

Bolagsstyrningsrapport

Denna sida och de följande sidorna 159–163 samt 170–173 utgör bolagets Bolagsstyrningsrapport och har ej varit föremål för revision av bolagets revisor.

God bolagsstyrning handlar om att säkerställa att bolaget sköts på ett för aktieägarna så ansvarsfullt och effektivt sätt som möjligt. Bolagsstyrning beskriver hur rättigheter och skyldigheter fördelas mellan bolagets organ i enlighet med tillämpliga lagar, regler och interna processer. Pandox AB (publ) är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm. Bolagsstyrningen i Pandox utgår från svensk lag, bolagsordningen, Nasdaqs regelverk för emittenter och Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden"). Koden återfinns på www.bolagsstyrning.se och utgör god sed på aktiemarknaden. Pandox följer Koden utan avvikelser.

En reviderad kod för bolagsstyrning trädde i kraft den 1 januari 2020 med bland annat nya regler för ersättningsrapportering och transaktioner med närstående. Med anledning härmed antog Pandox ledningsgrupp under 2020, på uppdrag av styrelsen, en Policy för närståendetransaktioner. Vidare antogs nya riktlinjer för ersättningar till styrelseledamöter och vd vid årsstämman 2020. Därutöver kommer en ersättningsrapport tillställas årsstämman 2021 för godkännande.

ÄGARE OCH AKTIEN

Pandox B-aktie är sedan den 18 juni 2015 noterad på Nasdaq Stockholm på listan för stora bolag (Large Cap). Bolagets aktie-

kapital uppgick per den 31 december 2020 till 459 624 998 kronor, fördelat på 75 000 000 A-aktier och 108 849 999 B-aktier. Varje A-aktie berättigar innehavaren till tre röster på bolagsstämman, medan varje B-aktie berättigar innehavaren till en röst på bolagsstämman.

Pandox bolagsordning innehåller ett omvandlingsförbehåll och ett hembudsförbehåll för Pandox A-aktier. Samtliga B-aktier är fritt överlåtbara.

Följande aktieägare hade vid utgången av 2020 ett direkt eller indirekt ägande som representerade 10 procent eller mer av röstetalet för samtliga aktier i bolaget:

Innehav 2020-12-31	Andel av röstetalet, %
Eiendomsspar AS	36,6
Helene Sundt AB	18,2
Christian Sundt AB	18,1

Bolagets börsvärde beräknat på både A- och B-aktier uppgick vid årets slut till 26 658 (38 976) MSEK.

► *Mer information om Pandoxaktien och ägarbildningen finns på sidorna 30–33 samt på Pandox webbplats www.pandox.se.*

► *För beskrivning av så kallade "Change of Control"-klausuler, se sidan 96 i förvaltningsberättelsen.*

BOLAGSSTÄMMA

Bolagsstämman är Pandox högsta beslutande organ. På Pandox årsstämman utövar aktieägarna sin rösträtt i nyckelfrågor, till

exempel fastställande av resultat- och balansräkningar, disposition av bolagets resultat, beviljande av ansvarsfrihet för styrelsens ledamöter och verkställande direktör, val av styrelseledamöter och revisorer samt ersättning till styrelsen och revisorerna. Genom aktieägarnas aktiva deltagande vid Pandox stämma läggs grunden för en god maktbalans mellan ägare, styrelse och bolagsledning.

Pandox styrelse ska kalla till extra bolagsstämma om en aktieminoritet med sammanlagt minst en tiondel av samtliga aktier i bolaget, eller bolagets revisor, begär det. Styrelsen kan också på eget initiativ kalla till extra bolagsstämma. Beslut vid bolagsstämma fattas normalt med enkel majoritet. Enligt bolagsordningen sker kallelse till bolagsstämma genom annonsering i Post och Inrikes Tidningar och genom att kallelsen hålls tillgänglig på Pandox webbplats pandox.se. Att kallelse har skett ska samtidigt annonseras i Svenska Dagbladet.

När datum och ort för bolagsstämma har fastställts ska uppgift om detta utan dröjsmål, inför årsstämma senast i samband med tredje kvartalsrapporten, lämnas på Pandox webbplats. Årsstämman 2021 hålls den 12 april 2021 i Stockholm.

