–	682,3	466,8	–	466,8	402,2	–	402,2
Omklassificeringar	–	–	–	–915,9	910,6	–5,3	–	–	–
Försäljningar/utrangeringar	–231,2	216,7	–14,5	–265,0	204,3	–60,7	–115,4	93,4	–22,0
Årets avskrivning	–	–432,9	–432,9	–	–387,6	–387,6	–	–411,7	–411,7
Valutakursdifferenser	102,7	–65,4	37,3	20,4	–21,5	–1,1	–82,4	60,8	–21,6
Utgående balans	7 264,6	–4 751,5	2 513,1	5 309,7	–3 563,3	1 746,4	6 003,4	–4 269,1	1 734,3

Byggnader och mark avser en fastighet i Estland och en fastighet i Norge. Fastigheten i Norge ingick i Rica-förvärvet i april 2014. Fastigheten i Estland såldes i april 2013.

NOT 15 Andelar i intresseföretag

MSEK	Andel 2012-12-31	Andel 2013-12-31	Andel 2014-12-31	Bokfört värde 2013-12-31	Förvärv	Resultatandel / Utdelning	Omräknings- differens	Bokfört värde 2014-12-31
Scandic Dyreparken Hotel AS	–	–	50 %	–	17,9	1,9	–0,6	19,2
Gress-Gruppen AS	–	–	33 %	–	13,5	0,2	–0,5	13,2
Totalt				0,0	31,3	2,2	–1,1	32,4

Förändring under året, MSEK	Koncernen		
	2014-01-01– 2014-12-31	2013-01-01– 2013-12-31	2012-01-01– 2012-12-31
Akkumulerade anskaffningsvärden, ingående balans	0,0	0,0	0,0
Ökning genom förvärv	31,3	–	–
Resultatandel / Utdelning under året	2,2	–	–
Avyttring	–	–	–
Valutakursdifferenser	–1,1	–	–
Akkumulerade anskaffningsvärden, utgående balans	32,4	0,0	0,0

NOT 16 Finansiella placeringar

Förändring under året, MSEK	Koncernen		
	2014-01-01– 2014-12-31	2013-01-01– 2013-12-31	2012-01-01– 2012-12-31
Akkumulerade anskaffningsvärden, ingående balans	1,8	1,8	1,8
Förvärv	2,9	–	–
Valutakursdifferenser	0,1	–	0,0
Akkumulerade anskaffningsvärden, utgående balans	4,8	1,8	1,8

De finansiella placeringarna på balansdagen består av ett 50-tal (25-tal) mindre innehav.

NOT 17 Varulager

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

NOT 18 Kundfordringar

Kundfordringar, bruttovärden, MSEK	Koncernen		
	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Totala kundfordringar	464,3	298,5	337,2
Avgår reserver för osäkra kundfordringar	–16,4	–8,8	–7,7
Kundfordringar, redovisat värde	447,9	289,7	329,5

Koncernens kostnad avseende kundförluster uppgick under räkenskapsåret till 14,8 MSEK (6,4).

Åldersanalys, MSEK	Koncernen		
	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Ej förfallna fordringar	269,0	178,6	202,5
Fordringar förfallna 1–30 dagar	143,7	94,0	97,9
Fordringar förfallna 31–60 dagar	21,0	13,2	17,2
Fordringar förfallna 61–90 dagar	3,7	4,3	6,5
Fordringar förfallna 91–120 dagar	15,4	4,1	8,2
Fordringar förfallna mer än 120 dagar	11,5	4,3	5,0
Kundfordringar, redovisat värde	464,3	298,5	337,3

NOT 19 Förutbetalda kostnader

Uppdelning på kostnadsslag, MSEK	Koncernen		
	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Förutbetalda hyror	217,5	217,1	183,2
Övriga poster	107,5	143,0	110,4
Summa	325,0	360,1	293,6

NOT 20 Likvida medel

MSEK	Koncernen		
	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Kassa och bank	716,4	838,9	515,7
Kortfristiga placeringar	–	193,9	438,8
Summa likvida medel	716,4	1 033,8	954,4

NOT 21 Aktiekapital

Aktiekapitalet i Scandic Hotels Group AB består av 80 000 000 aktier med kvotvärde 0,25 SEK.

NOT 22 Upplåning

Förändring under året, MSEK	Koncernen		
	Skulder till kreditinstitut	Intern upplåning	Total upplåning
Ingående balans 2012-01-01	4 711,5	441,7	5 153,2
Upptagna lån	–	124,9	124,9
Aktivering ränta	92,0	55,7	147,7
Avräkning mot erhållet aktieägartillskott ²⁾	–176,7	–	–176,7
Under året kostnadsförda transaktionskostnader ¹⁾	15,1	–	15,1
Växelkursdifferenser	–83,5	–21,6	–105,1
Ingående balans 2013-01-01	4 558,3	600,7	5 159,1
Upptagna lån	–	130,6	130,6
Aktivering ränta	102,4	69,8	172,3
Under året kostnadsförda transaktionskostnader ¹⁾	15,0	–	15,0
Växelkursdifferenser	82,7	29,3	112,1
Ingående balans 2014-01-01	4 758,6	830,5	5 589,1
Upptagna lån	772,7	–	772,7
Aktivering av ränta	95,8	87,2	183,0
Aktivering av transaktionskostnader ¹⁾	–51,6	–	–51,6
Under året kostnadsförda transaktionskostnader ¹⁾	33,4	–	33,4
Växelkursdifferenser	196,6	58,5	255,1
Utgående balans 2014-12-31	5 805,5	976,2	6 781,7

1) Befintliga lån omförhandlades i början av 2014 som resulterade i transaktionskostnader på 51,6 MSEK. De under 2007 upptagna lånen resulterade i transaktionskostnader på totalt 135,7 MSEK. Samtliga kostnadsförs linjärt över lånetiden. Kostnaden för koncernens externa lånefinansiering löper med marknadsmässiga villkor. Befintliga lån omförhandlades i januari 2014 med nya villkor och förlängda löptider. Lånen har löptider på 1 till 3 år. Ränta utgår med Stibor/Euribor +2,000 till 4,000 procentenheter förutom upptaget syndikerat seniori låneavtal där räntesatsen är Stibor/Euribor +7,625 procentenheter. Lånevillkoren ställer krav på att följande nyckeltal ska ligga inom vissa gränsvärden: räntetäckning, skuldsättning, kassaflöde och investering. Vid varje mätperiod och på balansdagen var samtliga lånevillkor uppfyllda. Styrelsen följer bolagets finansiella ställning noggrant med avseende på uppfyllnad av lånevillkoren.

