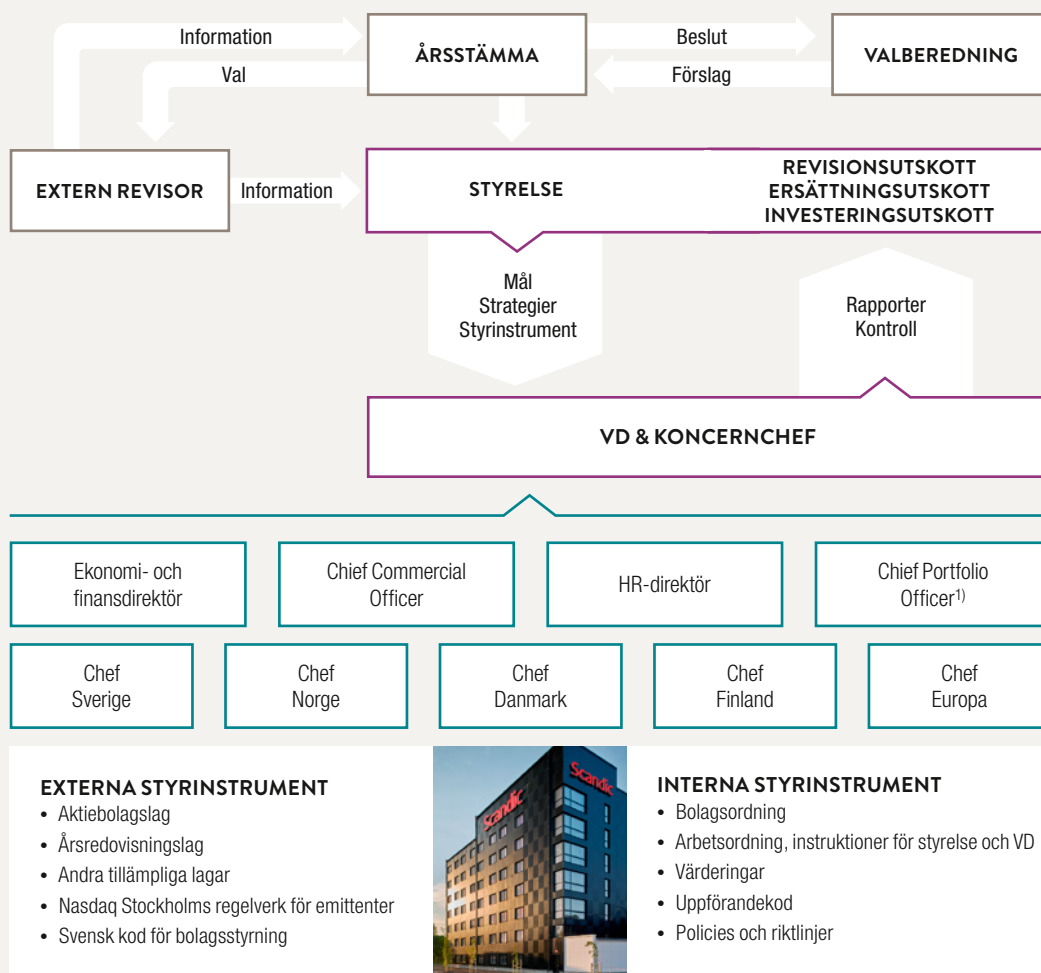


BOLAGSSTYRNING

Scandic är ett svenskt publikt aktiebolag, med säte i Stockholm, vars aktier är noterade på Nasdaq Stockholms lista för Mid Cap-bolag. Scandic tillämpar svensk kod för bolagsstyrning och lämnar här bolagsstyrningsrapport för räkenskapsåret 2021.

BOLAGSSTYRNING SCANDIC



¹⁾ Jens Mathiesen är ställföreträdande Chief Portfolio Officer i koncernledningen.

GRUNDERNA FÖR BOLAGSSTYRNING INOM SCANDIC

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

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

STYRNINGSTRUKTUR

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

Till de interna bindande styrinstrumenten hör bland annat: bolagsordning, arbetsordning för styrelsen, instruktioner för styrelseutskotten och verkställande direktören, uppförandekod, attest och delegationsordning, finanspolicy, informationspolicy och insiderpolicy.

VIKTIGA HÄNDELSER 2021

I augusti 2021 tillträdde Fredrik Wetterlund som ny HR-chef och medlem i Scandics koncernledning.