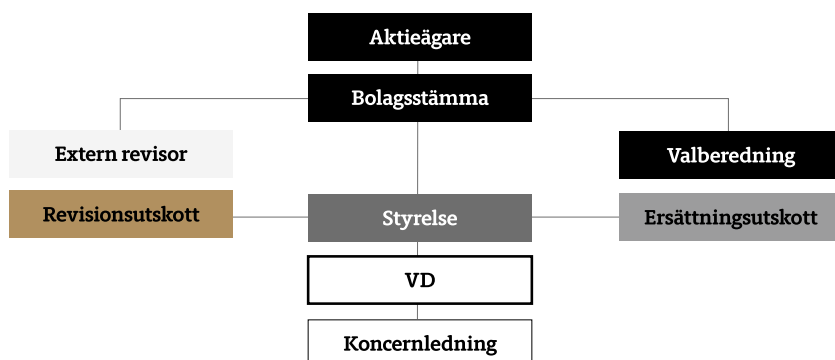
Aktieägare som vill delta i Pandox bolagsstämma ska dels vara införd i den av Euroclear Sweden förda aktieboken fem vardagar före stämman, dels anmäla sig hos Pandox för deltagande i bolagsstämman senast den dag som anges i kallelsen till stämman. Aktieägare kan närvara personligen eller genom ombud och kan även biträdas av högst två personer (antalet biträden ska anges i anmälan). Vanligtvis är det möjligt för aktieägare att anmäla sig till bolagsstämman på flera olika sätt, vilka närmare anges i kallelsen till stämman. Aktieägare är berättigade att rösta för samtliga aktier som aktieägaren äger.

Aktieägare som önskar få ett ärende behandlat på bolagsstämman måste skicka en skriftlig begäran om det till Pandox styrelse. Denna begäran ska vara styrelsen till handa senast sju veckor före bolagsstämman. Inför årsstämman 2021 gäller att begäran ska vara styrelsen till handa senast den 22 februari 2021.

Årsstämma 2020

Pandox senaste årsstämma ägde rum den 3 april 2020 i Stockholm. Mot bakgrund av

Övergripande bolagsstyrningsstruktur



osäkerheten hänförlig till covid-19-pandemin drog styrelsen tillbaka sitt tidigare lagda utdelningsförslag om 4,70 SEK per aktie och föreslog istället att ingen utdelning skulle lämnas för 2019. Valberedningen drog också tillbaka sitt tidigare lagda förslag om ökat styrelsearvode, vilket därmed lämnades oförändrat.

Årstämman 2020 fattade bland annat följande beslut:

- Fastställelse av resultat- och balansräkning samt koncernresultaträkning och koncernbalansräkning.
- Disposition av bolagets vinst enligt den fastställda balansräkningen samt beslut om att inte lämna någon utdelning till aktieägarna.
- Ansvarsfrihet för styrelseledamöter och verkställande direktören.
- Arvoden till styrelsen och bolagets revisorer; 800 000 kronor till styrelsens ordförande, 600 000 kronor till styrelsens vice ordförande för det fall sådan utses, samt 400 000 kronor till envar av övriga av stämman valda ledamöter
- Arvoden till revisionsutskottet; 130 000 kronor till revisionsutskottets ordförande och 70 000 kronor till envar av övriga ledamöter.
- Arvoden till ersättningsutskottet; 50 000 kronor till envar av de två ledamöterna i ersättningsutskottet.
- Arvode till revisorer ska utgå enligt godkänd räkning.
- Omval av revisorer i form av revisionsbolaget PwC med Patrik Adolfsom som huvudansvarig revisor.
- Omval av Christian Ringnes, Jon Rasmus Aurdal, Ann-Sofi Danielsson, Bengt Kjell och Jeanette Dyhre Kvisvik.
- Nyval av Jakob Iqbal.
- Omval av Christian Ringnes som styrelsens ordförande.
- Bemyndigande för styrelsen att emittera nya aktier uppgående till maximalt 10 procent av totalt utestående aktier.
- Fastställande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.
- Antagande av principer för utseende av valberedning inför årsstämma 2021.

Fullständigt bolagsstämmoprotokoll finns tillgängligt på Pandox webbplats.

STYRELSE

Pandox styrelse är ansvarig för bolagets förvaltning och organisation. Ansvaret omfattar bland annat att:

- Fastställa Pandox mål och strategier.

- Tillsätta, utvärdera och vid behov entlediga VD.
- Säkerställa rutiner och system för utvärdering av fastställda mål.
- Fortlöpande utvärdera resultat och finansiell ställning.
- Säkerställa att årsredovisning och delårsrapporter är korrekta, tillförlitliga och relevanta.

Styrelseledamöterna väljs av årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Enligt Pandox bolagsordning ska styrelsen, till den del den väljs av bolagsstämman, bestå av minst fyra och högst åtta ledamöter utan styrelseuppleanter.

Pandox styrelseordförande väljs av årsstämman. Styrelseordföranden ansvarar för att styrelsens arbete är välorganiserat och effektivt.

Styrelsen följer en skriftlig arbetsordning som revideras årligen och fastställs på det konstituerande styrelsemötet. Arbetsordningen reglerar bland annat mötesformer, funktioner samt fördelningen av arbete mellan styrelseledamöterna och verkställande

direktören. I samband med det konstituerande styrelsemötet fastställer styrelsen även instruktionen för verkställande direktören avseende finansiell rapportering.

