

# 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 från 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 på listan för stora bolag (Large Cap). Bolagets aktiekapital uppgick till 418 749 998 kronor per den 31 december 2018, 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 hade vid utgången av 2018 ett direkt eller indirekt ägande som representerade 10 procent eller mer av röstetalet för samtliga aktier i bolaget:

Innehav 2018-12-31	Andel av röstetalet, %
Eiendomsspar Sverige AB	38,1
Christian Sundt AB	18,9
Helene Sundt AB	18,9

Bolagets börsvärde beräknat på både A- och B-aktier uppgick vid årets slut till 24 555 (26 549) MSEK.

► *Mer information om Pandoxaktien och ägarbildens finns på sidorna 34–39 samt på Pandox webbplats [pandox.se](http://pandox.se).*

Vid årsstämman 2018 bemyndigades styrelsen att emittera nya aktier uppgående till maximalt 10 procent av totalt antal utestående aktier.

► *För beskrivning av sedvanlig så kallad "Change of Control"-klausul, se sidan 104 i förvaltningsberättelsen.*

## BOLAGSSTÄMMA

Bolagsstämman är Pandox högsta beslutande organ. På Pandox årsstämma 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 stämman 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](http://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 2019 hålls den 10 april 2019 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 biträddas 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.

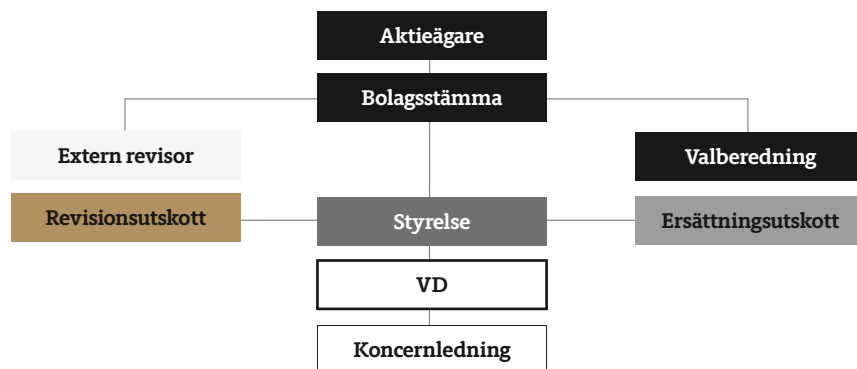
Aktieägare som önskar få ett ärende behandlat på bolagsstämman måste skicka en skriftlig begäran om det till Pandox styrelse. Denna begäran ska vara styrelsen tillhanda senast sju veckor före bolagsstämman. Inför årsstämman 2019 gäller att begäran ska vara styrelsen tillhanda senast den 20 februari 2019.

## Årsstämma 2018

Pandox senaste årsstämma ägde rum den 9 april 2018 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 4,40 kronor per aktie.
- Ansvarsfrihet för styrelseledamöter och verkställande direktören.
- Arvoden till styrelsen och bolagets revisorer; 750 000 kronor till styrelsens ordförande, 550 000 kronor till styrelsens vice ordförande för det fall sådan utses, samt 400 000 kronor till envar av

## Övergripande bolagsstyrningsstruktur



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 Adolfson som huvudansvarig revisor.
  - Nyval av styrelseledamoten Jon Rasmus Aurdal.
  - Omval av Christian Ringnes, Leiv Askvig, Ann-Sofi Danielsson, Bengt Kjell, Helene Sundt och Jeanette Dyhre Kvisvik.
  - 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 2019
- Fullständigt bolagsstämmaprotokoll finns tillgängligt på Pandox webbplats.

## STYRELSE

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

- Fastställa bolagets 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 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 fortlöpande 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 sidan 160–162.*

## Styrelsens arbete

2018 var ännu ett aktivt år för Pandox med fokus på integration av tidigare gjorda förvärv, investeringar och uthyrningar samt kompletterande nya förvärv, vilket krävt ett betydande engagemang från styrelsen. Utöver ovanstående frågor har styrelsen

under året arbetat med Pandox strategi och affärsplan, budget, utvecklingen på hotellmarknaden och riskanalys.

Styrelsen har under året haft nio 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 också delas av valberedningen.