2) I december 2012 genomfördes konverteringar av delar av det syndikerade seniora låneavtalet, som därmed amorterades ner och flyttades till moderbolaget Sunstorm Holding AB. Konverteringarna har redovisats som erhållet aktieägartillskott inom fritt eget kapital.

Bolaget erhöi i juni 2013 aktieägarlån för att stärka bolagets finansiella ställning och säkerställa att inget av gränsvärdena för nyckeltalen skulle brytas. Dessa aktieägarlån redovisas som Intern upplåning.

Förfallotider, MSEK	Koncernen		
	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Skulder som förfaller till betalning			
– inom 1 år	232,2	–	–
– mellan 1 och 3 år	5 573,3	3 474,2	1 708,9
– mellan 4 och 5 år	–	1 284,4	2 849,4
– senare än 5 år	976,2	830,5	600,7
Summa	6 781,7	5 589,1	5 159,1

Checkräkningskrediter, MSEK	Koncernen		
	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Utnyttjade belopp	–	–	–
Outnyttjade belopp	122,0	125,4	125,4
Totala beviljade checkräkningskrediter	122,0	125,4	125,4

NOT 23 Avsättningar till pensioner och liknande förpliktelser

Avsättningar till pensioner och liknande förpliktelser avser i sin helhet förmånsbestämda pensionsplaner, där de anställda har rätt till ersättning efter avslutad anställning och där ersättningsnivån baseras på slutlön och tjänstgöringstid. Avsättning för sådan plan finns för FPG/PRI-pensioner för dotterbolaget Scandic Hotels AB i Sverige (ITP 2-plan). I övriga länder tillämpas avgiftsbestämda pensionsplaner. Den förmånsbestämda pensionsplanen i Sverige ger anställda som omfattas av pensionsplanen en garanterad nivå på pensionsutbetalningarna under livstiden och avser främst ålderspension. Pensionsförpliktelserna säkerställs genom avsättning i balansräkningen. Pensionsplanen är uppräknad i enlighet med Sveriges Riksbanks långsiktiga inflationsmål om 2 %.

Förmånsbestämda pensionsplaner

Beräkning av avsättningar, MSEK	Koncernen		
	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Nuvärde av förpliktelser	462,0	281,5	336,1
Oredovisade aktuariella vinster och förluster	–	–	–
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	–	–	–
Netto förpliktelser	462,0	281,5	336,1
Summa avsättningar för förmånsbestämda pensionsplaner	462,0	281,5	336,1

Förändring av avsättningen under året, MSEK	Koncernen		
	2014-01-01– 2014-12-31	2013-01-01– 2013-12-31	2012-01-01– 2012-12-31
Nettoskuld, ingående balans	–281,5	–336,1	–219,2
Ökning genom rörelseförvärv	–14,6	–	–
Omvärderingar nettopensionsförpliktelse redovisad i eget kapital	–	–	–62,1
Omvärdering nettopensionsförpliktelse redovisad i övrigt totalresultat	–119,0	63,5	–12,5
Nettokostnad redovisad i resultaträkningen	–22,3	–26,0	–26,0
Flytt av ITPK	0,1	0,1	0,2
Utbetalda pensioner	4,6	4,5	4,2
Förändring särskild löneskatt på pensionsskuld	–29,2	12,6	–20,7
Nettoskuld, utgående balans	–462,0	–281,5	–336,1

	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Viktigare aktuariella antaganden			
Diskonteringsränta	2,75 %	4,20 %	3,50 %
Framtida årliga löneökningar	3,00 %	3,00 %	3,50 %
Framtida årliga pensionsökningar (inflation)	2,00 %	2,00 %	2,00 %
Personalomsättning	3,00 %	3,00 %	3,00 %

	Förändring	Ökning	Minskning
Känslighetsanalys i de aktuariella antagandena			
Diskonteringsränta	+/- 0,5 %	–11,8 %	+13,9 %
Framtida årliga löneökningar	+/- 0,5 %	+4,9 %	–3,6 %
Framtida årliga pensionsökningar (inflation)	+/- 0,5 %	+10,3 %	–9,0 %
Förväntad livslängd	+/- 1 år	+3,7 %	–3,7 %

Pensionskostnader för förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner

MSEK	Koncernen		
	2014-01-01– 2014-12-31	2013-01-01– 2013-12-31	2012-01-01– 2012-12-31
Kostnader avseende tjänstgöring innevarande år, förmånsbestämda pensionsplaner	–10,8	–14,8	–15,2
Kostnader avseende tjänstgöring innevarande år, avgiftsbestämda pensionsplaner	–442,4	–246,5	–231,2
Summa pensionskostnader som ingår i personalkostnader	–453,2	–261,3	–246,3
Räntekostnader förmånsbestämda pensionsplaner	–11,5	–11,2	–10,9
Totala kostnader i resultaträkningen	–464,7	–272,5	–257,2

Betalningarna för kommande år beräknas ligga i nivå med årets.

