

## Ett genomtänkt riskarbete som skapar handlingsfrihet

INNEHÅLL

- Hotelism by Pandox
- Strategi och verksamhet
- Marknad och trender
- Hållbarhet
- Fastigheter
- Finansiellt
  - Innehåll
  - Risker och riskhantering
  - CFO-ord och läsanvisning
  - Förvaltningsberättelse
  - Finansiella rapporter koncernen
  - Finansiella rapporter moderbolaget
  - Noter
  - Årsredovisningens undertecknande
  - Revisionsberättelse
  - Flerårsöversikt
  - Kvartalsdata
  - Finansiella definitioner
- Styrning

Det finns en rad faktorer som påverkar eller skulle kunna påverka Pandox verksamhet, både direkt och indirekt. Pandox arbetar löpande och strukturerat med att identifiera verksamhetens risker för att kunna hantera dem så medvetet och effektivt som möjligt. En god riskhantering skapar handlingsfrihet och stärker omvärldens förtroende för företaget.



## INNEHÅLL

## Hotelism by Pandox

## Strategi och verksamhet

## Marknad och trender

## Hållbarhet

## Fastigheter

## Finansiellt

## Innehåll

## ● Risker och riskhantering

## CFO-ord och läsanvisning

## Förvaltningsberättelse

## Finansiella rapporter koncernen

## Finansiella rapporter moderbolaget

## Noter

## Årsredovisningens undertecknande

## Revisionsberättelse

## Flerårsöversikt

## Kvartalsdata

## Finansiella definitioner

## Styrning

## 1

**Pandox riskarbete**

Med Pandox affärsverksamhet följer risker som företaget arbetar strukturerat och proaktivt med att kartlägga, analysera och hantera.

Pandox har under året, med hänsyn taget till de extraordinära omständigheter som covid-19 fortsatt medfört, i den löpande verksamheten arbetat aktivt med hantering av risker framförallt hänförliga till fastighetsvärdering, hyresgästernas finansiella status, refinansiering av krediter och uppfyllande av villkor i krediter i affärsledning, treasury och styrelse genom bland annat revisions- och finansutskott. Riskerna har också analyserats, värderats och hanterats inom ramen för företagets strategiarbete.

Pandox värderar varje risk baserat på dess bedömda påverkan (från obetydlig till mycket stor) om den händelse som utlöser risken inträffar och sannolikheten (från mycket låg till mycket hög) att risken då realiserar. Värderingen ligger sedan till grund för en bedömning av hur risken ska prioriteras, om den kräver särskild åtgärd eller om den kan hanteras inom ramen för Pandox normala förvaltning. Effektiviteten hos befintliga åtgärder för att motverka risker bedöms på en skala som sträcker sig från låg till hög kontroll.

Identifierade risker mappas i en riskmatris på basis av dess bedömda påverkan och sannolikhet. Genom ett aktivt arbete kan riskernas potentiella effekter på verksamheten minskas. Covid-19-pandemin och restriktioner som på olika sätt begränsar möjligheterna att bedriva hotellverksamhet är en fortsatt stor risk.

**FINANSIELLA EFFEKTER AV FÖRÄNDRINGAR I VISSA NYCKELPARAMETRAR PER 31 DECEMBER 2021 <sup>3)</sup>:**

Förvaltningsfastigheter, påverkan verkligt värde		Förändring	Värdeeffekt, MSEK
Direktavkastningskrav	2 5	+/-0,50pp	-4 395 /+5 284
Valutakursförändring	2 5	+/-1%	+/-374
Driftnetto <sup>1)</sup>	2 4 5 6	+/- 1%	+/- 395 (535)
Förvaltningsfastigheter, intäktseffekt <sup>1)</sup>			
RevPAR (antag 50/50-split mellan beläggning och pris)	2 4 5	+/-1%	+/-5 (26)
Rörelsefastigheter, intäktseffekt <sup>1)</sup>			
RevPAR (antag 50/50-split mellan beläggning och pris)	2 4 5	+/-1%	+/-7 (22)
Finansiell känslighetsanalys, resultatseffekt			
Nuvarande räntebindning förändrat ränteläge, med derivat <sup>2)</sup>	2 5	+/-1%	+6/-171
Nuvarande räntebindning förändrat ränteläge, utan derivat <sup>2)</sup>	2 5	+/-1%	-215/+31
Omvärdering av räntederivat vid förskjutning av räntekurvor	2 5	+/-1%	-/+988
Resultateffekt före värdeförändringar, MSEK			