Styrelsen sammanträder enligt ett årligen fastställt schema som normalt följer Pandox strategi och budgetprocess samt bolagets finansiella kalender. Ytterligare styrelsemöten kan sammankallas för att hantera tidskritiska frågor som kräver styrelsebeslut, till exempel förvärv, avyttring eller kapitalanskaftning.

Utöver styrelsemötena träffas styrelseordföranden och verkställande direktören kontinuerligt för att diskutera styrningen och ledningen av Pandox. Styrelsen utvärderar fortlopande den verkställande direktörens arbete.

Pandox styrelse har till stöd för sitt arbete också ett revisionsutskott och ett ersättningsutskott.

► *Pandox styrelseledamöters och VDs andra uppdrag beskrivs på sidorna 170–173.*

VIKTIGARE POLICYER OCH KODER ANTAGNA AV PANDOX STYRELSE

	Innehåll
Finanspolicy	Principer och regler för hur finansverksamheten ska bedrivas
Insiderpolicy	Regler och riktlinjer för hantering av insiderinformation
Intern och extern personuppgiftspolicy	Regler och information om Pandox behandling av personuppgifter
IT- och informationssäkerhetspolicy	Principer och regler för hur IT-verksamheten ska bedrivas och hur IT-säkerheten säkerställs
Kommunikationspolicy	Principer och regler för hur intern och extern kommunikation ska skötas
Miljöpolicy	Regler och riktlinjer för Pandox miljöansvar
Uppförandekod för affärspartners	Principer och krav på Pandox affärspartners
Uppförandekod för medarbetare	Principer och krav på Pandox medarbetare
Antikorruptionspolicy	Principer och krav på Pandox medarbetare rörande antikorruption
Policy för mänskliga rättigheter	Principer och krav på Pandox avseende mänskliga rättigheter
Personuppgiftspolicy	Regler för behandling av personuppgifter
Riktlinjer för visseblåstjänst	Beskriver hur medarbetare och externa intressenter kan anmäla misstankar om oegentligheter
Riktlinjer för kriskommunikation	Beskriver hur Pandox kommunicerar internt och externt i krissituationer

PANDOX STYRELSE OCH UTSKOTT 2020

Namn	Arvode, tkr ³⁾	Styrelsen	Deltagande i antal möten			
			Revisionsutskott	Ersättningsutskott	Oberoende bolaget ¹⁾	Oberoende ägare ²⁾
Christian Ringnes, ordf.	850	12 av 12		2 av 2	Ja	Nej
Leiv Askvig ³⁾	150	4 av 12		1 av 2	Ja	Nej
Jon Rasmus Aurdal	470	12 av 12	4 av 4		Ja	Nej
Ann-Sofi Danielsson	530	11 av 12	4 av 4		Ja	Ja
Bengt Kjell, vice ordf	670	12 av 12	4 av 4		Ja	Ja
Jeanette Dyhre Kvisvik	400	12 av 12			Ja	Ja
Jakob Iqbal ⁴⁾	300	8 av 12		1 av 2	Ja	Nej

¹⁾ Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

²⁾ Oberoende i förhållande till bolagets större ägare.

³⁾ Utträdde ur styrelsen vid årsstämman 2020.

⁴⁾ Tillträdde styrelsen vid årsstämman 2020.

Styrelsens arbete

2020 var ett utmanande år för Pandox på grund av effekterna från covid-19, vilket krävt ett omfattande och löpande engagemang från styrelsen särskilt gällande lönsamhets, finans- och riskfrågor. Därutöver har styrelsen under året arbetat med Pandox strategi och affärsplan, budget, utvecklingen på hotellmarknaden och övergripande riskanalys.

Styrelsen har under året haft tolv möten varav ett konstituerande. På det konstituerande styrelsemötet valdes Bengt Kjell till vice ordförande i styrelsen.

Styrelsen genomför årligen en utvärdering av sina arbetsformer och rutiner för att säkerställa att den har nödvändig kompetens samt väl fungerande processer för goda beslut. Resultatet av utvärderingen rapporteras till valberedningen och utgör en del av underlaget för nomineringsarbetet. Styrelsens bedömning är att ledamöterna har ändamålsenlig och väl kompletterande kompetens med hänsyn till Pandox verksamhet, vilket delas av valberedningen.

Under 2020 genomförde Pandox valberedning intervjuer med samtliga styrelse-

ledamöter samt VD. Slutsatsen var att styrelsen fungerar väl och att ledamöterna kompletterar varandra på ett bra sätt. Med Bengt Kjell som vice ordförande i styrelsen är bedömningen att den interna kommunikationen och kvaliteten i tidskritiska beslutsprocesser, till exempel i samband med finansiella riskfrågor, har förstärkts.