NOT 24 Övriga avsättningar

Förändringar av övriga avsättningar under året, MSEK	Koncernen								
	2014-01-01–2014-12-31			2013-01-01–2013-12-31			2012-01-01–2012-12-31		
	Avsättningar för stamgäst- program	Övriga avsättningar	Summa övriga avsättningar	Avsättningar för stamgäst- program	Övriga avsättningar	Summa övriga avsättningar	Avsättningar för stamgäst- program	Övriga avsättningar	Summa övriga avsättningar
Ingående balans	93,9	2,7	96,7	87,5	0,0	87,5	88,3	0,0	88,3
Förändring över resultaträkningen	22,5	0,2	22,7	6,4	2,7	9,1	–0,8	–	–0,8
Utgående balans	116,5	2,9	119,4	93,9	2,7	96,7	87,5	0,0	87,5

Scandic har ett stamgästprogram, Scandic Friends, där medlemmarna tjänar in poäng vid övernattnings som sedan kan användas för att erhålla fria övernattnings. Detta stamgästprogram träffas av reglerna i IFRIC 13. Skulden värderas till marknadsvärde på de förväntade uttagna frinätterna. Vid beräkning av skulden för stamgästprogrammet har först antal frinätter som förväntas tas ut beräknats utifrån utnyttjandegrad och beräknat poänguttag per frinatt, baserat på poängskulden utestående på balansdagen. Förväntade uttagna frinätter har därefter multiplicerats med ett bedömt genomsnittligt marknadspris för dessa nätter. Den del av skulden som beräknas utnyttjas efter mer än ett år redovisas under övriga avsättningar ovan medan den del som beräknas utnyttjas inom ett år redovisas som under Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter (se not 26). Den totala skulden för stamgästprogrammet och dess fördelning mellan kort- och långfristig skuld framgår av nedanstående tabell. Avsättningen förväntas utnyttjas inom 5 år. I oktober 2014 överfördes Ricas stamgästprogram till Scandic Friends.

Total skuld avseende stamgästprogram, MSEK	Koncernen								
	2014-01-01–2014-12-31			2013-01-01–2013-12-31			2012-01-01–2012-12-31		
	Långfristig avsättning	Kortfristig skuld	Total skuld avseende stamgäst- program	Långfristig avsättning	Kortfristig skuld	Total skuld avseende stamgäst- program	Långfristig avsättning	Kortfristig skuld	Total skuld avseende stamgäst- program
Ingående balans	93,9	62,6	156,5	87,5	58,3	145,8	88,3	58,9	147,2
Förändring över resultaträkningen	22,5	15,0	37,6	6,4	4,3	10,7	–0,8	–0,6	–1,4
Utgående balans	116,5	77,6	194,1	93,9	62,6	156,5	87,5	58,3	145,8

Under året uppgick det bedömda marknadsvärdet av utnyttjade fria övernattnings till 83,5 MSEK (80,6).

För kortfristig skuld, se not 26.

NOT 25 Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

Uppskjutna skattefordringar och -skulder netto redovisas när det finns en legal kvittningsrätt för aktuella skattefordringar och -skulder och när uppskjutna skatter beräknas regleras vid samma tidpunkt. Inga sådana kvittningar har skett i detta bokslut.

Uppskjutna skatteposters fördelning på underliggande balansposter samt deras förändring under året, MSEK	Koncernen 2014-01-01–2014-12-31				Uppskjutna skattefordringar totalt
	Pensioner	Derivat-instrument	Eliminerad inkräms-goodwill	Underskotts-avdrag	
Uppskjutna skattefordringar					
Ingående balans 2014-01-01	15,4	9,2	5,6	337,5	367,6
Redovisat i resultaträkningen	0,4	–0,3	–0,1	60,4	60,3
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	36,3	–	–	–	36,3
Valutakursdifferenser	–	–	–0,1	–	–0,1
Utgående balans 2014-12-31	52,0	8,8	5,4	397,9	464,1
– varav fordringar som förväntas kunna utnyttjas inom 12 månader	–	–	–	–	0,0

Uppskjutna skatteskulder	Immateriella anläggnings-tillgångar	Byggnader och mark	Obeskattade reserver	Över-avskrivningar	Uppskjutna skatteskulder totalt
Ingående balans 2014-01-01	–673,5	0,0	–5,9	–4,2	–683,5
Ökning hänförlig till rörelseförvärv	–82,3	–14,1	–79,7	–	–176,2
Redovisat i resultaträkningen	7,5	0,2	0,5	1,8	10,0
Valutakursdifferenser	–0,3	–	–0,5	–0,3	–1,0
Utgående balans 2014-12-31	–748,6	–14,0	–85,6	–2,7	–850,8
– varav skulder som förväntas betalas inom 12 månader	–37,0	–1,1	–	–	–38,1

Uppskjutna skatteskulder netto	
Uppskjutna skatteskulder netto	
Ingående balans 2014-01-01	–315,9
Ökning hänförlig till rörelseförvärv	–176,2
Redovisat i resultaträkningen	70,3
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	36,3
Valutakursdifferenser	–1,1
Utgående balans 2014-12-31	–386,7

NOT 25

Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder, *forts.*

Uppskjutna skatteposters fördelning på underliggande balansposter samt deras förändring under föregående år, MSEK	Koncernen 2013-01-01–2013-12-31				Uppskjutna skattefordringar totalt
	Pensioner	Derivat-instrument	Eliminerad inkräms-goodwill	Underskotts-avdrag	
Uppskjutna skattefordringar					
Ingående balans 2013-01-01	26,8	11,2	14,6	302,8	355,4
Redovisat i resultaträkningen	–11,4	–2,1	–9,1	34,7	12,2
Valutakursdifferenser	–	–	0,1	–	0,1
Utgående balans 2013-12-31	15,4	9,2	5,6	337,5	367,6
– varav fordringar som förväntas kunna utnyttjas inom 12 månader	–	–	–	–	0,0