<sup>1)</sup> Värdet avser nivå utgång 2021 baserat på 32 fullt rörliga avtal och 16 avtal (av totalt 96) med rörlig hyra utöver miniminivå. I hyresavtal med miniminivå genereras rörlig hyra endast när ackumulerad hyra överstiger miniminivån. Värdet inom parentes avser 2019, som var opåverkat av covid-19-pandemin och är en approximation för ett normalt verksamhetsår.

<sup>2)</sup> Resultateffekten blir asymmetrisk på grund av begränsade möjligheter för Pandox att fullt ut tillgodoräkna sig negativa marknadsräntor.

<sup>3)</sup> Effekterna beskrivs utförligt i respektive not.

**Finansiell känslighetsanalys**

I känslighetsanalysen ovan beskrivs de finansiella effekterna av förändringar i vissa nyckelparametrar kopplade till risker. Siffrorna anger vilket riskområde som är mest relevant för respektive parameter. När det gäller den finansiella rapporteringen, avseende såväl

resultat som finansiell ställning, så är det för närvarande framförallt förändrade direktavkastningskrav som har störst påverkan. Vid sjunkande marknadsvärden på hotellfastigheterna kommer Pandox resultat- och balansräkningen att påverkas negativt.

**Reflektioner från två år med covid-19**

De senaste två åren har varit unika ur ett riskperspektiv. Pandox strategi, affärsmodell, organisation, medarbetare samt resultat- och balansräkning har testats på djupet. Det speciella med covid-19-pandemin är de många myndighetsrestriktionerna som begränsat möjligheterna att bedriva hotellverksamhet på många marknader samtidigt, vilket lett till en dramatiskt minskad efterfrågan. I takt med att vaccinationsprogram framgångsrikt implementerats och smittspridningen utvecklats olika mellan länder har en viss positiv effekt av Pandox geografiska diversifiering noterats. Pandox exponering mot framförallt inhemsk efterfrågan har också varit positiv.

Även om kapitalmarknaden är öppen är finansiellt pressade operatörer, som kanske inte klarar av att betala sina hyror, fortsatt den svagaste länken i riskkedjan. Det har i sin tur en koppling till de (diskonterade) kassaflöden som utgör värdet på Pandox hotellfastigheter och som i sin tur väsentligen påverkar Pandox finansiella nyckeltal som räntetäcknings- och belåningsgrad samt i förlängningen också Pandox refinansieringsrisk. Pandox har under pandemin, som en konsekvens av överenskommelser och lagkrav, anpassat sina hyresbetalningsvillkor för att stödja hyresgästerna. Det har gett upphov till uppskjutna hyresfordringar i balansräkningen vilka säkerställs av olika former av säkerheter.

Pandox finansiella skydd utgörs framförallt av kontrakterade minimihyror och fasta hyror som täcker Pandox samtliga kostnader och säkerställer en tillfredsställande räntetäckningsgrad på koncernnivå. Pandox har dessutom en stark finansiell ställning med likvida medel och outnyttjade kreditfaciliteter om 3 576 MSEK per 31 december 2021. Därtill erbjuder Pandox förmåga att kunna ta över driften i hotellfastigheter som företaget äger ett betydande operativt och finansiellt skydd. Driftövertaganden i större skala kan dock belasta resultatet på kort sikt.