Under 2018 genomförde Pandox valberedning intervjuer med samtliga styrelseledamöter samt VD. Slutsatsen var att styrelsen fungerar väl och att ledamöterna kompletterar varandra på ett bra sätt. Med valet av Bengt Kjell som vice ordförande i styrelsen var bedömningen att den interna kommunikationen i styrelsen när det gäller tidskritiska beslutsprocesser, till exempel i samband med förvärv, har förbättrats.

## 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
Riktlinjer för visseblåsartjänst	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 2018

Namn	Arvode, tkr <sup>3)</sup>	Deltagande i antal möten				
		Styrelsen	Revisionsutskott	Ersättningsutskott	Oberoende bolaget <sup>1)</sup>	Oberoende ägare <sup>2)</sup>
Christian Ringnes, ordf.	750	9 av 9		2 av 2	Ja	Nej
Leiv Askvig	430	9 av 9		2 av 2	Ja	Nej
Jon Rasmus Aurdal <sup>3)</sup>	310	7 av 7	3 av 3		Ja	Nej
Ann-Sofi Danielsson	530	7 av 9	4 av 4		Ja	Ja
Olaf Gauslå <sup>3)</sup>	160	2 av 2	1 av 1		Ja	Nej
Bengt Kjell, vice ordf.	570	8 av 9	3 av 4		Ja	Ja
Jeanette Dyhre Kvisvik	400	9 av 9			Ja	Ja
Helene Sundt	400	8 av 9			Ja	Nej
Mats Wäppling <sup>3)</sup>	150	1 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> Olaf Gauslå och Mats Wäppling avgick ur styrelsen vid årsstämman 2018. Jon Rasmus Aurdal invaldes i styrelsen vid årsstämman 2018. Styrelseledamöterna har endast uppburit arvode för den tid under året de ingått i styrelsen.

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.

Tre av sju ledamöter i Pandox styrelse är kvinnor.

Valberedningen har bedömt att styrelsen uppfyller Kodens krav på oberoende.

#### Revisionsutskott

Pandox styrelse utsåg den 9 april 2018 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 till-

handahåller Pandox andra tjänster än revisionstjänster, samt biträda vid upprättandet av förslag till bolagsstämman 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, fortsatt arbetat med analys och bedömning av Pandox ekonomiska, finansiella och rapporteringsmässiga risker med särskilt fokus på intäkter, investeringar och fastighetsvärdering. Vidare har revisionsutskottet också behandlat frågor gällande intern kontroll, med avseende på uppbyggnad, verktyg, organisation och self-assessment. Bedömningen är att Pandox arbete med risk och kontroll utvecklas väl och att företaget förbättrat sina rutiner, kontroller och system under året. Effekterna av kommande övergång till IFRS 16 har analyserats och bedömts av Pandox och företagets revisorer gemensamt.

Under 2018 har revisionsutskottet haft fyra protokollförda möten, vilka avrapporterats till styrelsen.

