

# Bolagsstyrningsrapport

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 är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm. Bolagsstyrningen i Pandox utgår ifrån svensk lag, bolagsordningen, Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter och Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden"). Koden återfinns på [www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se) och utgör god sed på aktiemarknaden.

Pandox följer Koden utan avvikelser.

## ÄGARE OCH AKTIEN

Pandox B-aktie är sedan den 18 juni 2015 noterad på Nasdaq Stockholm. Bolagets aktiekapital uppgick till 418 749 998 kronor per den 31 december 2017, fördelat på 75 000 000 A-aktier och 92 499 999 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 har direkt eller indirekt ett ägande som representerar tio procent eller mer av röstetalet för samtliga aktier i bolaget:

Innehav 2017-12-31	Andel av röstetalet, %
Eiendomsspar Sverige AB	38,1
Christian Sundt AB	19,0
Helene Sundt AB	18,8

Bolagets börsvärde uppgick vid årets slut till 26 549 (22 240) MSEK. Pandox genomförde den 14 december 2017, med stöd av det bemyndigande styrelsen erhöll vid årsstämman den 29 mars 2017, en riktad konstant nyemission om 10 000 000 aktier av serie B, varigenom bolaget tillfördes cirka 1 480 MSEK före transaktionskostnader.

Mer information om Pandoxaktien och ägarbildens finns på sidorna 32–35 samt på [Pandox webbplats www.pandox.se](http://www.pandox.se).

För beskrivning av sedvanlig så kallad "Change of Control"-klausul, se sidan 90 i förvaltningsberättelsen.

## BOLAGSSTÄMMA

Bolagsstämman är Pandox högsta beslutande organ. Årsstämman hålls inom sex månader från utgången av räkenskapsåret och äger rum i Stockholm. På årsstämman i Pandox 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 stämmodeltagande främjas en väl avvägd 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 [www.pandox.se](http://www.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.

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.

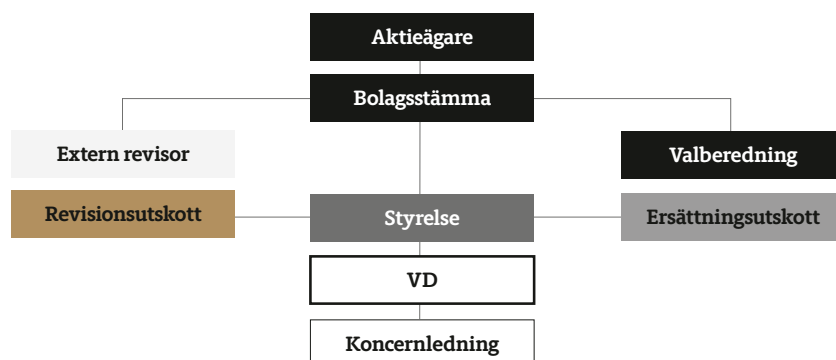
Aktieägare som önskar få ett ärende behandlat på bolagsstämman måste skicka en skriftlig begäran om det till Pandox styrelse. Denna begäran ska normalt vara styrelsen tillhanda senast sju veckor före bolagsstämman.

## Årsstämma 2017

Pandox senaste årsstämma ägde rum den 29 mars 2017 i Stockholm, då bland annat följande beslut fattades:

- Fastställelse av resultat och balansräkning samt koncernresultaträkning och koncernbalansräkning.
- Disposition av bolagets vinst enligt den fastställda balansräkningen samt beslut om utdelning till aktieägarna om 4,10 kronor per aktie.
- Ansvarsfrihet för styrelseledamöter och verkställande direktören.
- Arvoden till styrelsen och bolagets revisorer, 600 000 kronor till styrelsens ordförande samt 400 000 kronor till envar av övriga av stämman valda ledamöter.

## Övergripande bolagsstyrningsstruktur



- 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.
- Nyval av revisorer i form av revisionsbolaget PwC med Patrik Adolfson som huvudansvarig revisor.
- Nyval av styrelseledamoten Jeanette Dyhre Kvisvik.
- Omval av övriga styrelseledamöter.
- Omval av Christian Ringnes som styrelsens ordförande.
- Bemyndigande för styrelsen att emittera nya aktier uppgående till maximalt 10 procent av totalt antal utestående aktier.
- Fastställande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.
- Antagande av principer för utseende av valberedning inför årsstämma 2018. Fullständigt bolagsstämmoprotokoll finns tillgängligt på Pandox webbplats.

## STYRELSE

Pandox styrelse är ansvarig för bolagets förvaltning och organisation. I detta ligger ansvar för att fastställa bolagets mål och strategier samt därutöver:

- Tillsätta, utvärdera och i förekommande fall, 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.