**PANDOX RISKER OCH FÖRETAGETS HANTERING AV DESSA BESKRIVS NÄRMARE NEDAN.**
**INNEHÅLL**

Hotelism by Pandox

Strategi och verksamhet

Marknad och trender

Hållbarhet

Fastigheter

Finansiellt

Innehåll

● Risker och riskhantering

CFO-ord och läsanvisning

Förvaltningsberättelse

Finansiella rapporter koncernen

Finansiella rapporter moderbolaget

Noter

Årsredovisningens undertecknande

Revisionsberättelse

Flerårsöversikt

Kvartalsdata

Finansiella definitioner

Styrning

Ladda ner som PDF att skriva ut

Risk	Beskrivning	Riskhantering
<b>1. OMVÄRLDSRISKER</b>		
Konjunktmedgång	Ekonomisk aktivitet är en primär drivkraft för både affärs- och fritidsresande och en försvagad konjunktur kan därför påverka efterfrågan negativt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Portföljen består av många stora hotellfastigheter med god spridning över geografi, läge, varumärke, driftsmodell och typ av efterfrågan (internationell, inhemsk och regional)</li> <li>Hotellfastigheterna är övervägande fullservicehotell i det övre mellanklassesegmentet som historiskt uppvisat en högre stabilitet i intjäning än till exempel högprissegmentet</li> </ul>
Disruptiva affärsmodeller	Pandex affärsmodell kan utmanas genom framväxten av nya affärsmodeller, till exempel genom internetbaserade resebyråer (OTA:er) och så kallade home-sharing-tjänster. Om Pandox inte förmår hävda sig i konkurrensen kan intäkter och vinster påverkas negativt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pandex arbetar med ett 30-tal olika hotelloperatörer och hotellvarumärken. Det ger företaget en unik position när det gäller information och kunskap om marknadsförändringar samt bidrar till en affärsmässig riskspridning</li> <li>Pandex arbetsmetodik bygger på att optimera intäkterna med hänsyn taget till distributionslandskapet och dess påverkan på intäkter och kostnader, bland annat med stöd av ett koncerngemensamt Revenue Management Center</li> <li>Långa hyresavtal med externa hotelloperatörer som innehåller bestämmelser som föreskriver en kontrakterad minimihyra och generella avdrag för kommissioner tillåts i regel inte</li> </ul>
Geopolitiska händelser	Säkerhetspolitiska och geopolitiska händelser kan få betydande effekter på resmönster och efterfrågan i hotellmarknaden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En genomarbetad strategi och affärsplan finns för varje enskild hotellfastighet och geografiskt område.</li> <li>Förmågan att löpande följa upp de ekonomiska förutsättningarna för varje enskild hotellfastighet skapar beredskap till snabba affärsbeslut när så krävs</li> </ul>
Överetablering av hotellrum	Kapacitetstillskott i form av nya hotell och hotellrum kan ha en betydande negativ påverkan på RevPAR på enskilda marknader.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Löpande marknadsanalys sker för respektive geografiskt verksamhetsområde och hotellfastighet, vilket betyder att förändringar i marknaden fångas upp tidigt och att åtgärder kan initieras utan dröjsmål</li> </ul>