	Immateriella anläggningstillgångar	Byggnader och mark	Obeskattade reserver	Över-avskrivningar	Uppskjutna skatteskulder totalt
Uppskjutna skatteskulder					
Ingående balans 2013-01-01	–673,5	–3,3	–6,9	–4,9	–688,6
Redovisat i resultaträkningen	–	3,3	1,3	0,9	5,5
Valutakursdifferenser	–	–	–0,3	–0,2	–0,4
Utgående balans 2013-12-31	–673,5	0,0	–5,9	–4,2	–683,5
– varav skulder som förväntas betalas inom 12 månader	–	–	–	–	0,0

	Uppskjutna skatteskulder netto
Uppskjutna skatteskulder netto	
Ingående balans 2013-01-01	–333,2
Redovisat i resultaträkningen, (exklusive ändrad skattesats)	17,7
Valutakursdifferenser	–0,4
Utgående balans 2013-12-31	315,9

NOT 25

Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder, *forts.*

Koncernen 2012-01-01–2012-12-31					
Uppskjutna skatteposters fördelning på underliggande balansposter samt deras förändring under föregående år, MSEK	Pensioner	Derivat-instrument	Eliminerad inkråmsgoodwill	Underskottsavdrag	Uppskjutna skattefordringar totalt
Uppskjutna skattefordringar					
Ingående balans 2012-01-01	9,5	11,6	28,0	207,4	256,5
Ändrad redovisningsprincip IAS 19	16,0	–	–	–	16,0
Redovisat i resultaträkningen	1,2	–0,4	–13,4	95,4	82,9
Valutakursdifferenser	–	–	–	–	0,0
Utgående balans 2012-12-31	26,8	11,2	14,6	302,8	355,4
– varav fordringar som förväntas kunna utnyttjas inom 12 månader	–	–	11,4	–	11,4

	Immateriella anläggnings-tillgångar	Byggnader och mark	Obeskattade reserver	Över-avskrivningar	Uppskjutna skatteskulder totalt
Uppskjutna skatteskulder					
Ingående balans 2012-01-01	–805,8	–4,2	–7,2	–11,1	–828,4
Redovisat i resultaträkningen	132,3	0,9	–	5,9	139,1
Valutakursdifferenser	–	0,0	0,3	0,4	0,7
Utgående balans 2012-12-31	–673,5	–3,3	–6,9	–4,8	–688,6
– varav skulder som förväntas betalas inom 12 månader	–	–1,1	–	–	–1,1

Uppskjutna skatteskulder netto	
Uppskjutna skatteskulder netto	
Ingående balans 2012-01-01	–571,9
Ändrad redovisningsprincip IAS 19	16,0
Redovisat i resultaträkningen, (exklusive ändrad skattesats)	222,0
Valutakursdifferenser	0,7
Utgående balans 2012-12-31	–333,2

Underskottsavdrag

Koncernen har totalt underskottsavdrag som uppgår till 1 840,7 MSEK (1 548,8) främst i Sverige, Danmark och Norge. Dessa innebär möjlighet till nyttjande mot framtida skattepliktiga överskott, vilket innebär att skattekostnaden i framtiden kan komma att understiga gällande skattesats. Redovisad uppskjuten skattefordran avseende dessa underskottsavdrag uppgår till 413,5 MSEK (348,6) då koncernen gör bedömningen att de väsentliga underskottsavdragen i samtliga länder förutom Polen och Belgien kommer kunna utnyttjas utifrån koncernens prognoser för kommande år. Uppskjuten skattefordran avseende dessa har därför bokförts i år liksom föregående år. De underskottsavdrag i koncernen där det ännu bedöms som osäkert om de kommer att kunna utnyttjas uppgår till 15,6 MSEK (11,1). Inga underskottsavdrag är tidsbegränsade utifrån när de kan utnyttjas. All uppskjuten skatt på underskott är värderad utifrån taxerade underskott.

NOT 26 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Uppdelning på kostnadsslag, MSEK	Koncernen		
	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Upplupna hyreskostnader	12,3	49,0	27,1
Upplupna personalkostnader	502,8	427,6	420,4
Upplupna räntekostnader	29,0	1,9	22,7
Förutbetalda intäkter	0,4	0,4	0,5
Kortfristig del av stamgästprogram	77,6	62,6	58,3
Övriga poster ¹⁾	502,7	300,3	364,7
Summa	1 124,8	841,8	893,6

1) Skuld för bonuscheckar ingår i Övriga poster och är ett betalningsmedel som möjliggör rabatterat boende på samtliga Scandichotell. Bonuscheckarna har en begränsad giltighetstid. När bonuscheckshäften säljs bokas en skuld upp. Skulden upplöses när checkarna utnyttjas eller när kunden inte längre kan eller bedöms komma att utnyttja eller inlösa bonuschecken.

NOT 27 Uppgifter per tjänstegren och geografisk marknad

Intäkter per tjänstegren, MSEK	Koncernen		
	2014-01-01– 2014-12-31	2013-01-01– 2013-12-31	2012-01-01– 2012-12-31
Logiintäkter	6 939,2	5 231,3	5 360,8
Restaurang- och konferensintäkter	3 668,0	2 522,0	2 520,4
Franchise- och managementavgifter	44,0	35,5	31,5
Övriga hotellintäkter	174,7	93,1	122,6
Övriga intäkter	15,4	15,0	25,3
Summa	10 841,3	7 896,9	8 060,7