Valberedningen har tillämpat regel 4.1 i Kodens som mångfaldspolicy vid framtagandet av förslaget till styrelse, med målet att styrelsen ska vara sammansatt med ledamöter i varierande ålder, kön och geografiskt ursprung samt representera varierande utbildnings- och yrkesbakgrund.

Två av sex ledamöter i Pandox styrelse är kvinnor.

Valberedningen har bedömt att styrelsen uppfyller Kodens krav på oberoende.

Revisionsutskott

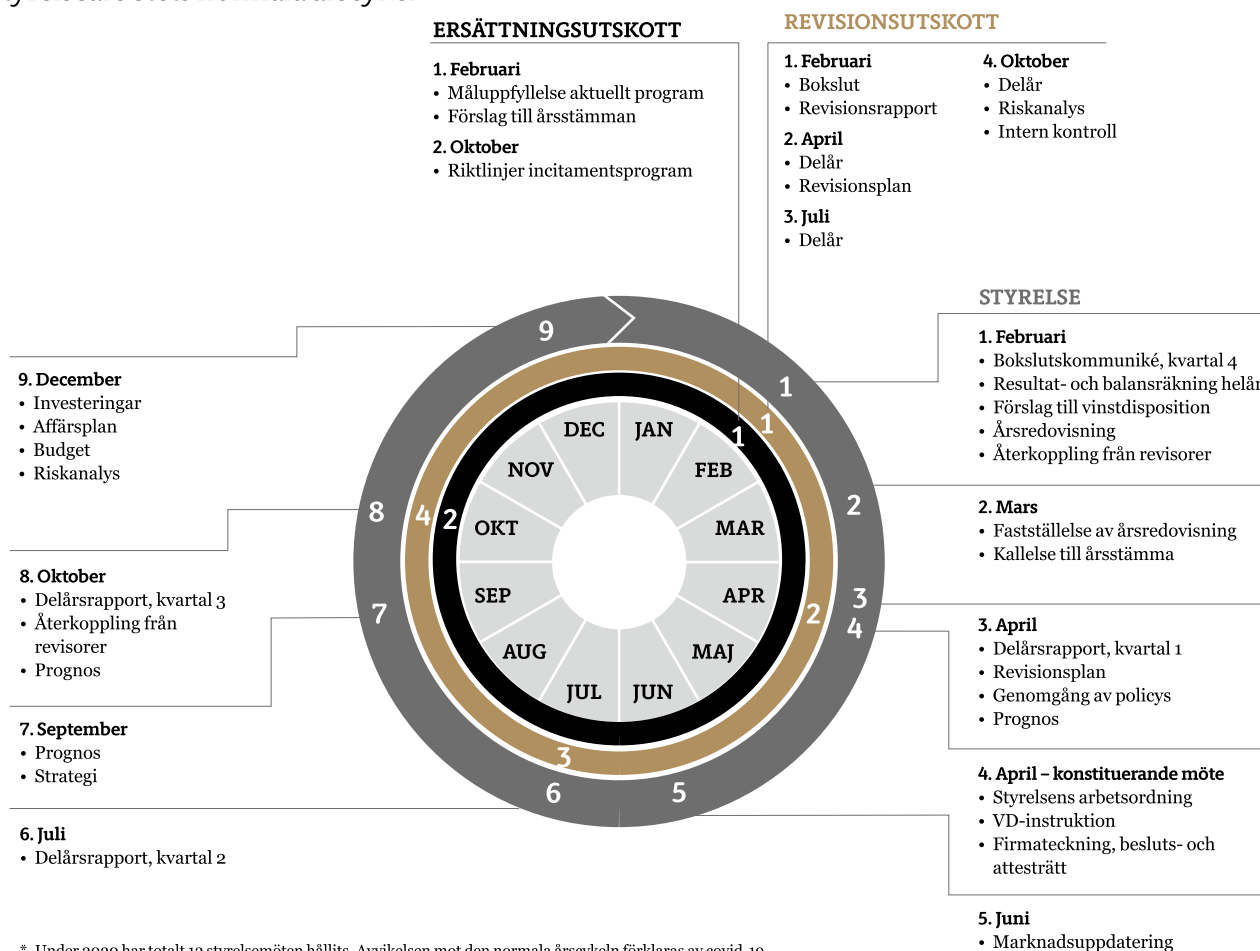
Pandox styrelse utsåg den 3 april 2020 ett revisionsutskott bestående av Ann-Sofi Danielsson (ordförande), Bengt Kjell och Jon Rasmus Aurdal. Revisionsutskottet ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka

Pandox finansiella rapportering, övervaka effektiviteten i Pandox interna kontroll och riskhantering, hålla sig informerat om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och särskilt uppmärksamma om revisorn tillhandahåller Pandox andra tjänster än revisionstjänster, samt biträda vid upprättandet av förslag till bolagsstämmans val av revisor. Revisionsutskottet granskar också årsredovisningen och delårsrapporterna samt övervakar revisionen. Revisionsutskottet utför inte något revisionsarbete.