Under 2021 meddelade Scandic att Åsa Wirén anställts som ny ekonomi- och finansdirektör, för att ersätta Jan Johansson som lämnar sin tjänst den 28 februari 2022. På årsstämman 2021 beslutades att styrelsen skulle utökas till sju ledamöter och Therese Cedercreutz valdes till ny styrelseledamot.

Under året genomfördes emission av konvertibler med löptid till oktober 2024.

AKTIE OCH AKTIEÄGARE

Scandics aktie är noterad på Nasdaq Stockholms lista för Mid Cap bolag sedan 2 december 2015. Aktiekapitalet uppgick vid årsslutet 2021 till 47,8 MSEK fördelat på 191 257 993 aktier, samtliga med lika rösträtt och lika stor andel av tillgångar och vinst samt berättigande till lika stor utdelning. Under året genomfördes en emission av konvertibler med löptid till 8 oktober 2024 och konverteringskurs på 43,36 SEK. Vid full konvertering ökar antalet aktier med 41 510 920. De tio största aktieägarna representerade vid årsskiftet 48,7 procent av aktiekapitalet och rösterna i bolaget. Vid årsskiftet var Stena Sessan största ägare med 19,9 procent av rösterna och kapitalet. AMF Pension & Fonder ägde vid årsskiftet 14,4 procent av rösterna och kapitalet.

AKTIEÄGARINFLYTANDE GENOM BOLAGSSTÄMMA

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

EXTRA BOLAGSSTÄMMA 2021

Vid den extra bolagsstämman den 21 april 2021 i Stockholm fattades beslut om att ett av Scandic upptaget lån på totalt nominellt högst 1 800 MSEK ska ge rätt till konvertering till aktier i Scandic genom emission av konvertibler.

ÅRSSTÄMMA 2021

Vid årsstämman den 31 maj 2021 i Stockholm fattades bland annat beslut om:

- Fastställande av resultat och balansräkningar för 2020
- Beslut, i enlighet med styrelsens förslag, om att ingen utdelning ska utgå till aktieägarna och att belopp som står till stämmans förfogande överförs i ny räkning.
- Ansvarsfrihet för styrelse och verkställande direktör.
- Omval av Per G. Braathen, Grant Hearn, Fredrik Wirdenius, Ingall Berglund, Martin Svalstedt och Kristina Patek. Omval av Per G. Braathen som styrelsens ordförande.
- Till ny styrelseledamot valdes Therese Cedercreutz.
- Omval av PricewaterhouseCoopers som revisor med Sofia Götmar-Blomstedt som huvudansvarig revisor för perioden fram till slutet av årsstämman 2022.
- Arvode till styrelsen och revisor.
- Ersättningsrapport i enlighet med styrelsens förslag.

ÅRSSTÄMMA 2022

Scandics årsstämma 2022 hålls den 10 maj 2022 i Stockholm. För mer information om årsstämman, se sidan 129.

VALBEREDNING

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

Bolagets valberedning består av styrelsens ordförande samt en representant för envar av de tre till röstetalet största aktieägarna baserat på aktieägarstatistik från Euroclear Sweden AB per sista bankdagen i augusti varje

år. Valberedningens mandatperiod sträcker sig fram till dess att en ny valberedning utsetts.

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

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

Valberedning inför årsstämman 2022

Valberedningen inför årsstämman 2022 består av fyra ledamöter och förutom styrelsens ordförande ingår representanter från de tre största aktieägarna per 31 augusti 2021. Karl Swartling från Stena Sessan AB har lett valberedningens arbete. Valberedningens sammansättning presenterades i ett pressmeddelande den 29 oktober 2021.

Valberedning	Representerar	% av röstetal per 31/12 2021	
Per G. Braathen		–	–
Karl Swartling	Stena Sessan AB		19,9
Dick Bergqvist	AMF Pension & Fonder		14,4
Trygve Hegnar	Periscopus AS		2,7

I nomineringsarbetet inför årsstämman 2022 har valberedningen bedömt den nuvarande styrelsens sammansättning och storlek. Särskild vikt har lagts vid branschspecifik och finansiell kompetens samt upprätthållandet av en fortsatt jämn könsfördelning. Valberedningen iakttar de riktlinjer som gäller för styrelseledamöternas oberoende enligt Koden. Mångfaldighetspolicyen har beaktats främst avseende en jämn könsfördelning samt avseende geografisk spridning. 2022 års valberedning har haft två

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

Valberedningens förslag presenteras vid årsstämman 2022 och på Scandics webbplats, www.scandichotelsgroup.com.