En styrelse kan delegera uppgifter till personer inom eller utom styrelsen men inte avburda sig det yttersta ansvaret för bolagets organisation och förvaltning eller skyldigheten att sörja för en betryggande kontroll av bolagets ekonomiska förhållanden.

Styrelseledamöterna väljs normalt 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 styrelsesuppleanter.

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 kapitalanskaffning.

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

## Styrelsens arbete

2017 var ett aktivt år för Pandox med större förvärv, investeringar och uthyrningar, vilket krävt ett betydande engagemang från styrelsen.

Styrelsen har under året haft 16 möten varav ett konstituerande. I samband med den riktade nyemissionen hölls fyra styrelsemöten. Ledamöter med anknytning till aktieägare som deltog i nyemissionen deltog då inte i styrelsens beredning av ärendet.

Styrelsen genomför årligen en utvärdering av sina arbetsformer och rutiner för att säkerställa att den har nödvändig kompe-

tens samt väl fungerande processer för goda beslut. Resultatet av utvärderingen rapporteras till valberedningen och utgör en del av underlaget för nomineringsarbetet.

Under 2017 genomfördes en heltäckande och oberoende styrelseutvärdering. De huvudsakliga slutsatserna var att styrelsen fungerar väl och att ledamöterna kompletterar varandra på ett bra sätt. Ett förbättringsområde är den interna kommunikationen i styrelsen när det gäller tidskritiska beslutsprocesser, till exempel i samband med förvärv.

Styrelsens har fortsatt diskuterat jämställdhets- och mångfaldsperspektiven utifrån uppfattningen att de är väsentliga vid styrelsens sammansättning. Målsättningen är att styrelsen ska vara sammansatt med ledamöter i varierande ålder, kön och geografiskt ursprung samt representera varierande utbildnings- och yrkesbakgrund.

2017 kompletterades styrelsen med en ny ledamot med särskild kompetens inom det digitala området och antalet ledamöter ökade från sju till åtta. Inför årsstämman 2018 har Olaf Gauslä och Mats Wäppling avböjt omval. Valberedningen föreslår att dessa ledamöter ersätts av en ny ledamot (Jon Rasmus Aurdal) med liknande kompetensprofil och att styrelsen därmed återgår till sju ledamöter.

Styrelsens bedömning är att ledamöterna, både innan och efter denna förändring, har ändamålsenlig och väl kompletterande kompetens med hänsyn till Pandox verksamhet.

## Revisionsutskott

Pandox styrelse utsåg den 29 mars 2017 ett revisionsutskott bestående av Ann-Sofi Danielsson (ordförande), Bengt Kjell och Olaf Gauslä. Revisionsutskottet ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och upp-

PANDOX STYRELSE OCH UTSKOTT 2017

Namn	Arvode, tkr	Deltagande i antal möten				Oberoende bolaget <sup>1)</sup>	Oberoende ägare <sup>2)</sup>
		Styrelsen	Revisionsutskott	Ersättningsutskott	Oberoende		
Christian Ringnes, ordf. <sup>3)</sup>	650	12 av 16		2 av 2	Ja	Nej	
Leiv Askvig <sup>3)</sup>	400	10 av 16			Ja	Nej	
Ann-Sofi Danielsson	530	16 av 16	4 av 4		Ja	Ja	
Jeanette Dyhre Kvisvik	400	12 av 16			Ja	Ja	
Olaf Gauslä <sup>3)</sup>	470	12 av 16	4 av 4		Ja	Nej	
Bengt Kjell	470	16 av 16	4 av 4		Ja	Ja	
Helene Sundt	400	15 av 16			Ja	Nej	
Mats Wäppling	450	12 av 16		2 av 2	Ja	Ja	

<sup>1)</sup> Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

<sup>2)</sup> Oberoende i förhållande till bolagets större ägare.

<sup>3)</sup> Ledamoten deltog inte i de (fyra) styrelsemöten där nyemissionen beredd på grund av anknytning till aktieägare som deltog i nyemissionen.

gifter 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 revisions tjänster, 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, arbetat med analys och bedömning av Pandox ekonomiska, finansiella och rapporteringsmässiga risker med särskilt fokus på intäkter, investeringar och fastighetsvärdering. Intern kontroll, med avseende på uppbyggnad, verktyg, organisation och self assessment har också behandlats. Revisionsutskottet har också arbetat med upphandling av nya revisorer för koncernen inför årsstämman 2017.

Under 2017 har revisionsutskottet haft fyra protokollförda möten, vilka avrapporterats till styrelsen.