Revisionsutskottet har under året, utöver granskning av Pandox externa finansiella rapportering, löpande analyserat och bedömt Pandox ekonomiska, finansiella och rapporteringsmässiga risker med särskilt fokus på intäkter, resultat, fastighetsvärdering och finansiell ställning med hänsyn taget till covid-19.

Vidare har revisionsutskottet fortsatt behandlat frågor gällande intern kontroll, med avseende på uppbyggnad, verktyg, organisation och self-assessment. Bedömningen är att Pandox arbete med risk och

Styrelsearbetets normala årscykel*



kontroll har stärkts ytterligare genom förbättrade rutiner, kontroller och system samt stödjande insatser från finansutskottet (se nedan).

Under 2020 har revisionsutskottet haft fyra protokollförda möten, vilka avrapporterats till styrelsen.

Ersättningsutskott

Pandox har ett ersättningsutskott bestående av två ledamöter: Christian Ringnes och Jakob Iqbal.

Ersättningsutskottet ska:

- Bereda styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för bolagsledningen.
- Följa och utvärdera pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar till bolagsledningen.
- Följa och utvärdera tillämpningen av de riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som årsstämman enligt lag ska fatta beslut om samt gällande ersättningsstruktur och ersättningsnivåer i bolaget.
- Granska och förbereda förslag om samtliga aktie och aktierelaterade incitamentsprogram till bolagsledningen.

Ersättningsutskottet har under året särskilt berett frågor rörande lön och ersättning för verkställande direktören och bolagsledningen. Därutöver har också frågor avseende incitamentsprogram för nyckelpersoner på Pandox hanterats.

Under 2020 har ersättningsutskottet haft två protokollförda möten, vilka avrapporterats till styrelsen.

Nyinjättat finansutskott

På grund av covid-19 har styrelsen under 2020 inrättat ett finansutskott bestående av styrelseledamöterna Christian Ringnes, Bengt Kjell och Jon Rasmus Aurdal. Pandox ledning i form av Anders Nissen (vd) och Liia Nõu (CFO) närvarar vid utskottets möten med rätt att delta i diskussioner men inte i beslut. Utskottet behandlar frågor av särskild betydelse för Pandox finansiella ställning, som till exempel hyresbetalningar och uppfyllande av villkor i kreditavtal. Erfarenheterna är goda och styrelsen har därför föreslagit valberedningen att en årlig prövning om behovet av ett finansutskott skall göras, och i de fall det inrättas, att arvoden för ledamöter från styrelsen skall vara på samma nivå som för revisionsutskottet.

Verkställande direktör och övriga ledande befattningshavare

Den verkställande direktören är underställd styrelsen och ansvarar för Pandox löpande förvaltning och den dagliga driften. Arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören anges i Pandox arbetsordning för styrelsen och i instruktionen för verkställande direktören. Åtgärder som är utöver de vanliga eller av särskilt stor betydelse faller inte under den löpande förvaltningen och verkställande direktören är skyldig att bereda och införa styrelsen föredra sådana frågor. Verkställande direktören ansvarar också för att upprätta rapporter och sammanställa information inför styrelsemöten och denne är också föredragande av materialet på styrelsemöten.

Enligt instruktionerna för finansiell rapportering är den verkställande direktören ansvarig för Pandox finansiella rapportering och denne ska säkerställa att styrelsen erhåller tillräckligt med information för att hela tiden kunna utvärdera bolagets finansiella ställning.

Verkställande direktören ska hålla styrelsen kontinuerligt informerad om utvecklingen av Pandox verksamhet när det gäller intäkter och resultat, ekonomisk ställning, likviditets- och kreditläge, viktiga affärshändelser samt varje annan händelse, omständighet eller förhållande som kan antas vara av väsentlig betydelse för Pandox aktieägare.

Revision

Pandox revisor utses av bolagsstämman för att granska bolagets årsredovisning och bokföring samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Efter varje räkenskapsår ska revisorn lämna en revisionsberättelse som omfattar Pandox moderbolag och Pandoxkoncernen till årsstämman. Revisorerna har sitt uppdrag från och rapporterar till bolagsstämman och får i sitt arbete inte låta sig styras av Pandox styrelse eller bolagsledning.

Revisorerna ska också rapportera om någon styrelseledamot eller den verkställande direktören har företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet.

Enligt Pandox bolagsordning ska Pandox ha två revisorer och två revisorssuppleanter eller ett auktoriserat revisionsbolag. På uppdrag av revisionsutskottet genomförde Pandox under 2017 en revisionsupphandling som resulterade i valberedningens förslag om nyval av revisionsbolaget PwC, som också tillstyrktes av årsstämman 2017. Vid årsstämman 2020 omvaldes PwC med note-

ring om auktoriserade revisorn Patrik Adolfson som huvudansvarig revisor.