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

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

STYRELSE

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

Styrelsens sammansättning 2021

Vid årsstämman 2021 valdes sju ledamöter och i samband med det utsågs en arbetstagarrepresentant. Verkställande direktören och koncernens ekonomi- och finansdirektör deltar vid styrelsemöten liksom styrelsens sekreterare. Andra tjänstemän i koncernen deltar vid behov i styrelsens sammanträden såsom föredragande av särskilda frågor.

Oberoende

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

bolaget, de ledande befattningshavarna och bolagets större aktieägare.

Styrelsens arbete

Styrelsens uppgifter regleras i aktiebolagslagen, bolagets bolagsordning och av Koden. Styrelsens arbete och arbetsformer fastställs årligen i en skriftlig arbetsordning. Denna arbetsordning reglerar arbets- och ansvarsfördelningen mellan styrelsens ledamöter, styrelsens ordförande och verkställande direktören samt rutiner för finansiell rapportering. Styrelsen fastställer även instruktioner för dess utskott.

I styrelsens uppgifter ingår att utse den verkställande direktören och att fastställa strategi, affärsplaner, budget, delårsrapporter, årsbokslut och årsredovisning samt att anta instruktioner och riktlinjer. Styrelsen ska följa bolagets ekonomiska utveckling, säkerställa kvaliteten på den finansiella rapporteringen och internkontrollen samt utvärdera verksamheten mot av styrelsen fastställda mål och riktlinjer. Styrelsen beslutar även om ingående och förlängning av hyres-, franchise- och managementavtal och om betydande investeringar och förändringar i koncernens organisation och verksamhet.

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

Arbetet under året

Under året har det hållits 20 styrelsemöten. Styrelsen har fortsatt följt utvecklingen i samtliga marknader med anledning av coronakrisen och dess följdverkningar, samt beslutat om och genomfört en konvertibelemission. Styrelsen har också behandlat frågor som rör strategi, utvärdering av koncernledningen, investeringsbeslut, policies, ersättning till ledande befattningshavare och marknadsanalys.



EXEMPEL PÅ ÄRENDEN SOM BEHANDLATS AV SCANDICS STYRELSE UNDER ÅRET

- Löpande bedömning av pandemins kort- och långsiktiga effekter på Scandic och marknaden
- Åtgärder för att hantera krisen på kort och lång sikt
- Beslut om att föreslå stämman att ingen utdelning ska utgå för 2020
- Konvertibelemission
- Utvärdering av koncernledningen
- Godkännande av policies
- Ersättning till ledande befattningshavare
- Marknadsanalys
- Finansiella rapporter
- Investeringsbeslut
- Kommersiella initiativ

STYRELSENS UTSKOTT

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

Ersättningsutskottet

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

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

Ersättningsutskottet består av Per G. Braathen (ordförande), Grant Hearn och Martin Svalstedt.

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

Revisionsutskottet

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

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

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

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

Revisionsutskottet består av Ingall Berglund (ordförande), Martin Svalstedt och Kristina Patek. Aktiebolagslagens krav på oberoende samt redovisnings- eller revisionskompetens är uppfyllt.

Revisionsutskottet har under året haft sju möten. Bolagets revisor har deltagit på samtliga möten under året. På revisionsutskottets möten har följande behandlats:

- Delårsrapporter – genomgång inför styrelsens godkännande.
- Status gällande intern kontroll och riskanalys samt utvärdering av struktur och effektivitet i den interna kontrollen.
- Revisorernas rapportering avseende granskning av årsbokslut, delårsrapport för tredje kvartalet, "Early-warning" och intern kontroll.
- Revisionsplan och revisionsarvoden samt utvärdering av revisorernas arbete och oberoende.
- Internrevision – utvärdering av behov av funktion för rekommendation till styrelsen.
- IT-säkerhetspolicy – genomgång inför styrelsens godkännande.
- Status gällande utestående tvister och legala ärenden.
- Status på projektet att införa ett koncerngemensamt ekonomisystem (ERP).
- Nedskrivningstest av immateriella tillgångar.
- Finansieringsfrågor inklusive uppdaterat bankavtal samt konvertiblemission.