#### Ersättningsutskott

Pandox har ett ersättningsutskott bestående av två ledamöter: Christian Ringnes och Mats Wäppling.

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 för 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. Under 2017 har ersättningsutskottet haft två protokollförda möten, vilka avrapporterats till styrelsen.

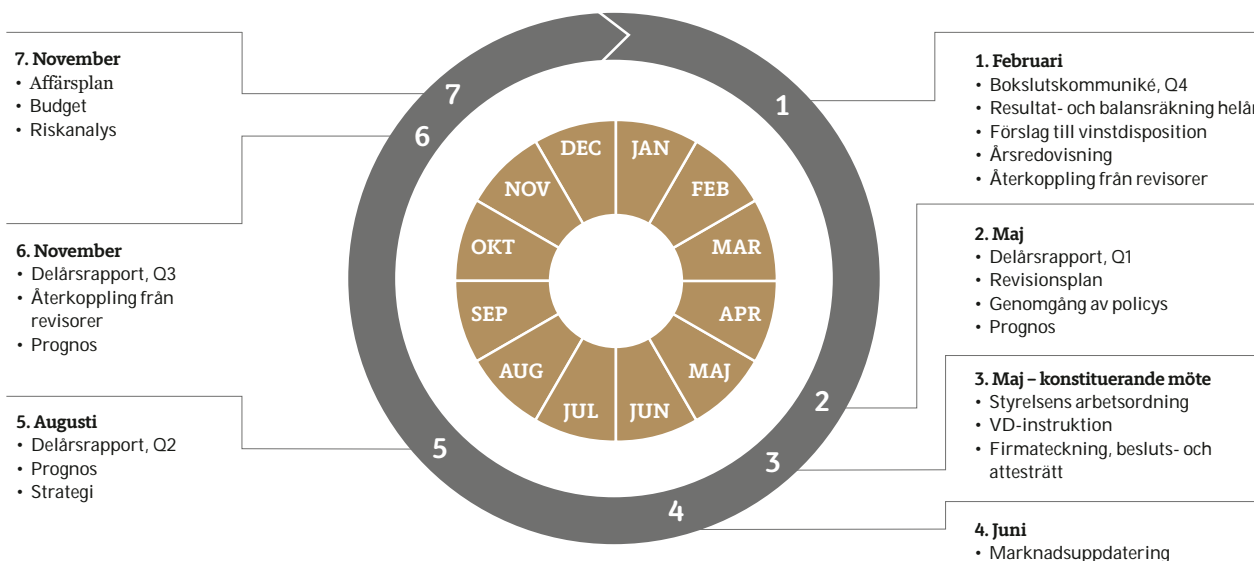
#### Verkställande direktör och övriga ledande befattningshavare

Den verkställande direktören är underställd styrelsen och ansvarar för Pandox löpande förvaltning och den dagliga driften. Åtgärder som med hänsyn till omfattningen och arten av bolagets verksamhet är av osedvanligt slag eller stor betydelse faller inte under den löpande förvaltningen. Verkställande direktören är skyldig att bereda och inför styrelsen föredra frågor som ligger utanför den löpande förvaltningen.

Arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören anges i arbetsordningen för styrelsen och instruktionen för verkställande direktören. Verkställande direktören ansvarar också för att upprätta rapporter och sammanställa information inför styrelsemöten samt är föredragande av materialet på styrelsemöten.

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

### Styrelsearbetets normala årscykel\*



\* Under 2017 har totalt 16 styrelsemöten hållits. Det höga antalet i förhållande till styrelsearbetets normala årscykel förklaras framförallt av förvärv, investeringar och nyemission.

Verkställande direktören ska hålla styrelsen kontinuerligt informerad om utvecklingen av Padox verksamhet, omsättningens utveckling, resultat och ekonomiska ställning, likviditets- och kreditläge, viktiga affärshändelser samt varje annan händelse, omständighet eller förhållande som kan antas vara av väsentlig betydelse för Padox aktieägare.

### Revision

Padox 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 moderbolaget och koncernen till årsstämman. Revisorer har sitt uppdrag från och rapporterar till bolagsstämman och får i sitt arbete inte låta sig styras av styrelsen eller bolagsledningen.

Revisorer ska också rapportera om någon styrelseledamot eller den verkställande direktören har företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försumelse som kan föranleda ersättningskyldighet.

Enligt Padox bolagsordning ska Padox ha två revisorer och två revisors-suppleanter eller ett auktoriserat revisionsbolag. Padox slutförde under 2017 sitt uppdrag från revisionsutskottet avseende en revisionsupphandling och valberedningen föreslog nyval av revisionsbolaget PwC vid årsstämman 2017. Årsstämman 2017 beslöt utse revisionsbolaget PwC till revisor med notering om auktoriserade revisorn Patrik Adolfson som huvudansvarig revisor. Padox revisor presenteras närmare i avsnittet "Styrelse, ledande befattningshavare och revisorer" på sidorna 144–147.

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

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

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

### Valberedning

Valberedningen är bolagsstämmans organ med enda uppgift att bereda stämmans beslut i val- och arvodesfrågor samt, i förekommande fall, hur valberedningen ska formuleras och sammankallas.

Valberedningen 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.

I enlighet med beslut på Padox årsstämma 2017 ska Padox valberedning inför årsstämman 2018 bestå av representanter för de, per 31 juli 2017, fyra största aktieägarna, enligt den av Euroclear Sweden förda aktieboken, samt styrelseordföranden. Styrelseordföranden i Padox AB ska också sammankalla det första mötet i valberedningen. Om en ledamot 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 representerar den största aktieägaren ska utses till ordförande för valberedningen. Sammansättningen av valberedningen ska tillkännages senast sex månader före nästa årsstämma. Inget arvode ska utgå.

Den 1 september 2017 meddelade Padox 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 Padox AB.
- Jakob Iqbal, Helene Sundt AB och Christian Sundt AB gemensamt.
- Lars-Åke Bokenberger, AMF.
- Marianne Flink, Swedbank Robur Fonder.

Aktieägare som önskar lämna förslag till valberedningen kan göra detta via e-post till valberedningen@padox.se eller brev till Padox AB, Valberedning, PO Box 15, SE-101 20 Stockholm senast den 19 mars 2018.

Valberedningens förslag inför årsstämman 2018 omfattar:

- Förslag till val av styrelseledamöter.
- Principer för utseende av valberedning inför årsstämman 2019.

Valberedningens förslag har publicerats i kallelsen till årsstämman 2018 och på Padox webbplats. Årsstämman kommer att hållas den 9 april 2018 i Stockholm.

### INTERNKONTROLL OCH FINANSIELL RAPPORTERING

Padox styrelse ansvarar enligt den svenska aktiebolagslagen och Koden för bolagsstyrning 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 Padox arbete med och beskrivning av intern styrning och kontroll är "COSO", the Committee of Sponsoring Organisations 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. Under året har Padox fortsatt arbetat med att tydliggöra, dokumentera och implementera organisationsstruktur, beslutsvägar, ansvar och befogenheter vilket har stärkt Padox företagskultur och kontrollmiljö.

Padox har under året förstärkt bolagets kompetens genom rekrytering specialistkompetens inom finans och skatt.

### Riskbedömning

Koncernens verksamhet ger exponering mot olika risker. Under det senaste åren har Pandox genomfört flera stora förvärv vilket vidgat koncernens geografiska verksamhetsområden samt lett till nya affärsrelationer. Med hänsyn till dessa förändringar har koncernen under året genomfört en ny riskutvärdering, se Riskavsnittet sidan 80-84.

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.
- Investerings- och renoveringsprogram.
- Finansieringsverksamheten.

Pandox har en väl etablerad operationell riskmodell, "Pandoxmodellen". Pandoxmodellen används för att värdera och dokumentera identifierade risker i hotellfastigheterna. Pandoxmodellens arbetsmetodik ökar kassaflödet och begränsar risken för respektive hotell.

Pandoxmodellens fyra faser:

- 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 enligt Pandoxmodellen. Återkommande verksamhetsnära riskområden är hotellbeläggning, fastighetsförvaltning, avtalsfrågor och kapitalförvaltning. 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, hotellkonjunkturcykeln, geografisk exponering och operatörs-/varumärkesexponering, hotell efterfrågan, utbud av ny kapacitet, konkurrenser med mera.

Pandox genomför interna värderingar av sin fastighetsportfölj varje kvartal. Alla fastigheter värderas dessutom varje år av externa professionella fastighetsvärderare som är oberoende av Pandox och deras antaganden och värderingar är viktiga vid fastställandet av den interna värderingen. Värderingsmodellen består av en accepte-

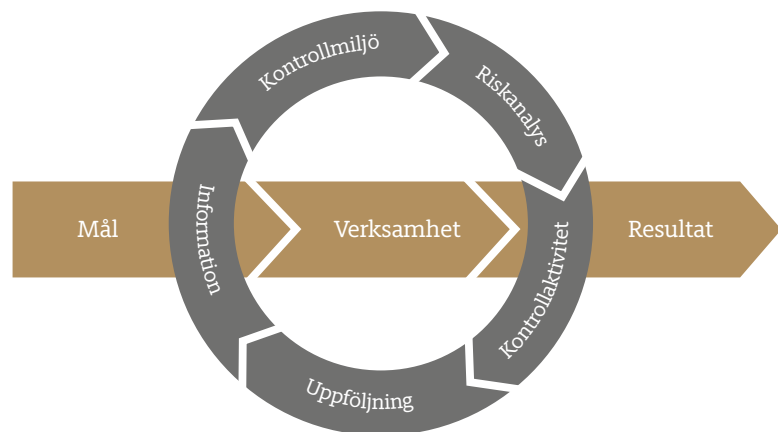
rad och beprövad kassaflödesmodell, där framtida kassaflöden som hotellfastigheterna förväntas generera, diskonteras. Värderingen baseras på det berörda hotellets affärsplan som uppdateras minst två gånger per år. Den tar bland annat hänsyn till utvecklingen inom de underliggande operatörsaktiviteterna, marknadsutvecklingen, avtalsläget, drifts- och underhållsfrågor och investeringar som syftar till att maximera hotellfastighetens kassaflöde och avkastning på lång sikt.

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 6 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. 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.

### Pandox modell för internkontroll



### Kontrollaktiviteter

För att undvika felaktigheter har kontrollaktiviteter införts med syfte att säkerställa att kontrollmålen uppfylls. Under året har Pandox förnyat sin bedömning av risker i koncernen, bland annat genom en riskworkshop, med målet att ytterligare utveckla ramverk och policy avseende riskhantering, intern kontroll och finansiell rapportering. Pandox väsentligaste finansiella processer, såsom bokslut, konsolidering, uppföljning och rapportering finns dokumenterade i en Ekonomihandbok. I samband med arbetet med Ekonomihandboken har kontrollaktiviteterna kopplat till processerna kartlagts och dokumenterats. Kontrollerna avser att säkerställa kvalitativ finansiell rapportering. Kontrollerna genomförs på en övergripande nivå genom analyser av resultat och nyckeltal samt på detaljnivå genom att ett antal kontrollpunkter ingår i de löpande processerna och rutinbeskrivningarna. Varje månad följs bolagets resultat upp mot budget, prognos och utfall året innan på ekonomimöten. Månatligen hålls även ledningsgruppsmöten. Kvartalsvis följer styrelse och revisionsutskottet upp den finansiella rapporteringen.

CFO, Business Intelligence och controllerorganisationen 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 de mycket viktiga kontrollinstanserna i den externa finansiella rapporteringsprocessen.

### Uppföljning

Pandox följer varje månad upp utfall i förhållande till bolagets operationella och finansiella mål. På resultatuppföljningsmöten deltar CEO, CFO, Business Intelligence, Group Controlling 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 också 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 ekono-

mifunktionerna genomförs regelbundna ekonomimöten där aktuella ämnen avhandlas. Styrande riktlinjer, policies och instruktioner finns tillgängliga på koncernens intranät. Tillgängligheten till dokumenten för intern information på intranätet styrs via behörigheter. Dokumenten uppdateras löpande vid behov. Förändringar kommuniceras separat via e-post och på möten för controllers och ekonomiansvariga. Även vad gäller finansiell data för koncernen är detta centralt styrt via behörigheter.

Chefen för Investor Relations hanterar all extern information och kommunikation, inklusive den externa hemsidan.

### Behov av internrevision

Pandox har en mycket engagerad och involverad ledning som agerar direkt i många frågor på olika nivåer i koncernen. Dessutom har Pandox en stark central controllerorganisation med medarbetare med tidigare erfarenhet som revisorer, vilka tillsammans med Business Intelligence-organisationen analyserar och följer utvecklingen både finansiellt och operationellt i koncernens samtliga verksamhetsområden. Medarbetarna på ekonomiavdelningen har lång erfarenhet av ekonomiarbete och djup erfarenhet av Pandox verksamhet. Sammantaget medför detta att Pandox styrelse för närvarande inte ser ett behov av en separat internrevisionsfunktion.

## Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

### Till årsstämman i Pandox AB (publ), org. nr 556030-7885

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2017 på sidorna 138–147 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett i enlighet med FARs uttalande *RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten*. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre

omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionsd i Sverige har.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplysningar i enlighet med 6 kap 6§ andra stycket punkterna 2–6 samt 7 kap 31§ andra stycket årsredovisningslagen är förenliga med årsredovisningen och koncern-

redovisningen samt i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm den 5 mars 2018  
Pricewaterhouse Coopers AB

Patrik Adolfson    Helena Ehrenborg  
Auktoriserad revisor    Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig    Huvudansvarig  
revisor    revisor