Intäkter och anläggningstillgångar per geografisk marknad, MSEK	Koncernen					
	Intäkter från externa kunder			Anläggningstillgångar		
	2014-01-01– 2014-12-31	2013-01-01– 2013-12-31	2012-01-01– 2012-12-31	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Sverige	4 540,3	4 074,5	4 291,2	5 609,9	5 501,2	5 626,8
Belgien	75,7	71,2	70,2	0,4	1,2	2,0
Danmark	1 184,8	1 077,9	1 023,0	256,2	263,7	283,8
Estland	–	2,7	17,1	–	–	32,9
Finland	1 467,8	1 338,5	1 443,3	457,1	281,9	373,2
Nederländerna	5,0	5,8	6,7	–	–	–
Norge	3 183,9	1 014,4	935,4	3 519,2	1 092,0	1 086,1
Polen	58,8	48,4	53,0	15,7	15,3	16,1
Tyskland	325,0	263,5	220,8	44,6	44,2	43,2
Koncerngemensamma tillgångar	–	–	–	2 181,8	2 299,4	1 945,9
Summa för koncernen	10 841,3	7 896,9	8 060,7	12 084,8	9 498,9	9 410,1

Fördelningen av intäkter och tillgångar baseras på var koncernen har sin hemvist dvs. på var de enskilda hotellen är belägna.

Koncerngemensamma tillgångar avser immateriella tillgångar som identifierades vid förvärvet av Scandic Hotels AB men som inte allokerats per land.

NOT 28 Justering för poster som ej ingår i kassaflödet

Justering för poster som ej ingår i kassaflödet, MSEK	Koncernen		
	2014-01-01– 2014-12-31	2013-01-01– 2013-12-31	2012-01-01– 2012-12-31
Avskrivningar	474,8	401,2	425,2
Förändring avsatt till pensioner	2,0	–	10,7
Övriga poster	–4,7	–14,6	–0,8
Summa	472,1	386,6	435,2

NOT 29 Rörelseförvärv

Den 8 april 2014 förvärvade koncernen 100 % av aktiekapitalet i Rica Hotels AS för 1 934,8 MSEK. Rica Hotels AS är en hotellkoncern med 73 hotell (varav två hotellprojekt) vars verksamhet bedrevs främst i Norge men också i Sverige. Syftet med förvärvet var att stärka Scandics position på den norska och nordiska marknaden samt genom en omprofilering av Ricahotellen till Scandic, och samordning av centrala funktioner realisera betydande marknads- och kostnadssynergier.

Den intäkt från Rica Hotels koncernen som ingår i koncernens resultaträkning sedan den 8 april 2014 uppgår till 2 160,3 MSEK. Rica Hotels koncernen belastade koncernens resultat med –11,0 MSEK för samma period. Om Rica Hotels koncernen skulle ha konsoliderats från den 1 januari 2014, skulle koncernens resultaträkning visa intäkter på 11 463,0 MSEK och ett resultat på –525,6 MSEK.

Förvärvsrelaterade kostnader om –33,7 MSEK ingår i poster av engångskaraktär i koncernens resultaträkning per december 2014. Den goodwill på 1 290,7 MSEK som uppstod genom förvärvet hänför sig primärt till värdet av den framtida merförsäljning koncernen förväntar sig samt de positiva effekterna av den leasingmodell som Scandic arbetar med. De identifierade immateriella tillgångarna som värderats relaterar primärt till varumärke, kundrelationer och innehav i intresseföretag. Ingen del av redovisad goodwill förväntas vara avdragsgill vid inkomstbeskattning. Som en del av köpeskillingen har Scandic ingått ett aktieswapavtal, som ger innehavaren rätt att förvärva aktier med en rabatt vid en framtida notering av bolaget eller erhålla en kontant betalning vid en framtida försäljning av bolaget. Storleken på rabatten/den kontanta betalningen är beroende av värderingen av Scandic vid noteringen/försäljningen.

Följande tabell sammanfattar erlagd köpeskillning för Rica Hotels AS samt verkligt värde på förväntade tillgångar och övertagna skulder:

Köpeskillning 8 april, MSEK	Koncernen
Likvida medel	1 703,2
Summa erlagd köpeskillning	1 703,2
Aktieswapavtal	231,6
Summa köpeskillning	1 934,8

Redovisade belopp på identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder

Materiella anläggningstillgångar	478,4
Varumärken	131,5
Kundrelationer	186,3
Andelar i intresseföretag	37,8
Övriga långfristiga fordringar	113,6
Varulager	36,9
Kundfordringar och andra fordringar	299,3
Likvida medel	85,1
Uppskjutna skatteskulder, netto	–165,2
Pensioner	–17,5
Finansiell leasing	–11,3
Upplåning	–25,6
Leverantörsskulder och andra skulder	–471,6
Inkomstskatt	–22,0
Avsättningar	–11,8
Summa identifierbara nettotillgångar	644,1
Goodwill	1 290,7
	1 934,8

Påverkan på koncernens likvida medel

Kontantköpeskillning	–1 703,2
Likvida medel i Rica	85,1
Kassaflöde från förvärv av dotterföretag	–1 618,1