Investeringsutskottet

Investeringsutskottet upprättades 2018 och bereder beslut i frågor som rör investeringsförslag såsom nyinvesteringar samt förlängning och utökning av hyresavtal. Investeringsutskottet ska också löpande utvärdera gjorda hotellinvesteringar och regelbundet göra en översyn av utvecklingen av

Styrelsens sammansättning, oberoende, närvaro, utskott samt ersättning

Namn	Befattning	Invald år	Oberoende av		Närvaro antal möten	Närvaro antal möten, utskott	Ersättning 2021
			bolaget och ledande befattningshavarna	större aktieägare			
Per G Braathen	Ordförande	2007	Ja	Ja	20 (20)	8 (8) Investeringsutskott, 6 (6) Ersättningsutskott	951 705
Grant Hearn	Ledamot	2014	Ja	Ja	18 (20)	8 (8) Investeringsutskott, 6(6) Ersättningsutskott	497 159
Ingall Berglund	Ledamot	2016	Ja	Ja	19 (20)	7 (7) Revisionsutskott	492 424
Fredrik Wirdenius	Ledamot	2015	Ja	Ja	20 (20)	7 (8) Investeringsutskott	397 727
Martin Svalstedt	Ledamot	2017	Ja	Nej	20 (20)	7 (7) Revisionsutskott	449 811
Kristina Patek	Ledamot	2020	Ja	Nej	20 (20)	7 (7) Revisionsutskott	402 462
Therese Cedercreutz	Ledamot som tillträdde	2021	Ja	Ja	9 (20)	3 (8) Investeringsutskott	245 000
Marianne Sundelius	Arbetstagarrepresentant	2017	Nej	Ja	20 (20)		40 000
Totalt							3 476 288

hotellportföljen, investeringskriterier och processen för kontroll av koncernens investeringar.

Investeringsutskottet ska bestå av minst tre stämvalda styrelseledamöter. Investeringsutskottet består av Grant Hearn (ordförande), Per G. Braathen, Fredrik Wirde-
nius och Therese Cedercreutz. Utskottet har under 2021 haft åtta möten.

UTVÄRDERING AV STYRELSENS ARBETE

Styrelsens ordförande ansvarar för utvärdering av styrelsens arbete. Styrelsen genomför årligen en utvärdering av sitt arbete. Utvärderingen avser arbetsformer och huvudriktning för styrelsens arbete. Denna utvärdering innehåller även en bedömning av tillgång till och behov av särskild kompetens i styrelsen. Utvärderingen 2021 gjordes genom enkätundersökning med stöd av en extern part. Resultatet har presenterats och diskuterats i styrelsen och i valberedningen. Utvärderingen har använts som ett verktyg för att utveckla styrelsens arbete och utgör därutöver ett underlag för valberedningens arbete.

Revisorer

PricewaterhouseCoopers har varit bolagets revisorer sedan 2012. På ordinarie årsstämma den 31 maj 2021 omvaldes revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers, med Sofia Götmar-Blomstedt som huvudansvarig revisor, som revisor för tiden fram till slutet av ordinarie årsstämma 2022. Sofia Götmar-Blomstedt är auktoriserad revisor och medlem i FAR. Under 2021 har revisorn vid ett tillfälle redogjort för sina iakttagelser för styrelsen, där ingen från ledningen var närvarande. Revisorn har därutöver deltagit vid sju möten med revisionsutskottet.

Revisionsutskottet utvärderar årligen revisorerernas arbete och oberoende.

Revisorn uppbär arvode för sitt arbete i enlighet med beslut av årsstämman. Information om arvode till revisorerna finns i not 04 på sidan 98.

KONCERNLEDNING

Scandic har en koncernledning med gedigen erfarenhet från hotellbranschen och konsumentnära verksamheter från olika marknader. Koncernledningen består av verkställande direktör och åtta ledande befattningshavare: Ekonomi- och finansdirektör (CFO), Chief Commercial Officer,

HR-direktör samt koncernens fem landschefer. Därutöver är Scandics VD och koncernchef tillförordnad Chief Portfolio Officer fram till att en permanent ersättare tillträtt. Se sidorna 84–85 för mer detaljerad information om koncernledningen.