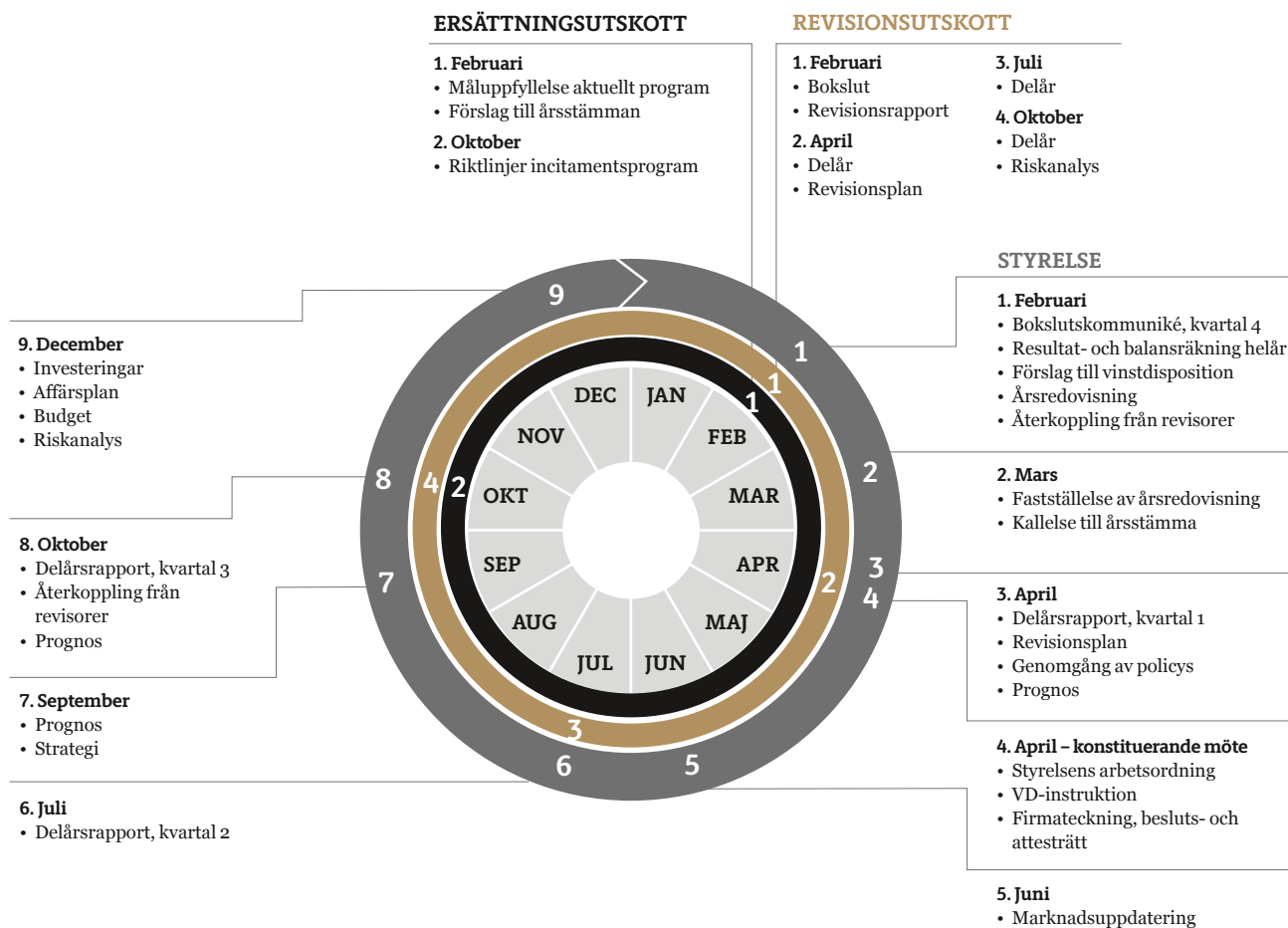
#### Ersättningsutskott

Pandox har ett ersättningsutskott bestående av två ledamöter: Christian Ringnes och Leiv Askvig.

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.

## Styrelsearbetets normala årscykel\*



\* Under 2018 har totalt nio styrelsemöten hållits.

Ersättningsutskottet har under året särskilt berett frågor rörande lön och ersättning för verkställande direktören och bolagsledningen. Därutöver har också ett incitamentsprogram för nyckelpersoner på Pandex beretts.

Under 2018 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 Pandex 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 Pandex finansiella rapportering och ska därför säkerställa att styrelsen erhåller tillräckligt med information för att fortlöpande kunna utvärdera bolagets finansiella ställning.

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

#### **Revision**

Pandex 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. Revisorerna har sitt uppdrag från och rapporterar till bolagsstämman och får i sitt arbete inte låta sig styras av styrelsen eller bolagsledningen.

Revisorerna 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 Pandex bolagsordning ska Pandex ha två revisorer och två revisors-suppleanter eller ett auktoriserat revisionsbolag. På uppdrag av revisionsutskottet genomförde Pandex under 2017 en revisionsupphandling som resulterade i valberedningens förslag om nyval av revisionsbolaget PwC, som också tillstyrktes av årsstämman 2017. Vid årsstämman 2018 omvaldes PwC med notering om auktoriserade revisorn Patrik Adolfson som huvudansvarig revisor. ► *Pandex revisor presenteras närmare på sidan 161.*

Styrelsen träffar Pandex 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.

Pandex 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 Pandex årsstämma 2018 ska Pandex valberedning inför årsstämman 2019 bestå av ledamöter som utsetts av de, per 31 juli 2018, fyra röstmässigt största aktieägarna, enligt den av Euroclear Sweden förda aktieboken, samt styrelseordföranden. Styrelseordföranden i Pandex AB ska också sammankalla det första mötet i valberedningen. Om en aktieägare som har rätt att utse en ledamot i valberedningen avser 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 tillkännas senast

sex månader före nästa årsstämma. Inget arvode ska utgå.