► *Pandox revisor presenteras närmare på sidan 171.*

Styrelsen träffar Pandox externa revisorer, utan att bolagsledningen är närvarande, minst en gång om året för att ta emot och beakta revisorernas synpunkter.

Revisionsutskottet träffar också revisorerna regelbundet för att ta del av och beakta deras synpunkter på delårsrapporter, årsredovisning, utfallet av revisorernas granskning av den interna kontrollen för finansiell rapportering samt andra frågor.

Pandox har ingen särskild granskningsfunktion (internrevision). Styrelsen utvärderar årligen behovet av en sådan funktion.

Valberedning

Valberedningen är bolagsstämmans organ och ska lämna förslag till ordförande och övriga ledamöter i styrelsen samt arvode och annan ersättning för styrelseuppdrag till var och en av styrelseledamöterna. Valberedningen ska också lämna förslag till val och arvodering av revisor/revisorer i samarbete med revisionsutskottet samt hur valberedningen ska formuleras och sammankallas.

I enlighet med beslut på Pandox årsstämma 2020 ska Pandox valberedning inför årsstämman 2021 bestå av ledamöter som utsetts av de, per 31 juli 2020, fyra röstmässigt största aktieägarna, enligt den av Euroclear Sweden förda aktieboken, samt styrelseordföranden. Styrelseordföranden i Pandox AB ska också sammankalla det första mötet i valberedningen. Om en aktieägare som har rätt att utse en ledamot i valberedningen avsäger sig rätten att utse en ledamot, ska rätten att utse en ledamot övergå till den största aktieägaren som tidigare inte haft rätt att utse en ledamot till valberedningen. Helene Sundt AB och Christian Sundt AB representeras av en gemensam ledamot i valberedningen. Ledamoten som utsetts av den röstmässigt största aktieägaren ska utses till ordförande för valberedningen. Sammansättningen av valberedningen ska tillkännages senast sex månader före nästa årsstämma. Inget arvode ska utgå.

Den 8 september 2020 meddelade Pandox att valberedningen har konstituerats i enlighet med av årsstämman fastställda principer med följande sammansättning:

- Anders Ryssdal, Eiendomsspar Sverige AB (Valberedningens ordförande)
- Christian Ringnes, Styrelsens ordförande Pandox AB
- Jakob Iqbal, Helene Sundt AB och Christian Sundt AB gemensamt

- Dick Bergqvist, AMF
- Marianne Flink, Swedbank Robur Fonder

Vid framtagande av förslag till val av styrelse tillämpar valberedningen som mångfalds-policy, och beträffande målen för denna, vad som föreskrivs i punkt 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning.

Aktieägare som önskar lämna förslag till valberedningen kan göra detta via e-post till valberedningen@pandox.se eller brev till Pandox AB, Valberedning, PO Box 15, SE-101 20 Stockholm senast den 12 januari 2021.

Valberedningens förslag inför årsstämman 2021 omfattar:

- Förslag till val av styrelseledamöter
- Förslag till val av revisor
- Principer för utseende av valberedning inför årsstämman 2022

Valberedningens förslag har publicerats i kallelsen till årsstämman 2021 och på Pandox webbplats. Årsstämman kommer att hållas den 12 april 2021 i Stockholm.

INTERNKONTROLL OCH FINANSIELL RAPPORTERING

Pandox styrelse ansvarar enligt den svenska aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) för den interna kontrollen i bolaget. Denna rapport har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och Koden och avser framförallt att beskriva intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen.

Det ramverk som ligger till grund för Pandox arbete med och beskrivning av intern styrning och kontroll är "COSO", the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internkontrollramverket COSO strukturerar intern kontroll

utifrån fem komponenter; kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, uppföljning samt information och kommunikation.

Kontrollmiljö

Styrelsen har det övergripande ansvaret för att säkerställa god intern kontroll och effektiv riskhantering. Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och som reglerar styrelsens inbördes arbetsfördelning. Styrelsen utövar sin kontroll främst genom att årligen fastställa policydokument, instruktion för VD, delegationsordningar, instruktion för den ekonomiska rapporteringen, verksamhetsmål och strategi samt affärsplan och budget.

Grunden för god intern kontroll avseende finansiell rapportering utgörs av kontrollmiljön. Pandox arbetar kontinuerligt med att tydliggöra, dokumentera och anpassa organisationsstruktur, beslutsvägar, ansvar och befogenheter vilket stärker Pandox företagskultur och kontrollmiljö.