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

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

Hållbarhet

Hållbarhet är en integrerad del i Scandics styrning och rapportering. Att förstå och vara engagerad i utmaningar som klimatförändringar, att skapa etiska och säkra arbetsplatser och att vara en ansvarsfull part vid inköp är av stor vikt för koncernen. Alla länder ska sträva efter en bemanning som speglar samhället som hotellet verkar i. Scandics styrdokument i dessa sammanhang är: övergripande uppförandekod, uppförandekod för leverantörer, antikorrup-tionspolicy, miljöpolicy samt mångfalds- och inkluderingspolicy. Scandics mångfalds- och inkluderingspolicy är en underliggande policy till Scandics Uppförandekod. Policyn fastställer att mångfald är något som bidrar till företagets framgång. I policyn framgår tydligt att ingen form av diskriminering får förekomma.

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

finansdirektören ansvarar för antikorrup-tion och leverantörsledskontroll, HR- respektive hållbarhetsdirektören ansvarar för rapportering och ESG-information, arbetsrätt, mångfald och jämställdhet och för övergripande ansvar för hållbarhet inom Scandic.

VIKTIGA HÄNDELSER SOM AVHANDLATS AV VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH KONCERNLEDNING UNDER 2021

Inledningen av året präglades av insatser för att begränsa det negativa kassaflödet såsom begränsningar i investeringsverksamheten, fortsatta kostnadsbesparingar samt att säkerställa extra finansiering då det fanns fortsatt stor osäkerhet beträffande styrkan i hotellmarknadens återhämtning. Med start från början av sommaren inleddes en stark återhämtning av efterfrågan. Detta innebar att fokus ändrades till att återuppbygga kapacitet och resurser för att möta kundefterfrågan med beaktande av högt fokus på kostnadseffektivitet med bibehållen kundnöjdhet och starkt medarbetarskap. Parallellt med detta intensifierades den långsiktiga affärsplaneringen med speciellt fokus på utveckling av hotellportföljen och kommersiella förmågor. Ledningen fördjupade också analysen när det gäller verksamhetens miljöpåverkan och de möjligheter som finns att minska denna.

Riktlinjer för ersättning till verkställande direktören och ledande befattningshavare

På årsstämman den 15 juni 2020 beslutades om riktlinjer till verkställande direktören och ledande befattningshavare. Dessa är anpassade till kraven i EUs regler om aktie-ägarens rättigheter och avsikten är att de ska gälla i fyra år från godkännandet. Riktlinjerna finns att tillgå i sin helhet på Scandic Hotels hemsida.

Ersättningar

För information om ersättningar till verkställande direktör och ledande befattningshavare se not 05 på sidorna 99-101.

Långsiktigt incitamentsprogram

Scandic har under 2016–2019 årligen lanserat ett prestationsbaserat långsiktigt incitamentsprogram. Det senaste beslutades på årsstämman 7 maj 2019 och finns beskrivet

i not 05 på sidorna 99–101. Programmet som lanserades i december 2018 löpte ut under det andra kvartalet 2021. Målen och uppfyllandegraden av prestationsvillkoren för prestationsaktier finns beskrivet i delårsrapporten för det andra kvartalet 2021. Utfall och tilldelning finns beskrivet i not 05 på sidorna 99–101. En redogörelse för villkoren i programmen finns i not 05, sidorna 99–101.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare inför årsstämman 2022

Styrelsen har föreslagit årsstämman 2022 att besluta anta riktlinjer som i allt väsentligt motsvarar 2021 års beslutade riktlinjer.

STYRELSENS RAPPORT OM INTERN KONTROLL

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

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

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

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

Rutinerna för intern kontroll, riskbedömning, kontrollaktiviteter och uppföljning avseende den finansiella rapporteringen har utformats för att säkerställa en tillförlitlig och



- 1 Begränsningar i investeringsverksamheten och kostnadsbesparingar för att begränsa det negativa kassaflödet under det första halvåret
- 2 Säkerställd extra finansiering
- 3 Återuppbyggnad av kapacitet i samband med återhämtning av efterfrågan
- 4 Intensifiering av den långsiktiga affärplaneringen
- 5 Fördjupad analys av Scandics miljöpåverkan och bolagets möjligheter att reducera sitt miljöavtryck.

relevant rapportering samt en extern finansiell rapportering i enlighet med IFRS, tillämpliga lagar och regler samt andra krav som bolag noterade på Nasdaq Stockholm ska uppfylla. Detta arbete involverar styrelsen, de ledande befattningshavarna och övriga medarbetare.