NOT 30

Andelar i koncernbolag

			2014-12-31	2013-12-31	2012-12-30
Innehav på balansdagen	Organisations nr	Säte	Kapitalandel %	Kapitalandel %	Kapitalandel %
Scandic Hotels Holding AB	556723-5725	Stockholm	100 %	100 %	100 %
Scandic Hotels AB	556299-1009	Stockholm	100 %	100 %	100 %
Hotell Skogshöjd AB	556065-6109	Södertälje	100 %	100 %	100 %
Scandic Hotels AS	953 149 117	Oslo, Norge	100 %	100 %	100 %
Scandic Hotels Holding A/S	30 61 64 56	Köpenhamn, Danmark	100 %	100 %	100 %
Scandic Hotels A/S	12 59 67 74	Köpenhamn, Danmark	100 %	100 %	100 %
Scandic Hotels Eesti AS	10285452	Tallinn, Estland	–	–	100 %
Scandic Polen Sp.z o. o.	288532	Warsawa, Polen	100 %	100 %	100 %
Scandic Hotels Europe AB	556351-7373	Stockholm	100 %	100 %	100 %
Scandic Hotels Deutschland GmbH	HRB 8618 HL	Berlin, Tyskland	100 %	100 %	100 %
Scandic Berlin Kurfürstendamm GmbH	HRB 158329 B	Berlin, Tyskland	100 %	–	–
Scandic Hotel NV	462 318 529	Antwerpen, Belgien	100 %	100 %	100 %
Scandic Netherland B.V	807059602B01	Amstelveen	100 %	100 %	100 %
Scandic Hotels Holding AS	912 198 022	Oslo, Norge	100 %	–	–
Rica Hotels AS	984 695 322	Oslo, Norge	100 %	–	–
Scandic Hotels Finnmark AS	941 654 614	Hammerfest, Norge	100 %	–	–
Hollmenkollen Park Hotel Rica AS	944 692 916	Oslo, Norge	100 %	–	–
Grand Hotel Driftsselskap AS	965 408 614	Oslo, Norge	100 %	–	–
Scandic Hotellene Oslo AS	942 100 787	Oslo, Norge	100 %	–	–
Scandic Hotel Øst AS	941 187 706	Furnes, Norge	100 %	–	–
Rica Hotels AB	556520-9797	Stockholm	100 %	–	–
Scandic Hotels Troms AS	974 459 809	Tromsø, Norge	100 %	–	–
Scandic Hotels Midt-Norge AS	941 249 957	Hell, Norge	100 %	–	–
Scandic Hotels Sunnfjord AS	981 045 467	Førde, Norge	100 %	–	–
Scandic Hotels Vest AS	941 081 371	Bergen, Norge	100 %	–	–
Scandic Hotels Sør AS	951 791 555	Sandefjord, Norge	100 %	–	–
Scandic Hotels Gardermoen AS	880 289 772	Gardermoen, Norge	50 %	–	–
Scandic Hotels Oy	1447914-7	Helsingfors, Finland	100 %	100 %	100 %
HTL Hotels AB	556723-5717	Stockholm	100 %	100 %	100 %
HTL Hotels AS	813 361 272	Oslo, Norge	100 %	–	–

NOT 31 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

MSEK	Koncernen		
	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Ställda säkerheter			
Företagsinteckningar	85,0	85,0	85,0
Aktier i dotterbolag	7 103,6	3 916,8	5 922,8
Summa ställda säkerheter	7 188,6	4 001,8	6 007,8
Eventalförpliktelser			
Garantiåtaganden, FPG/PRI	4,2	3,9	3,7
Hyresgarantier	99,9	97,4	102,3
Garantiåtaganden, övrigt	1,4	28,3	27,9
Borgensåtagande för dotterbolag	–	–	–
Eventalförpliktelse	111,4	131,9	101,2
Resegarantier	1,5	0,7	1,5
Summa eventalförpliktelser	218,4	262,2	236,6

Hyresgarantier avser, i huvudsak, garantier för det finska dotterbolagets lokalhyreskontrakt. Dessa har återstående avtalstider på upp till 13 år. Fasta lokalhyresavgifter för hela avtalstiden har tagits upp ovan. Dessa lokalhyresavgifter ingår i framtida leasingåtaganden i not 7.

Inga väsentliga skulder förväntas uppkomma på grund av de redovisade eventalförpliktelserna. I koncernen har inte identifierats några tvister som förväntas leda till väsentliga utbetalningar. Scandic är involverat i ett mindre antal kommersiella tvister. Ingen av dessa bedöms ha någon större negativ effekt på bolagets ekonomiska ställning eller resultat. Inga eventualtillgångar har identifierats i koncernen.

Värderingen av aktier i dotterbolag är baserat på koncernens nettotillgångar.

I februari 2011 samt i januari 2012 skickade Enheten för bevakning av skattebetalarnas rätt i Finland ett rättelseyrkande till bolagets finska filial där filialens avdragsrätt av räntekostnader från finska dotterbolaget har bestridits för beskattningsår 2008 och 2009. Under 2012 har även bestridande avseende beskattningsår 2010 och 2011 erhållits. Bolaget har erhållit utlåtande från olika skatteexperter i Finland där sannolikheten för ett beslut i filialens favör bedöms som mer troligt än ett negativt beslut. Med bakgrund av dessa utlåtanden har bolaget inte gjort någon avsättning avseende detta yrkande utan enbart visat detta som en eventalförpliktelse.

NOT 32 Finansiella tillgångar och skulder

2014-12-31, MSEK	Låne- och kund- fordringar	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Upplåning ¹⁾	Övriga finansiella tillgångar/skulder ¹⁾	Summa redovisat värde
Finansiella placeringar	–	–	–	4,8	4,8
Kundfordringar	447,9	–	–	–	447,9
Likvida medel	716,4	–	–	–	716,4
Summa finansiella tillgångar	1 164,3	0,0	0,0	4,8	1 169,1
Skulder till kreditinstitut	–	–	5 805,5	–	5 805,5
Förskott från kunder	–	–	–	71,1	71,1
Leverantörsskulder	–	–	–	535,2	535,2
Derivatinstrument	–	40,2	–	–	40,2
Summa finansiella skulder	0,0	40,2	5 805,5	606,3	6 452,0

2013-12-31, MSEK	Låne- och kund- fordringar	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Upplåning ¹⁾	Övriga finansiella tillgångar/skulder ¹⁾	Summa redovisat värde
Finansiella placeringar	–	–	–	1,8	1,8
Kundfordringar	289,7	–	–	–	289,7
Likvida medel	1 033,8	–	–	–	1 033,8
Summa finansiella tillgångar	1 323,5	0,0	0,0	1,8	1 325,3
Skulder till kreditinstitut	–	–	4 758,6	–	4 758,6
Förskott från kunder	–	–	–	36,9	36,9
Leverantörsskulder	–	–	–	548,8	548,8
Derivatinstrument	–	41,8	–	–	41,8
Summa finansiella skulder	0,0	41,8	4 758,6	585,8	5 386,1