Riskbedömning

► *Se Riskavsnittet sidorna 84–88 samt Hållbarhetsrapporten sidan 55.*

Riskbedömningen avseende den finansiella rapporteringen innebär att Pandox har identifierat de arbetsprocesser och resultat- och balansposter där risk finns att felaktigheter, ofullständigheter eller oegentligheter skulle kunna uppstå om inte tillräckliga kontrollmoment byggs in i rutinerna. Vid riskbedömningen analyseras huruvida fel skulle kunna uppstå och i så fall hur och var i processen. I riskbedömningen har posterna där risken för väsentliga fel är högst identifierats. Det är poster där värdena i transaktionerna är stora eller där processen innehåller hög komplexitet med behov av stark intern kontroll.

En bedömning av riskerna för fel i den finansiella rapporteringen sker årligen för varje rad i resultaträkningen, rapporten över finansiell ställning och kassaflödesanalysen. För de poster som är väsentliga och/eller har förhöjd risk för fel finns särskilda processer för att minimera riskerna. De tre viktigaste riskområdena är:

- Fastighetsvärdering
- Finansieringsverksamheten
- Investerings- och renoveringsprogram

Pandox har en väl etablerad operationell riskmodell (Pandoxmetoden). Pandoxmetoden används för att värdera och dokumentera identifierade risker i hotellfastigheterna och är en viktig del av Pandox totala riskarbete. Arbetsmetoden bygger på en individuell affärsplan för varje hotellfastighet och skapar förutsättningar för ökat kassaflöde och lägre risk. Den ger också kunskapsfördelar som bidrar till affärs-möjligheter.

Pandoxmetodens fyra delar är:

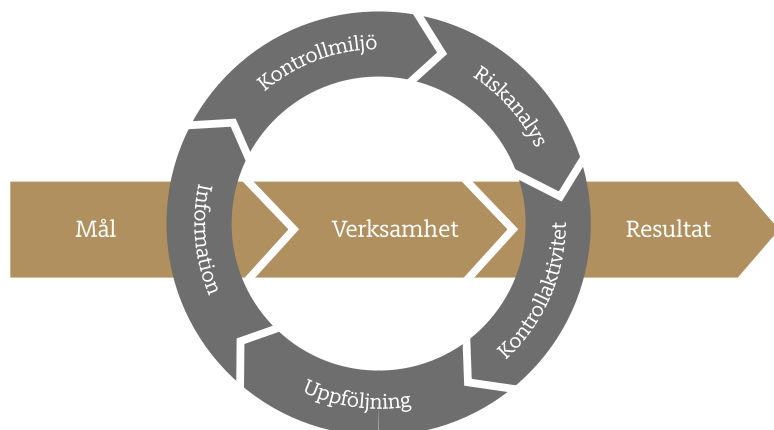
- Marknadsanalys
- Marknadsstrategi
- Lönsamhetsoptimering
- Avtalsoptimering

För varje hotellfastighet finns en individuell affärsplan. Två gånger per år görs en genomgång av samtliga hotell och fastigheter samt en uppdatering av affärsplanen enligt Pandoxmetoden. Återkommande verksamhetsnära riskområden är intäkter/beläggning, fastighetsdrift-/underhåll, hyresavtalsfrågor och investeringar. De största riskerna dokumenteras i en "Hot Pile" som följs upp löpande samt i relevanta delar avrapporteras på koncernledningens månadsmöten. På dessa månadsmöten diskuteras även påverkan från makroekonomi, hotellkonjunkturscykeln, geografisk exponering och operatörs-/varumärkesexponering, hotellefterfrågan, utbud av ny kapacitet, konkurrenter med mera.

Pandox genomför interna värderingar av sin fastighetsportfölj varje kvartal. Externa värderingar av alla fastigheter genomförs normalt sett varje år av oberoende fastighetsvärderare. De externa värderingarna är en viktig referenspunkt för Pandox interna värderingar.

Värderingsmodellen består av en accepterad och beprövad kassaflödesmodell, där de framtida kassaflöden som hotellfastigheterna förväntas generera, diskonteras med marknadens avkastningskrav. Värderingen baseras på det berörda hotellets affärsplan som uppdateras minst två gånger per år. Den tar bland annat hänsyn till utvecklingen inom de underliggande

Pandox modell för internkontroll



operatörsaktiviteterna, marknadsutvecklingen, avtalsläget, drifts- och underhållsfrågor och investeringar som syftar till att maximera hotellfastighetens kassaflöde och avkastning på lång sikt.