Pandemier	Global spridning av smittsam sjukdom som leder till extraordinära samhällsåtgärder i många länder samtidigt, till exempel reserestriktioner, publik- och mötesbegränsningar och inskränkningar i möjligheterna att bedriva hotellverksamhet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geografiskt diversifierad hotellfastighetsportfölj</li> <li>Exponering mot i huvudsak inhemsk efterfrågan</li> <li>Betydande andel hyresavtal med kontrakterad minimihyra och fast hyra</li> </ul>
Terroråd	Disruptiva händelser som dels påverkar Pandoxägda hotellfastigheter och hotell direkt, dels påverkar Pandoxägda hotellfastigheter och hotell indirekt genom väsentlig påverkan på samhällskritisk infrastruktur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Löpande säkerhetsarbete</li> <li>Krisplaner</li> <li>Försäkringsskydd</li> <li>Geografisk diversifiering</li> </ul>
<b>2. STRATEGISKA RISKER</b>		
Tillväxt genom förvärv	Risker hänförliga till förvärv är framförallt att betala för mycket för en tillgång, risken för felaktiga antaganden vad gäller framtida resultat för den förvärvade tillgången/verksamheten, risken att ta över oförmånliga hyresavtal eller andra avtal samt risken att bolagsledningens tid och andra resurser förbrukas på förvärv som inte fullföljs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pandex långsiktiga fokus på tillgångsslaget hotellfastigheter har skapat omfattande specialistkompetens</li> <li>Aktiv styrelse och aktiva huvudägare, erfaren ledning och goda beslutsunderlag</li> <li>Pandex har en genomarbetad strategi där land, stad, hotelltyp, varumärke, avtalsform, driftsform samt avkastningskrav kontinuerligt och konsekvent utvärderas</li> <li>Väl beprövade due diligence-processer med stöd av interna och externa specialister minskar risken för felaktiga förvärv</li> <li>Pandex arbetsmetodik (Pandexmetoden) ökar kassaflödet och begränsar risken för respektive hotell</li> </ul>
Stora investeringar i befintlig portfölj	Det finns en risk att kostnader för investeringar kan bli högre än förväntat och avkastningen därmed lägre än förväntat på grund av felkalkyler, oprofessionell upphandling och ineffektivt projektgenomförande.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omfattande specialistkompetens när det gäller att identifiera, värdera och genomföra investeringar i befintlig hotellfastighetsportfölj</li> <li>Långsiktig investeringshandläggning avseende åtgärder i fastighetsbeståndet</li> <li>Månadsgenomgång av samtliga investeringsprojekt</li> <li>Uppföljning och efterkalkyler av genomförda investeringsprojekt</li> </ul>
Påverkan av digitalisering	Digitalisering är en avgörande förändringsfaktor i samhället och förändrar människors beteenden. Detta påverkar både Pandox organisation och arbetssätt samt öppnar möjligheter för nya aktörer med andra affärsmodeller att etablera sig.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pandex arbetar aktivt på operativ nivå med kunskapsinhämtning i strategiska digitaliseringsfrågor</li> <li>Arbete med riktade insatser pågår inom olika delar av företaget och Pandox ser kontinuerligt över arbetssätt och processer för att öka den digitala mognadsgraden</li> </ul>

## INNEHÅLL

Hotelism by Pandox

Strategi och verksamhet

Marknad och trender

Hållbarhet

Fastigheter

Finansiellt

Innehåll

● Risker och riskhantering

CFO-ord och läsanvisning

Förvaltningsberättelse

Finansiella rapporter koncernen

Finansiella rapporter moderbolaget

Noter

Årsredovisningens undertecknande

Revisionsberättelse

Flerårsöversikt

Kvartalsdata

Finansiella definitioner

Styrning

 Ladda ner som PDF att skriva ut 

Risk	Beskrivning	Riskhantering
2. STRATEGISKA RISKER, forts.		
Större omförhandlingar av hyresavtal	Risken för ofördelaktiga förändringar i hyresnivåer och/eller ansvarsfördelning vid investeringar och/eller driftsövertaganden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attraktiva hotellprodukter och nära dialog med hyresgäster</li> <li>Intern projektgrupp med stark kompetens och tydligt mandat</li> </ul>
Koncentration till få hyresgäster	Ett högt beroende av ett fåtal hyresgäster kan öka den operationella och finansiella risken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkurrenskraftiga och operativt starka hyresgäster</li> <li>Tydlig ansvarsfördelning och riskdelning i hyresavtal</li> <li>Olika former av garantier som säkerhet för hyresbetalningar</li> </ul>
3. OPERATIVA RISKER		
Beroende av enskilda nyckelpersoner	Högt beroende av enskilda personer på nyckelbefattningar kan medföra risker för att det dagliga arbetet inte kan genomföras med tillräcklig effektivitet och kvalitet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan för långsiktig kompetensförsörjning</li> <li>God kännedom om externa personer i ledande befattningar för rekrytering</li> <li>Starkt externt nätverk med stödjande specialistkompetenser</li> <li>Ersättningskommitté som säkerställer konkurrenskraftiga ersättningsnivåer</li> <li>Tydliga personliga incitament och långa avtalstider</li> <li>Rutin och processbeskrivningar för viktiga funktioner för att minska personberoendet</li> </ul>
Medarbetarnas kompetens	Risken att Pandox inte kan hitta eller tillräckligt snabbt säkerställa rätt kompetens på nya marknader eller ersätta förlorad kompetens på existerande marknader.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Som en del av det operativa HR-arbetet sker löpande prövning av rekryteringsbehov både centralt och lokalt</li> <li>Starkt externt nätverk med stödjande specialistkompetenser</li> <li>Attraktiv arbetsplats med stor personlig frihet i yrkesrollen och goda utvecklingsmöjligheter</li> </ul>
Hyresgästernas affär och finansiella status	Risken att hyresgäster underpresterar och/eller inte kan betala sin hyra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuella affärsplaner för varje enskild hotellfastighet</li> <li>Varje hyresgästs utfall följs upp månadsvis, vilket även gäller pågående investeringsprojekt</li> <li>Olika garantier som under vissa omständigheter kan påkallas för att täcka obetalda hyror</li> </ul>
Integration av förvärv	Affärsmässiga, tekniska och redovisningsmässiga risker som uppstår inför, under och efter ett förvärv eller verksamhetsövertagande.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lång erfarenhet av integration av förvärv på många olika geografiska marknader</li> <li>Tydlig projektorganisation och rollfördelning</li> <li>Intern specialistkompetens inom fastighet, finans, skatt, värdering, juridik och kommunikation</li> <li>Tydlig arbetsmetodik och process</li> <li>Omfattande externt nätverk med specialistkompetens</li> </ul>
Egen drift av hotell	Pandox är utsatt för vissa risker som är vanligt förekommande inom hotelloperatörsverksamhet, som till exempel ökade driftskostnader som inte fullt ut kan vägas upp av höjda priser på hotellrum eller andra tjänster på hotellen, kostnader för efterlevnad av lagar och förordningar, förmågan att prognostisera belägningsgrad och snittpriser samt planera bemanning, kvaliteten eller renomméet hos använda hotellvarumärken, oförmåga att hålla jämna steg med den tekniska utvecklingen, fel eller skador på IT-system samt kostnader och risker förenade med att skydda gästernas personuppgifters integritet och fysiska säkerhet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategiskt och operativt arbete med att säkerställa varje hotells optimala position i respektive marknad</li> <li>Starkt lokalt management och en effektiv organisation</li> <li>Koncerngemensamt Revenue Management Center för distribution av hotellprodukterna</li> <li>Moderna system för intäktsprognoser, bemanning och produktivitet</li> <li>Löpande benchmarking och analys av varje hotells prestation i förhållande till sina närmaste konkurrenshotell</li> </ul>
IT-säkerhet	I takt med ökad digitalisering har risken för IT-incidenter som kan leda till förlust, manipulation eller låsning av data och system ökat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Styrelsen antar årligen en IT-policy</li> <li>Väl avgränsad systemmiljö med få användare på koncernnivå</li> <li>Regelbunden riskanalys och fortlöpande underhåll av IT-säkerhet med stöd av extern expertis</li> </ul>
Skatterisker	Pandox kan komma att påverkas av förändringar i skattelagstiftning eller praxis. Pandox skattesituation kan försämrats om företagets tidigare eller nuvarande hantering och bedömning av skattefrågor ifrågasätts med framgång.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pandox har intern skatteexpertis och arbetar tillsammans med välrenommerade externa skatterådgivare vid förvärv, avyttringar och löpande utvärdering av förändringar i skattelagstiftningen och dess tolkning i respektive verksamhetsland</li> <li>Planering av åtgärder på grund av föreslagna förändringar i skattelagstiftningen sker i ett tidigt skede</li> <li>Vid eventuella förfrågningar från lokal skattemyndighet konsulteras välrenommerade externa skatterådgivare</li> <li>Pandox har en skattepolicy antagen av styrelsen som bland annat uttryckligen fastställer att Pandox skall följa alla lagar och regler som gäller där koncernens bolag är verksamma, att skattehanteringen skall vara etisk och affärsmässigt sund och grundas på försiktighet och genomlysning. Aggressiv eller avancerad skatteplanering ska inte förekomma</li> </ul>

## INNEHÅLL

Hotelism by Pandox

Strategi och verksamhet

Marknad och trender

Hållbarhet

Fastigheter

Finansiellt

Innehåll

● Risker och riskhantering

CFO-ord och läsanvisning

Förvaltningsberättelse

Finansiella rapporter koncernen

Finansiella rapporter moderbolaget

Noter

Årsredovisningens undertecknande

Revisionsberättelse

Flerårsöversikt

Kvartalsdata

Finansiella definitioner

Styrning

Risk	Beskrivning	Riskhantering
3. OPERATIVA RISKER, forts.		
Twister	Twister kan uppstå på olika områden och kan leda till negativa ekonomiska konsekvenser och minskat förtroende.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Försiktig hållning generellt sett</li> <li>Starkt nätverk av rådgivare på varje enskild marknad och för varje typ av frågeställning</li> </ul>
Inflation	Brister och störningar i ekonomin som leder till kostnadsinflation i investeringar och/eller drift av hotellfastigheter och hotell.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planerade inköp i större volymer</li> <li>Möjlighet att kompensera för höjda insatspriser genom att höja priser på hotellrum och andra hotelltjänster i operativ verksamhet</li> </ul>
4. FINANSIELLA RISKER		
Fluktuationer i räntenivåer	Ränteutgifter är, och har historiskt varit, Pandox största utgiftspost. Ränteutgifter påverkas av marknadsräntor och av marginalerna hos kreditinstitut, liksom av Pandox strategi avseende räntebindning. Majoriteten av Pandox lånefaciliteter löper med rörlig ränta. Det finns en risk att Pandox ränteutgifter ökar om marknadsräntorna stiger, eller att Pandox binder sina räntor vid en nivå som är högre än marknadsräntan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>För att hantera ränterisk och öka förutsägbarheten i Pandox resultat används räntederivat, framför allt ränteswappar</li> <li>Rörliga räntor är delvis utbytta genom ränteswappar vilket ger Pandox fasta räntor</li> <li>Pandox har en finanspolicy som reglerar riskmandat och som fastställs årligen av styrelsen</li> <li>Intern specialistkompetens inom treasury och risk</li> <li>Nära samarbete med extern finansiell expertis</li> </ul>
Refinansierings- och likviditetsrisk	Med refinansieringsrisk avses risken att finansiering inte kan erhållas eller förnyas vid utgången av dess löptid, eller endast kan erhållas eller förnyas till betydligt högre kostnader. Med likviditetsrisk avses risken att Pandox inte kan uppfylla sina betalningsåtaganden på grund av bristande likviditet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pandox har tillgång till långsiktig finansiering</li> <li>Pandox finanspolicy fastställer miniminivåer avseende outnyttjat kreditutrymme, samt belåningsgrad</li> <li>Pandox har en likviditetsreserv för att säkerställa att företaget vid var tid kan uppfylla löpande betalningsförpliktelser</li> <li>Pandox har god tillgång till långfristiga kreditfaciliteter</li> <li>Pandox har en diversifierad portfölj med långgivare som består av 11 nordiska och internationella relationsbanker</li> <li>Pandox har inrättat ett särskilt finansutskott med medlemmar från Pandox styrelse och företagsledning för att hantera viktigare praktiska och strategiska frågor hänförliga till Pandox finansiering</li> </ul>
Villkors- och kovenantbrott i kreditavtal	Med hänsyn till det extraordinära läge som covid-19 innebär kan det inte uteslutas att en situation kan uppkomma där till exempel åtaganden och kovenanter i företagets kreditavtal inte efterlevs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Löpande uppföljning och kontroll av kreditportföljen och dess villkor och kovenanter</li> <li>Proaktiv och nära dialog med långgivare om anpassning av villkor och kovenanter i befintliga kreditavtal</li> <li>Konkreta åtgärder som kan göras för att, vid behov, läka eventuella avsteg, är till exempel inbetalning av räntekostnad på spärrat bankkonto, ändrade kovenanter, kovenantfri period eller vissa återbetalningar</li> <li>Under 2021 har långgivare gett waivers i enskilda kreditavtal</li> </ul>
Valutarisk	Valutarisk definieras som risken att koncernens resultaträkning och rapport över finansiell ställning påverkas negativt av valutakursförändringar. Denna risk kan delas upp i transaktionsexponering, det vill säga nettot av operativa och finansiella (räntor/amorteringar) flöden, och omräkningsexponering avseende nettoinvesteringar i utländska koncernbolag.	<ul style="list-style-type: none"> <li>De utländska verksamheterna har i huvudsak både intäkter och kostnader i lokal valuta vilket gör att valutaexponering till följd av löpande flöden, det vill säga att transaktionsexponeringen, är begränsad. Till följd av den begränsade risken valutasäkras Pandox inte dessa flöden såvida det inte finns särskild anledning till det</li> <li>Eget kapital valutasäkras vid behov inför förvärv, investeringar och avyttringar för att undvika värdeförändringar i det egna kapitalet</li> <li>Pandox minskar sin valutaexponering vad gäller nettoinvesteringar i utländska koncernbolag genom att uppta lån i lokal valuta</li> </ul>
Attester och behörigheter	Behörigheter till beslut, attestordning och betalningsprocesser.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Av styrelsen fastställd attestordning</li> <li>Väl avgränsade behörigheter i interna system</li> <li>Särskild kontroll vid utbetalningar och beställningar över viss nivå enligt attestordning</li> </ul>
Finansiell rapportering	Direkta fel i eller ojämn kvalitet på både intern och extern rapportering, till exempel fel i hyresredovisning och fastighetsvärdering. Risken innefattar även sen rapportering eller att rapporteringen inte är upprättad enligt koncernens redovisningsprinciper.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pandox eftersträvar enhetliga rutiner och kontroller inom finansiell rapportering som är anpassade till och stödjer verksamheten över hela koncernen</li> <li>Manualer, instruktioner, tidsplaner och genomgångar med dotterbolagen i koncernen för att säkerställa konsekvent rapportering i tid</li> <li>Ett av styrelsen utsett revisionsutskott granskar koncernens finansiella rapportering och riskarbete</li> </ul>

## INNEHÅLL

## Hotelism by Pandox

## Strategi och verksamhet

## Marknad och trender

## Hållbarhet

## Fastigheter

## Finansiellt

## Innehåll

## ● Risker och riskhantering

## CFO-ord och läsanvisning

## Förvaltningsberättelse

## Finansiella rapporter koncernen

## Finansiella rapporter moderbolaget

## Noter

## Årsredovisningens undertecknande

## Revisionsberättelse

## Flerårsöversikt

## Kvartalsdata

## Finansiella definitioner

## Styrning

Risk	Beskrivning	Riskhantering
4. FINANSIELLA RISKER, forts.		
Fastighetsvärdering	Enskilda och systematiska fel i värderingsprocessen, till exempel felaktiga antaganden om tillväxt, lönsamhet och direktavkastningskrav.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pandox har en robust värderingsprocess och en konsekvent värderingsansats. Värderingsmodellen består av en accepterad och beprövad kassaflödesmodell, där framtida kassaflöden som hotellfastigheterna förväntas generera diskonteras med marknadens avkastningskrav</li> <li>Värderingen baseras på det berörda hotellets affärsplan, vilken uppdateras minst två gånger per år, och bland annat tar 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</li> <li>Externa värderingar av alla fastigheter genomförs normalt sett varje år av oberoende fastighetsvärderare. De externa värderingarna är en viktig referenspunkt för Pandox interna värderingar i den mån att skillnader mot internt utförd värdering analyseras för att på så vis utmana den interna värderingen</li> <li>De externa värderarna genomför en mer djupgående inspektion minst var tredje år eller om fastigheten genomgått stora förändringar</li> <li>Genomgång av värderingar sker kvartalsvis av Pandox ledning, revisionsutskott, finansutskott och styrelse innan finansiell rapportering avlämnas</li> <li>För mer information om fastighetsvärdering se sidorna 143–146</li> </ul>
Fel i försäkring	Framförallt risken att fastigheter är underförsäkrade och att tillräcklig försäkringsersättning inte kan erhållas vid skada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minst årlig genomgång av försäkringar</li> <li>Löpande rådgivning avseende premier och försäkringsnivåer</li> </ul>
Motpartsrisk banker derivat	Risk för att bank som ställer ut OTC-derivat inte kan fullgöra sin skyldighet enligt avtal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banker med god rating</li> <li>Risktolerans hanteras i finanspolicy</li> <li>Löpande uppföljning treasury</li> </ul>
Hyresrapportering	Under- eller överskattning av hyresintäkter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Löpande uppföljning och avstämning med hyresgäst</li> <li>Periodvis revision av hyresrapportering internt och i förkommande fall externt med hyresgäst</li> </ul>

## INNEHÅLL

Hotelism by Pandox

Strategi och verksamhet

Marknad och trender

Hållbarhet

Fastigheter

Finansiellt

Innehåll

● Risker och riskhantering

CFO-ord och läsanvisning

Förvaltningsberättelse

Finansiella rapporter koncernen

Finansiella rapporter moderbolaget

Noter

Årsredovisningens undertecknande

Revisionsberättelse

Flerårsöversikt

Kvartalsdata

Finansiella definitioner

Styrning

Risk	Beskrivning	Riskhantering
<b>5. HÅLLBARHETSRIKTER</b>		
Miljö	Pandox påverkar miljön genom användning av energi, vatten, kemikalier och material samt ger upphov till utsläpp och avfall. En sämre fysisk miljö kan påverka människor i och runt våra hotell samt fastigheterna negativt, vilket kan leda till ökade kostnader och behov av investeringar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miljöpolicy</li> <li>Samarbeten med hyresgäster och affärspartners kring miljöförbättrande investeringar</li> <li>Åtgärder för ökad resurseffektivitet genom Pandox gröna investeringsprogram</li> <li>Miljöcertifiering av hoteldrift och fastigheter</li> </ul>
Klimatförändringar	Extremväder och översvämningar kan skada fastigheterna. Högre temperaturer och fler värmeböljor kan leda till vattenbrist. Brist på naturresurser kan leda till ökade material- och energikostnader. Samhällsomställningen kan medföra ett minskat internationellt, men ökat regionalt resande, som skapar nya affärsmöjligheter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miljöpolicy</li> <li>Åtgärder för att minska energi- och vattenanvändningen samt minska utsläppen av växthusgaser och avfall</li> <li>Miljöcertifiering av hoteldrift och fastigheter</li> <li>Öka användning av förnybar energi och solceller</li> </ul>
Mänskliga rättigheter	Brister i leverantörskedjan och i verksamheten kan leda till kränkningar av mänskliga rättigheter. I fastighetsbranschen finns risk för illegal arbetskraft och lönedumpning, i hotellbranschen handlar det främst om risk för trafficking och prostitution i och runt hotellen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Policy för mänskliga rättigheter</li> <li>Uppförandekod för medarbetare och leverantörer</li> <li>Riskanalys och uppföljandeprocess av leverantörer</li> <li>Utbildningar om mänskliga rättigheter för medarbetarna</li> <li>Visselblåsarsystem och process för uppföljning av incidenter</li> <li>Modern Slavery Act-uttalande</li> </ul>
Medarbetarnas förtroende	Risken att Pandox kan uppfattas som en oattraktiv arbetsgivare och får svårt att behålla befintliga samt rekrytera nya medarbetare. Missnöjda medarbetare kan påverka både företaget, hotellgäster och affärspartners negativt, vilket är en risk för affärsverksamheten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uppförandekod för medarbetare</li> <li>Hälsa- och friskvårdsinsatser</li> <li>Utvecklingssamtal och årlig lönerrevision</li> <li>Möjligheter till specialisering och vidareutbildning</li> <li>Varierat arbete och stora möjligheter till egen påverkan</li> </ul>
Hälsa och säkerhet	I hotellbranschen finns hälso- och säkerhetsrisker i form av tunga lyft, fallolyckor, bränn- och skärskador samt hot. Bränder är en annan säkerhetsrisk. Brister i rutiner för arbetet med hälsa och säkerhet kan leda till skador och ohälsa hos medarbetare, gäster och leverantörer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förebyggande hälso- och friskvårdsinsatser</li> <li>Regelbundna brandskyddskontroller och utrymningsövningar</li> <li>Beredskapsplaner och säkerhetspolicys</li> <li>Utbildning i hjärt/lungräddning samt installation av hjärtstartare</li> </ul>
Korruption	Pandox har nolltolerans mot korruption. Trots detta finns risk för korruption vid till exempel inköp av varor och tjänster, mutor och jäv i samband med avtalsskrivning samt interna oegentligheter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Antikorruptionspolicy</li> <li>Uppförandekod för medarbetare och leverantörer</li> <li>Antikorruptionsutbildningar</li> <li>Extern visselblåsartjänst för rapportering av oegentligheter</li> <li>Rutiner för internkontroll</li> </ul>
Datasäkerhet	Risk för brister i datasäkerhet och informationshantering kan leda till bristande kundintegritet. Risken för att drabbas av cyberbrott ökar också i samhället.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Styrelsen antar årligen en IT-policy som innefattar datasäkerhet</li> <li>Uppförandekod för medarbetare</li> <li>Tekniska och organisatoriska skyddsåtgärder som brandväggar och lösenordsskyddade system</li> <li>Utbildningar av medarbetarna</li> <li>Årlig risk- och sårbarhetsgenomgång</li> </ul>