2012-12-31, MSEK	Låne- och kund- fordringar	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Upplåning ¹⁾	Övriga finansiella tillgångar/skulder ¹⁾	Summa redovisat värde
Finansiella placeringar	–	–	–	1,8	1,8
Kundfordringar	329,5	–	–	–	329,5
Likvida medel	954,4	–	–	–	954,4
Summa finansiella tillgångar	1 283,9	0,0	0,0	1,8	1 285,8
Skulder till kreditinstitut	–	–	4 558,3	–	4 558,3
Förskott från kunder	–	–	–	4,0	4,0
Leverantörsskulder	–	–	–	567,8	567,8
Derivatinstrument	–	51,1	–	–	51,1
Summa finansiella skulder	0,0	51,1	4 558,3	571,7	5 181,1

1) Upplåning och övriga skulder tillhör kategorin skulder som redovisas till upplupet anskaffningsvärde.

Skulder till kreditinstitut löper med rörlig ränta och är redovisade till upplupet anskaffningsvärde. Bunden ränta uppnås genom ränteswappar. Dessa värderas separat till verkligt värde via resultaträkningen och redovisas som derivatinstrument ovan. Verkligt värde för övriga finansiella tillgångar och skulder bedöms inte avvika materiellt från redovisat värde.

Beräkning av verkligt värde:

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

- Nivå 1: Noterade priser på aktiva marknader för identiska tillgångar eller skulder
- Nivå 2: Andra observerbara data än i nivå 1 för tillgången eller skulden, antingen direkt eller indirekt
- Nivå 3: Data för tillgången eller skulden som inte baseras på observerbara marknadsdata

För skulder till kreditinstitut och aktieägarlån bedöms bokfört värde vara en god approximation av verkligt värde.

NOT 32 Finansiella tillgångar och skulder, forts.

2014-12-31, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Skulder till kreditinstitut	–	5 805,5	–	5 805,5
Aktieägarlån	–	–	976,2	976,2
Derivatinstrument som används för säkringsändamål	–	40,2	–	40,2
Summa finansiella skulder	0,0	5 845,7	976,2	6 821,9

2013-12-31, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Skulder till kreditinstitut	–	4 758,6	–	4 758,6
Aktieägarlån	–	–	830,5	830,5
Derivatinstrument som används för säkringsändamål	–	41,8	–	41,8
Summa finansiella skulder	0,0	4 800,3	830,5	5 630,8

2012-12-31, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Skulder till kreditinstitut	–	4 558,3	–	4 558,3
Aktieägarlån	–	–	586,0	586,0
Derivatinstrument som används för säkringsändamål	–	51,1	–	51,1
Summa finansiella skulder	0,0	4 609,4	586,0	5 195,4

I enlighet med koncernens finanspolicy har derivatinstrument, ränteswappar, upptagits för att säkra koncernen mot ränterisk. Dessa ränteswappar har på balansdagen värderats till av utställarna meddelade marknadsvärden vilket utgör en värdering på Nivå 2 enligt IFRS 7.

NOT 33 Transaktioner med närstående

EQT fond V äger genom bolag majoriteten av moderbolagets aktier. Företaget och dess innehav, Dometic Group AB, betraktas som närstående med hänsyn till ägarandel och styrelsrepresentation under året. Även koncernen Braganza AS anses vara närstående med hänsyn till ägarandel och styrelsrepresentation under året. För transaktioner med dotterföretag tillämpas OECDs rekommendationer för Transfer Pricing. Följande transaktioner har skett med närstående:

MSEK	Koncernen		
	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Inköp av tjänster			
Ägare	0,1	0,0	0,5
Braganza AS	0,5	1,0	1,1
Dometic Group AB	0,1	0,1	0,1
Summa inköp av tjänster	0,7	1,1	1,7
Försäljning av tjänster			
Ägare	0,4	0,6	0,2
Braganza AS	5,9	7,8	8,1
Dometic Group AB	–	–	0,1
Dotterföretag	–	–	–
Summa försäljning av tjänster	6,3	8,3	8,4
Utestående balanser vid årets slut från försäljning och köp av tjänster			
Fordringar på närstående:			
Ägare	0,0	0,0	–
Braganza AS	0,5	0,8	0,7
Dotterföretag	–	–	–
Summa fordringar närstående	0,5	0,9	0,7
Skulder till närstående:			
Ägare	0,0	–	–
Braganza AS	–	0,0	–0,1
Dotterföretag	–	–	–
Summa skulder närstående	0,0	0,0	–0,1

NOT 33 Transaktioner med närstående, *forts.*

MSEK	Koncernen		
	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Lån till närstående			
<i>Dotterföretag</i>			
Ingående balans	0,0	0,0	0,0
Uttag/insättning under året	–	–	–
Ränta	–	–	–
Valutakursförändring	–	–	–
Utgående balans	0,0	0,0	0,0
Lån från närstående			
<i>Moder- och Dotterföretag</i>			
Ingående balans	–830,5	–600,7	–441,7
Uttag/insättning under året	–	–130,6	–124,9
Ränta	–87,2	–69,8	–55,7
Valutakursförändring	–58,5	–29,3	21,6
Utgående balans	–976,2	–830,5	–600,7

Lån från moderbolag avser de aktieägarlån som bolaget erhållit för att säkerställa att inget av gränsvärdena för nyckeltalen skulle brytas. Räntesatsen uppgår till 10 % och löptiden är på 10 år från utfärdandedatum.

Ersättning till ledande befattningshavare

Ledande befattningshavare har erhållit följande ersättningar:

MSEK	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Löner och kortfristiga ersättningar	89,4	64,0	62,2
Ersättningar vid uppsägning	–	5,0	–
Andra långfristiga ersättningar	14,6	19,1	12,5
Summa ersättningar	104,0	88,2	74,7

Riktlinjer

Till styrelsens ordförande och externa ledamöter utgår arvode enligt bolagsstämans beslut. Arvode utgår även för kommittéarbete.

Ersättning till verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare utgörs av grundlön, rörlig ersättning, övriga förmåner samt pension.

NOT 34 Utdelning per aktie

Ingen utdelning fastställdes på årsstämorna under 2013, 2014 och 2015.

NOT 35 Händelser efter balansdagen

Inga väsentliga händelser har skett efter balansdagen.



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

REVISORS RAPPORT AVSEENDE FINANSIELLA RAPPORTER ÖVER HISTORISK FINANSIELL INFORMATION

Vi har utfört en revision av de finansiella rapporterna för Scandic Hotels Group AB (publ) och dess dotterföretag ("koncernen") på sidorna F-11–F-46, som omfattar balansräkningen per den 31 december 2014, 2013 och 2012 och resultaträkningen samt rapport över totalresultat, kassaflödesanalysen och redogörelsen för förändringar i eget kapital för dessa år samt ett sammandrag av väsentliga redovisningsprinciper och andra tilläggsupplysningar.

STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR FÖR DE FINANSIELLA RAPPORTERNA

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att de finansiella rapporterna tas fram och presenteras på ett sådant sätt att de ger en rättvisande bild i enlighet med International Financial Reporting Standards så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen och kompletterande tillämplig normgivning. Denna skyldighet innefattar utformning, införande och upprätthållande av intern kontroll som är relevant för att ta fram och på rättvisande sätt presentera de finansiella rapporterna utan väsentliga felaktigheter, oavsett om de beror på oegentligheter eller fel. Styrelsen ansvarar även för att de finansiella rapporterna tas fram och presenteras enligt kraven i prospektförordningen 809/2004/EG.

REVISORNS ANSVAR

Vårt ansvar är att uttala oss om de finansiella rapporterna på grundval av vår revision. Vi har utfört vår revision i enlighet med FARs rekommendation RevR 5 Granskning av finansiell information i prospekt. Det innebär att vi följer etiska regler och har planerat och genomfört revisionen för att med rimlig säkerhet försäkra oss om att de finansiella rapporterna inte innehåller några väsentliga felaktigheter.

En revision i enlighet med FARs rekommendation RevR 5 Granskning av finansiell information i prospekt innebär att utföra granskningsåtgärder för att få revisionsbevis som bestyrker belopp och upplysningar i de finansiella rapporterna. De valda granskningsåtgärderna baseras på vår bedömning av risk för väsentliga felaktigheter i de finansiella rapporterna oavsett om de beror på oegentligheter eller fel. Vid riskbedömningen överväger vi den interna kontroll som är relevant för bolagets framtagande och rättvisande presentation av de finansiella rapporterna som en grund för att utforma de revisionsåtgärder som är tillämpliga under dessa omständigheter men inte för att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innebär också att utvärdera tillämpligheten av använda redovisningsprinciper och rimligheten i de betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande direktören gjort samt att utvärdera den samlade presentationen i de finansiella rapporterna.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som underlag för vårt uttalande.

UTTALANDE

Enligt vår uppfattning ger de finansiella rapporterna en rättvisande bild av Scandic Hotels Group AB (publ) finansiella ställning per den 31 december 2014, 2013 och 2012 och av dess resultat, redogörelse för förändringar i eget kapital och kassaflöden för dessa år i enlighet med International Financial Reporting Standards så som de antagits av EU samt årsredovisningslagen och kompletterande tillämplig normgivning.

Stockholm den 16 november 2015

PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Brändström
Auktoriserad revisor

ADRESSER

BOLAGET

Scandic Hotels Group AB (publ)

Besöksadress
Sveavägen 167
SE-102 33 Stockholm
Sverige

JOINT GLOBAL COORDINATORS

Morgan Stanley & Co International Plc

Besöksadress
25 Cabot Square
Canary Wharf
London E14 4QA
Storbritannien

Skandinaviska Enskilda Banken AB

Besöksadress
Kungsträdgårdsgatan 8
SE-106 40 Stockholm
Sverige

JOINT BOOKRUNNERS

Deutsche Bank AG, London Branch

Besöksadress
Winchester House
1 Great Winchester Street
London EC2N 2DB
Storbritannien

ABG Sundal Collier ASA

Besöksadress
Munkedamsvn. 45 D
P.O. Box 1444 Vika
N-0115 Oslo
Norge

LEGALA RÅDGIVARE

TILL BOLAGET

Avseende amerikansk och engelsk rätt **Latham & Watkins (London) LLP**

Besöksadress
99 Bishopsgate
London EC2M 3XF
Storbritannien

Avseende svensk rätt

Mannheimer Swartling Advokatbyrå AB

Besöksadress
Norrländsgatan 21
SE-111 87 Stockholm
Sverige

TILL JOINT GLOBAL COORDINATORS

Avseende amerikansk och engelsk rätt

Linklaters LLP

Besöksadress
One Silk Street
London EC2Y 8HQ
Storbritannien

Avseende svensk rätt

Linklaters Advokatbyrå AB

Besöksadress
Regeringsgatan 67
SE-103 98 Stockholm
Sverige

REVISOR

PricewaterhouseCoopers AB

Besöksadress
Torsgatan 21
SE-113 97 Stockholm
Sverige

Scandic

Sveavägen 167
102 33 Stockholm
www.scandichotelsgroup.com