► *Mer information om fastighetsvärdering finns på sidorna 97, 127–131 samt på Pandox webbplats www.pandox.se.*

I rollen som aktiv ägare av hotellfastigheter eftersträvar Pandox att tillsammans med sina hyrespartners identifiera gemensamma investerings- och renoveringsprogram för att säkerställa hotellens konkurrenskraft och bidra till ett ökat kassaflöde. Pandox har ett långsiktigt perspektiv och en strukturerad process för handläggning, genomförande och uppföljning av investeringar. Pandox arbetar normalt med underhållsplaner på 3–5 år samt därutöver med specifika projekt för kassaflödesdrivande investeringar. För investeringar överstigande 10 MSEK skrivs en PM som lämnas till styrelsen för beslut. En investeringsbudget upprättas varje år i samband med framtagandet av budget och verksamhetsplan, vilken fastställs av styrelsen och justeras kvartalsvis. Utfallet av investeringarna följs upp mot budget och redovisas för styrelsen.

Ränteutgifter är Pandox största utgiftspost. Ränteutgifter påverkas av marknadsräntor och av marginalerna hos kreditinstitut samt Pandox strategi avseende räntebindning. Med en högre andel lån i utländsk valuta påverkas ränteutgifterna även av fluktuationer i valutakurser.

Majoriteten av Pandox lånefaciliteter löper med rörlig ränta. För att hantera ränterisk och öka förutsägbarheten i Pandox resultat används räntederivat, framför allt ränteswappar. Rörliga räntor är delvis utbytta genom ränteswappar vilket ger Pandox fasta räntor. Pandox styrelse fastställer riskmandatet. Riskmandatet speglas i Pandox finanspolicy och säkerställer att företaget har tillgång till långsiktig finansiering. Finanspolicyn uppdateras årligen av styrelsen. Pandox arbetar nära sina långivare och extern expertis för att ha god framförhållning avseende sitt finansieringsbehov.

I samband med Pandox årliga strategi och budgetarbete presenterar koncernledningen en karta över koncernens viktigaste affärsrisker för styrelsen.

Kontrollaktiviteter

För att undvika felaktigheter är kontrollaktiviteter implementerade med syfte att säkerställa att kontrollmålen uppfylls.

Pandox väsentligaste finansiella processer, såsom bokslut, konsolidering, uppföljning och rapportering finns dokumenterade i en Ekonomihandbok. Kontrollerna avser att säkerställa kvalitativ finansiell rapportering.

Samtliga koncernbolags implementerade nyckelkontroller avseende finansiell rapportering dokumenteras i en självutvärderingsmall som rapporteras till koncernfunktionen. Självutvärderingsmallen följs upp, anpassas och utvärderas av koncernfunktionen vilket stärker kontrollmiljön inom koncernen.

CFO, Business Intelligence och Group Accounting & Control har alla ett ansvar för att skapa den miljö som krävs för att uppnå transparent och rättvisande finansiell rapportering. Ledning och styrelse i Pandox utgör även viktiga kontrollinstanser i den externa finansiella rapporteringsprocessen.

Uppföljning

Pandox följer varje månad upp utfall i förhållande till bolagets operationella och finansiella mål. På resultatuppföljningsmöten deltar vd, CFO, Business Intelligence, Group Accounting & Control och affärsområdesansvariga. Materiella differenser utreds omedelbart av CFO och rapporteras i väsentliga fall till styrelsen. Eventuella identifierade höga risker följs upp av styrelsen minst varje kvartal. Revisionsutskottet granskar alltid de externa rapporterna innan de görs publika för aktiemarknaden.

Dessa processer för uppföljning utgör grunden för att säkerställa Pandox finansiella rapportering.

CFO redogör årligen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen för styrelsen.

Utöver detta granskar även Pandox externa revisorer bolagets interna kontroll avseende finansiell rapportering och årsredovisning samt gör en översiktlig granskning av delårsrapporten för det tredje kvartalet. Av revisorerna eventuellt identifierade brister och/eller fel rapporteras till Pandox ledning eller vid allvarigare brister eller fel direkt till styrelsen.

Information och kommunikation

En förutsättning för god intern kontroll är att dess olika beståndsdelar och avsikter är kända i organisationen. Med andra ord är en tydlig och strukturerad kommunikation kring intern kontroll mycket viktig.

För att säkerställa ett effektivt kunskaps- och erfarenhetsutbyte inom ekonomifunktionerna genomförs regelbundna ekonomimöten. Styrande riktlinjer, policyer och instruktioner finns tillgängliga på koncernens intranät. Tillgängligheten till dokumenten för intern information på intranätet styrs via behörigheter. Dokumenten uppdateras löpande vid behov. Även vad gäller finansiell data för koncernen är detta centralt styrt via behörigheter.

Det finns ett nära samarbete mellan koncernfunktion och rapporterande dotterbolag, däribland arrangerar koncernfunktion årligen konferens och utbildning för ekonomiansvariga och controllers.

Ansvarig för Investor Relations hanterar tillsammans med medarbetare all extern information och kommunikation, inklusive den externa hemsidan.

Stockholm den 7 mars 2021

Styrelsen för Pandox AB