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

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

Den interna finansiella rapporteringen följer ett standardiserat format där samma definitioner och nyckeltal används för samtliga dotterbolag och hotell. Rapportering sker via ett koncerngemensamt rapporteringssystem vilket möjliggör hög transparens och jämförbarhet i finansiell data. Uppföljning av finansiellt resultat sker genom månatlig rapportering från dotterbolagen samt genom kvartalsvisa genomgångar där medlemmar från koncernledningen, den centrala finansavdelningen och respektive landsledning deltar. Detaljerad uppföljning av nyckeltal för olika delar av hoteldriften möjliggör benchmarking mellan hotell och ger även snabb information om avvikelser i driftsmarginaler eller driftsresultat jämfört med förväntat utfall. Den detaljerade uppföljningen är ett viktigt verktyg för att säkerställa den interna kontrollen.

Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. En viktig del av kontrollmiljön är att beslutsvägar, befogenheter och ansvar är

tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i organisationen samt att styrande dokument i form av interna policies och riktlinjer finns. En god kontrollmiljö skapas genom kommunikation och utbildning för att säkerställa att policies och regelverk förstås och efterlevs. Kontrollmiljön stärks av en god företagskultur samt en transparent och relevant uppföljning av finansiella resultat och nyckeltal på samtliga nivåer i koncernen.

Riskbedömning

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

Kontrollaktiviteter

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

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

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

Information och kommunikation

Scandics styrande dokument i form av policies, riktlinjer och manualer, till den del det avser den finansiella rapporteringen, kommuniceras framförallt via månatliga möten

där samtliga ekonomichefer deltar samt via koncernens ekonomihandbok. Ekonomihandboken publiceras på intranätet och uppdateras löpande utifrån förändringar i externa krav och förändringar i Scandics verksamhet.

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

Uppföljning

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

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

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

Resultaten av självutvärderingen och internrevisionsbesöken rapporteras till ledningsgrupperna för respektive land av den lokala ekonomichefen. De rapporteras till revisionsutskottet av koncernens ekonomi- och finansdirektör, tillsammans med rapportering av vidtagna åtgärder för att

förbättra den interna kontrollen där resultatet visar att det finns behov, på hotellnivå eller generellt.

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

Internrevision

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

Åtgärder under 2021

Scandic arbetar kontinuerligt med riskmitigering för att möta en förändrad omvärld. IT-säkerhetsfrågor, samt marknads- och omvärldsanalys har ägnats stort utrymme i utskotts- och styrelsearbetet. Särskilt fokus har lagts på effekten av covid-19 på bolaget och den nordiska hotellmarknaden på kort och lång sikt. Självutvärdering beträffande den interna kontrollen har regelbundet behandlats i revisionsutskottet. Styrelsen och revisionsutskottet har också behandlat frågor som rör en pågående implementation av ett nytt koncerngemensamt ERP-system inklusive de möjligheter ett moderniserat system ger att ytterligare förbättra den interna kontrollen.



STYRELSE



PER G. BRAATHEN

Styrelseordförande sedan 2018.

Ledamot sedan 2007.

Ordförande i Ersättningsutskottet.

Medlem i Investeringsutskottet.

Född: 1960.

Nationalitet: Norsk.

Utbildning:

MBA från Schiller University London, Storbritannien.

Övriga nuvarande uppdrag:

Ägare och Styrelseordförande i Braganza. Styrelseordförande i Braathens Regional Airlines AB (BRA) och Bramora Ltd. Styrelseledamot i Escape Travel AS, Wayday Travel och Parques Reunidos S.A. Industrial advisor till EQT.

Tidigare uppdrag:

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

Antal aktier i Scandic: 1 433 305

(privat och via bolag)

Oberoende i förhållande till större aktieägare: Ja

Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen: Ja



INGALILL BERGLUND

Ledamot sedan 2016.

Ordförande i Revisionsutskottet.

Född: 1964.

Nationalitet: Svensk.

Utbildning:

Högre ekonomisk specialkurs, Frans Schartau.

Övriga nuvarande uppdrag:

Vd Lövsta Stuteri AB. Styrelseordförande Balco Group AB. Styrelseledamot i AxFast AB, Bonnier Fastigheter AB, Fastighets AB Stenvalvet, Stiftelsen Danviks Hospital samt i Juni Strategi och Analys AB.

Tidigare uppdrag:

Vd samt CFO inom Atrium Ljungberg AB. Tf Vd AxFast AB. Styrelseledamot i Veidekke ASA och Kungsleden AB. Tjugofem års erfarenhet av fastighetsbranschen.

Antal aktier i Scandic: 9 284

Oberoende i förhållande till större aktieägare: Ja

Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen: Ja



KRISTINA PATEK

Ledamot sedan 2020.

Medlem i Revisionsutskottet.

Född: 1969.

Nationalitet: Svensk.

Utbildning:

Ekonomie magister, Uppsala universitet.

Övriga nuvarande uppdrag:

Senior Investment Director på Stena Sessan, styrelseledamot i Didner & Gerge Fonder, Resurs Bank, 24Health och Matilda Foodtech.

Tidigare uppdrag:

Managementkonsult på Accenture och Cell Network, Investment Manager på Ratos, Partner på private equity-fonden Scope samt Head of M&A på Tieto Corporation.

Antal aktier i Scandic: 3 029

(Därutöver äger Stena Sessan AB 37 974 365 aktier)

Oberoende i förhållande till större aktieägare: Nej

Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen: Ja



GRANT HEARN

Ledamot sedan 2014.

Medlem i Ersättningsutskottet.

Ordförande i Investeringsutskottet.

Född: 1958.

Nationalitet: Brittisk.

Utbildning:

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

Övriga nuvarande uppdrag: –

Tidigare uppdrag:

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

Antal aktier i Scandic: 5 568

Oberoende i förhållande till större aktieägare: Ja

Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen: Ja



THÉRÈSE CEDERCREUTZ

Ledamot sedan 2021.

Medlem i Investeringsutskottet.

Född: 1969.

Nationalitet: Finsk.

Utbildning:

Ekonomie masterexamen, Åbo Akademi, Finland.

Övriga nuvarande uppdrag: Senior Advisor, Militon Group. Styrelseordförande i EAB Group Oyj. Styrelseledamot i Tokmanni Oyj och Vieser Oy.

Tidigare uppdrag: Grundare och vd, Strategy and Design Consultant Inc, vd och COO, 358 Advertising Agency, VP Business Development på Spoiled Milk, Director Global Marketing på F-Secure Oyj, Director Sales and Business Development EMEA på THQ Wireless och styrelseledamot i HappyOrNot.

Aktieinnehav: 0

Oberoende i förhållande till större aktieägare: Ja

Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen: Ja



MARTIN SYVALSTEDT

Ledamot sedan 2017.

Medlem i Revisionsutskottet.

Medlem i Ersättningsutskottet.

Född: 1963.

Nationalitet: Svensk.

Utbildning:

Civilekonomexamen, Karlstads Universitet.

Övriga nuvarande uppdrag: Styrelseledamot i Formica Capital, Gunnebo Holding AB och Stena International SA.

Tidigare uppdrag:

Vd i Stena Adactum och Stena Sessan. CFO på Capio och andra seniora finansiella roller. Styrelseordförande i Ballingslöv International, Meda, Gunnebo, Stena Renewable, Envac, Mediatec Group och Blomsterlandet. Styrelseledamot i Midsona, Song Networks m.fl.

Aktieinnehav: 160 000

Oberoende i förhållande till större aktieägare: Nej

Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen: Ja



FREDRIK WIRDENIUS

Ledamot sedan 2015.

Medlem i Investeringsutskottet.

Född: 1961.

Nationalitet: Svensk.

Utbildning:

Civilingenjörsexamen från Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.

Övriga nuvarande uppdrag:

Styrelseordförande i Willhem AB, Hållbo AB och 3E Property AB. Styrelseledamot i Assemblin Group AB, AxFast AB och Nobelhuset AB.

Tidigare uppdrag:

Vd i Vasakronan AB. Flertalet ledande befattningar inom Skanska.

Antal aktier i Scandic: 5 816

Oberoende i förhållande till större aktieägare: Ja

Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen: Ja



MARIANNE SUNDELIUS

Styrelseledamot sedan 2017.

Arbetsagarrepresentant.

Född: 1967.

Nationalitet: Svensk.

Utbildning:

Gymnasium, Konsument Ekonomisk, Högskolekurser i Ledarskap, Psykologi.

Övriga nuvarande uppdrag: –

Tidigare uppdrag:

Arbetsagarrepresentant Bolagsstyrelse Sara Hotels AB, Arbetsagarrepresentant Reso Hotels AB.

Antal aktier i Scandic: 0

Oberoende i förhållande till större aktieägare: Ja

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

Aktieinnehav per 31 december 2021.

KONCERNLEDNING



JENS MATHIESEN
Vd & Koncernchef

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

Nationalitet: Dansk.

Utbildning: Shipping Broker, Transocean Shipping, Danmark.

Tidigare erfarenhet: Landschef för Scandic Danmark. Sälj- och marknadsdirektör Choice Hotels Scandinavia. Vd Fountain Scandinavia A/S. Försäljnings- och marknadschef Avis Rent a Car.

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Dansk Erhverv.

Antal aktier i Scandic: 168 886 och 155 000 aktieoptioner



ÅSA WIRÉN
Ekonomi- och finansdirektör

Född: 1968. Anställd inom koncernen sedan 2022. Medlem i Scandics koncernledning sedan 2022.

Nationalitet: Svensk.

Utbildning: Civilekonom, Uppsala Universitet, Sverige.

Tidigare erfarenhet: CFO Bonnier Group, CFO/ Ekonomi- och Finansdirektör SkiStar AB, Partner och auktoriserad revisor KPMG.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot Aspia AB och Specialfastigheter Sverige AB.

Antal aktier i Scandic: 8 500



ANNA SPJUTH
Chief Commercial Officer

Född: 1970. Anställd inom koncernen 1998–2011 och sedan 2020. Medlem i Scandics koncernledning sedan 2020.

Nationalitet: Svensk.

Utbildning: Kandidatexamen (Hons) i Hospitality Management från Napier University, Edinburgh, Skottland. Franklin Covey – Habits of highly effective people & Great Leadership.

Tidigare erfarenhet: Senior Vice President, Comfort Hotel Skandinavien och Baltikum; Vd At Six, Hobo, Tak och Yasuragi. Hotelldirektör inom Scandic-koncernen.

Övriga uppdrag: Mentor och föreläsare inom hållbart ledarskap.

Antal aktier i Scandic: –



SØREN FAERBER
Chef Danmark

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

Nationalitet: Dansk.

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

Tidigare erfarenhet: Distriktsdirektör Köpenhamn & Danmark Öst, Scandic. Director of Food & Beverage Denmark & Southern Europe, Scandic. Regional director, Hard Rock International.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Wonderful Copenhagen.

Antal aktier i Scandic: 19 249



PETER JANGBRATT
Chef Sverige

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

Nationalitet: Svensk.

Utbildning: Utbildning från Scandic Business School och Hilton.

Tidigare erfarenhet: VP Brand, Marketing & Communication Scandic Hotels, COO Scandic Sverige, Vd Rica Hotels Sverige.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot Visita och Svenskt Näringsliv.

Antal aktier i Scandic: 45 661



AKI KÄYHKÖ
Chef Finland

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

Nationalitet: Finsk.

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

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

Övriga uppdrag: Ordförande i Finnish Hospitality Industry Association. Styrelseledamot i Finlands Näringsliv EK. Suppleant Pension Insurance Company Elo.

Antal aktier i Scandic: 44 181



MICHEL SCHUTZBACH
Chef Europa

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

Nationalitet: Tysk och schweizisk.

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

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

Övriga uppdrag: –

Antal aktier i Scandic: 49 769



ASLE PRESTEGARD
Chef Norge

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

Nationalitet: Norsk.

Utbildning: Norwegian School of Hotel Management.

Tidigare erfarenhet: Styrelseledamot Visit Bergen. General Manager Bergen Hotel Gruppen AS. General Manager Scandic Bergen. Distriktdirektör Väst, Norge, Scandic Hotels AS.

Övriga uppdrag: –

Antal aktier i Scandic: 13 062



FREDRIK WETTERLUNDH
Chief Human Resources Officer

Född: 1966. Anställd inom koncernen sedan 2021. Medlem i Scandics koncernledning sedan 2021.

Nationalitet: Svensk.

Utbildning: Fil.kand. Personalvetenskap, Lunds Universitet, Sverige. Löjtnant, Infanteriets Officershögskola, Halmstad, Sverige.

Tidigare erfarenhet: Global Lead HR Mergers & Acquisitions, Ericsson, Senior Vice President HR, Sobi, Global HR Lead, Pfizer Inc, Area HR Lead, Kraft Foods, Group HR Director, Codan AS, HR Director, Astra Sweden.

Övriga uppdrag: –

Antal aktier i Scandic: –