Den 5 september 2018 meddelade Pandex 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 Pandex AB
- Jakob Iqbal, Helene Sundt AB och Christian Sundt AB gemensamt
- Lars-Åke Bokenberger, AMF
- Marianne Flink, Swedbank Robur Fonder

Vid framtagande av förslag till val av styrelse tillämpar valberedningen som mångfaldspolicy, 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@pandex.se eller brev till Pandex AB, Valberedning, PO Box 15, SE-101 20 Stockholm senast den 20 februari 2019.

Valberedningens förslag inför årsstämman 2019 omfattar:

- Förslag till val av styrelseledamöter
- Förslag till val av revisor
- Principer för utseende av valberedning inför årsstämman 2020

Valberedningens förslag har publicerats i kallelsen till årsstämman 2019 och på Pandex webbplats. Årsstämman kommer att hållas den 10 april 2019 i Stockholm.

## INTERNKONTROLL OCH FINANSIELL RAPPORTERING

Pandox 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 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. Under året har Pandox fortsatt arbetat med att tydliggöra, dokumentera och implementera organisationsstruktur, beslutsvägar, ansvar och befogenheter vilket har stärkt Pandox företagskultur och kontrollmiljö.

Pandox har under året förstärkt bolagets kompetens genom rekrytering av specialist inom finans och skatt.

### Riskbedömning

Koncernens verksamhet ger exponering mot olika risker. Under det senaste året 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 kompletterat den riskutvärdering som gjordes 2017.

► *Se Riskavsnittet sidan 94–99 samt Hållbarhetsrapporten sidan 54.*

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, "Pandoxmetoden". Pandoxmetoden används för att värdera och dokumentera identifierade risker i hotellfastigheterna. Med arbetsmetodiken kan Pandox öka kassaflödet och begränsa risken för respektive hotell.

Pandoxmetodens fyra faser:

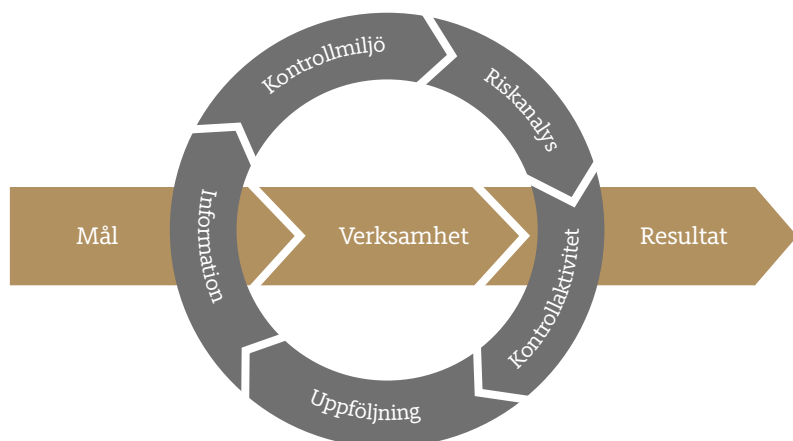
- Marknadsanalys
- Marknadsstrategi
- Lönsamhetsoptimering
- Avtalsoptimering

För varje hotellfastighet finns en individuell affärsplan. Två gånger per år görs en genomgång av samtliga hotell och fastigheter samt en uppdatering av affärsplanen enligt Pandoxmetoden. 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, hotellkonjunkturscykeln, geografisk exponering och operatörs-/varumärkesexponering, hotellefterfrågan, 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 accepterad 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

## Pandox modell för internkontroll



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 långgivare 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 har kontrollaktiviteter införts med syfte att säkerställa att kontrollmålen uppfylls. Under året har Pandox uppdaterat sin bedömning av risker i koncernen. 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 Group Controlling 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 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 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 där aktuella ämnen avhandlas. 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. 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.

Ansvarig 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 Intelligenceorganisationen 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 2018 på sidorna 154–159 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 omfatt-

ning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionsssed 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 kon-

cernredovisningen samt i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm den 7 mars 2019  
Pricewaterhouse Coopers AB

Patrik Adolfson Helena Ehrenborg  
Auktoriserad revisor Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor