

Bolagsstyrningsrapport

God bolagsstyrning handlar om att säkerställa att bolaget sköts på ett för aktieägarna så 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 vars B-aktie noterades på Nasdaq Stockholm den 18 juni 2015. Bolagsstyrningen i Pandox utgår ifrån svensk lag, bolagsordningen, Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter och Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden"). Koden utgör god sed på aktiemarknaden för alla svenska bolag vars aktier är upptagna till handel på en reglerad marknad i Sverige. Koden skall tillämpas från börsnoteringen.

Koden är reviderad och gäller från och med den 1 december 2016.

Bolaget behöver inte följa alla regler i Koden då Koden i sig själv medger möjlighet till avvikelser från reglerna, under förutsättning att sådana eventuella avvikelser och den valda alternativa lösningen beskrivs och orsakerna förklaras i bolagsstyrningsrapporten (enligt den så kallade "följ eller förklara-principen").

Kodens kapitel 10 "Information om bolagsstyrning och hållbarhet", måste dock alla bolag följa. Styrelsen ska årligen i en bolagsstyrningsrapport och på sin webbplats informera aktieägare och kapitalmarknad om hur bolagsstyrningen i bolaget fungerar och hur bolaget tillämpar Koden.

Pandox följer Koden utan avvikelser.

ÄGARE OCH AKTIEN

Genom aktieägarnas aktiva stämmodeltagande främjas en väl avvägd maktbalans mellan ägare, styrelse och bolagsledning.

Bolagets aktiekapital uppgick till 393 749 998 kronor per den 31 december 2016, fördelat på 75 000 000 A-aktier och 82 499 999 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 2016-12-31	Andel av röstetalet, %
Eiendomsspar Sverige AB	39,0
Christian Sundt AB	19,5
Helene Sundt AB	19,4

Bolagets börsvärde uppgick vid årets slut till 22 240 (23 385) MSEK. Pandox genomförde den 8 december 2016, med stöd av det bemyndigande styrelsen erhöll vid årsstämman den 3 maj 2016, en riktad konstant nyemission om 7 499 999 aktier av serie B, varigenom bolaget tillfördes cirka 1 012 MSEK före transaktionskostnader.

För beskrivning av sedvanlig så kallad "Change of Control"-klausul, se sidan 74 i förvaltningsberättelsen.

Bolagsstämma

På bolagsstämma 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.

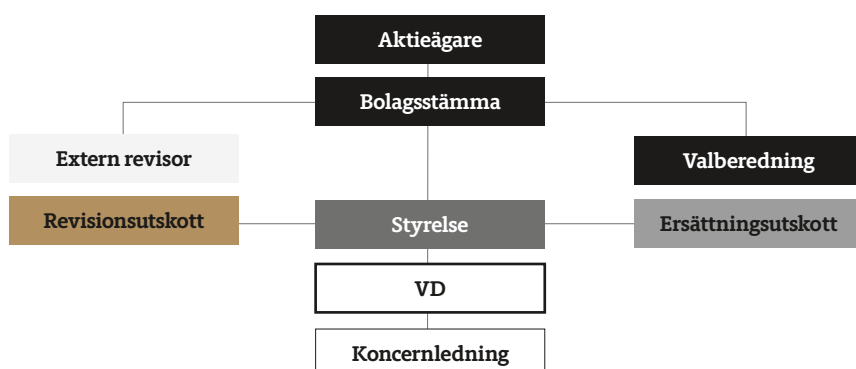
Årsstämma måste hållas inom sex månader från utgången av räkenskapsåret. Utöver årsstämman kan det kallas till extra bolagsstämma. Styrelsen skall kalla till extra bolagsstämma om en aktieminoritet med sammanlagt minst en tiondel av samtliga aktier i bolaget begär det. Detsamma gäller om bolagets revisor begär att extra stämma skall hållas. Styrelsen kan också på eget initiativ kalla till extra bolagsstämma. Beslut vid bolagsstämma fattas normalt med enkel majoritet. I vissa frågor föreskriver dock svensk aktiebolagslag att beslut kräver kvalificerad majoritet. Enligt bolagsordningen sker kallelse till bolagsstämma genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar och genom att kallelsen hålls tillgänglig på Pandox webbplats. 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 en 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 vid bolagsstämmor personligen eller genom ombud och kan även biträdas av högst två personer (antalet biträden skall 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 härom till styrelsen. Sådan begäran ska normalt vara styrelsen tillhanda senast sju veckor före bolagsstämman.

Övergripande bolagsstyrningsstruktur



Årsstämma 2016

Senaste årsstämma ägde rum den 3 maj 2016 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 3,80 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.
- 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 styrelseledamöter och revisorer samt revisorssuppleanter.
- 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 2017.

Fullständigt bolagsstämmoprotokoll finns tillgängligt på Pandox webbplats.

Styrelsen

Styrelsen är Pandox högsta beslutsfattande organ efter bolagsstämman. Enligt aktiebolagslagen är styrelsen ansvarig för Pandox förvaltning och organisation, vilket inkluderar att, bland annat, fastställa mål och strategier, säkerställa rutiner och system för utvärdering av fastställda mål, fortlöpande utvärdera Pandox resultat och finansiella ställning och utvärdera den operativa ledningen. Styrelsen ansvarar också för att säkerställa att årsredovisningen och delårsrapporter upprättas i rätt tid. Dessutom utser styrelsen den verkställande

direktören. Styrelsen kan delegera uppgifter till personer inom eller utom styrelsen men inte avbörda 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 sju ledamöter utan styrelsesuppleanter.

Enligt Koden väljs styrelsens ordförande av årsstämman och ordföranden har ett särskilt ansvar för ledningen av styrelsens arbete samt att styrelsens arbete är välorganiserat och genomförs på ett effektivt sätt.

Styrelsen följer den skriftliga arbetsordning som revideras årligen och fastställs på det konstituerande styrelsemötet. Arbetsordningen reglerar bland annat styrelsepraxis, funktioner samt fördelningen av arbete mellan styrelseledamöterna och verkställande direktören. I samband med det konstituerande styrelsemötet fastställer styrelsen även instruktionen för verkställande direktören innefattande finansiell rapportering.

Styrelsen genomför årligen en utvärdering av sina arbetsformer och rutiner. Utvärderingen syftar till att säkerställa att styrelsen har nödvändig kompetens samt väl fungerande processer för informationsinsamling, rapportering, analys, planering och beslutsfattande. Resultatet av utvärderingen rapporteras till valberedningen och utgör en del av underlaget för nomineringsarbetet.

Styrelsens arbetsformer och rutiner har utvärderats under året. Styrelsens har fortsatt diskuterat jämställdhets- och mångfaldsperspektiven utifrån uppfattningen att de är väsentliga vid styrelsens samman-

sättning. Målsättningen är att styrelsen ska vara sammansatt med ledamöter i varierande ålder, kön och geografiskt ursprung samt representera varierande utbildnings- och yrkesbakgrund.

Styrelsens sammansättning har särskilt analyserats inför tillsättandet av en ny styrelseledamot vid årsstämman 2017, där särskild hänsyn tagits till digital kompetens, oberoende i förhållande till huvudägarna och styrelsens könsfördelning.

Styrelsen skall fortlöpande utvärdera verkställande direktörens arbete.

Styrelsen sammanträder enligt ett årligen fastställt schema. Utöver dessa styrelsemöten kan ytterligare styrelsemöten sammankallas för att hantera frågor som inte kan hänskjutas till ett ordinarie styrelsemöte. Utöver styrelsemötena träffas styrelseordföranden och verkställande direktören kontinuerligt för att diskutera styrningen och ledningen av Pandox.

2016 var ett aktivt år för Pandox med större förvärv, avyttringar, driftsövertaganden 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 tre styrelsemöten. Ledamöter med anknytning till aktieägare som deltog i nyemissionen deltog då inte i styrelsens beredning av ärendet.

Styrelsens ledamöter har ändamålsenligt och väl kompletterande kompetens med hänsyn till Pandox verksamhet.

Revisionsutskott

Pandox styrelse utsåg den 3 maj 2016 ett revisionsutskott bestående av Ann-Sofi Danielsson (ordförande), Bengt Kjell och Olaf Gauslå. Revisionsutskottet ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka Pandox finansiella rapportering, övervaka

PANDOX STYRELSE OCH UTSKOTT 2016

Namn	Arvode, tkr	Styrelsen	Deltagande i antal möten			Oberoende bolaget ¹⁾	Oberoende ägare ²⁾
			Revisionsutskott	Ersättningsutskott	Oberoende		
Christian Ringnes, ordf. ³⁾	650	13 av 16	—	2 av 2	Ja	Nej	
Leiv Askvig ³⁾	400	13 av 16	—	—	Ja	Nej	
Olaf Gauslå ³⁾	470	13 av 16	5 av 5	—	Ja	Nej	
Bengt Kjell	470	16 av 16	4 av 5	—	Ja	Ja	
Helene Sundt	400	13 av 16	—	—	Ja	Nej	
Mats Wäppling	450	16 av 16	—	2 av 2	Ja	Ja	
Ann-Sofi Danielsson	530	15 av 16	5 av 5	—	Ja	Ja	

¹⁾ Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

²⁾ Oberoende i förhållande till bolagets större ägare.

³⁾ Ledamoten deltog inte i de (tre) styrelsemöten där nyemissionen bereddes på grund av anknytning till aktieägare som deltog i nyemissionen.

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

Revisionsutskottet har under året, utöver granskning av Pandox externa finansiella rapportering, 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.

Under 2016 har revisionsutskottet haft fem protokollförda möten, vilka avrapporterats till styrelsen.

Ersättningsutskott

Pandox har ett ersättningsutskott bestående av två medlemmar: 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 hänförliga till lön och ersättning för verkställande direktören och bolagsledningen. Under 2016 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

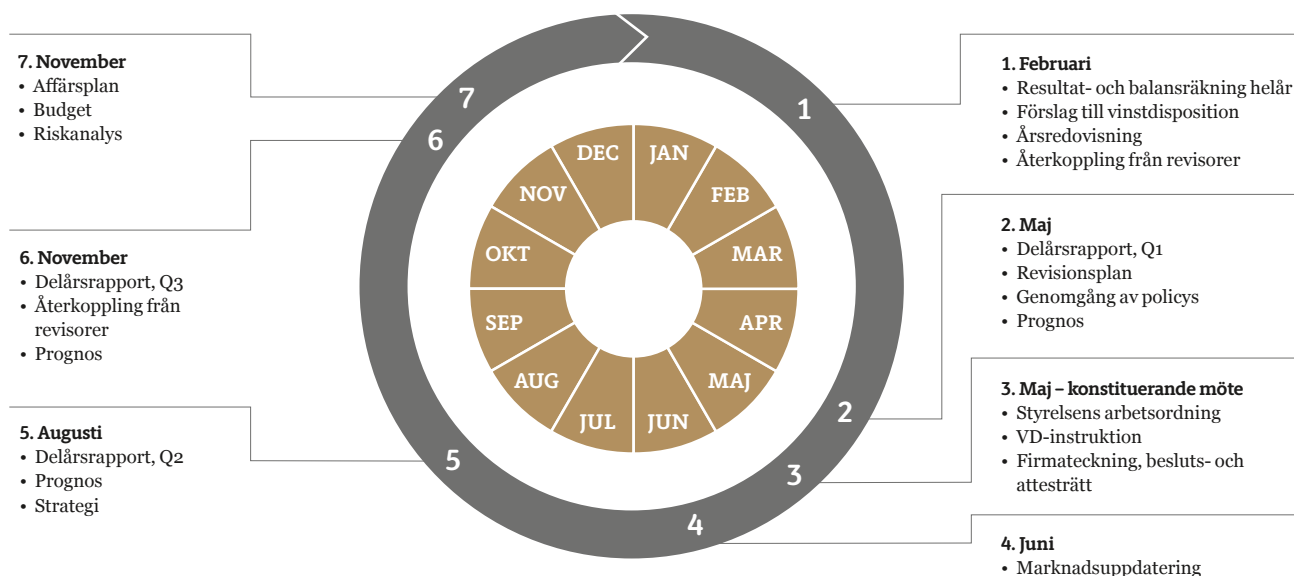
är av osedvanligt slag eller stor betydelse faller inte under den löpande förvaltningen. Verkställande direktören är skyldig att bereda och inför styrelsen föredra frågor som ligger utanför den löpande förvaltningen.

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 och är föredragande av materialet på styrelsemöten.

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

Verkställande direktören ska hålla styrelsen kontinuerligt informerad om utvecklingen av Pandox verksamhet, omsättningens 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 Pandox aktieägare.

Styrelsearbetets årscykel*



* Under 2016 har totalt 16 styrelsemöten hållits. Det höga antalet i förhållande till styrelsearbetets normala årscykel förklaras framförallt av förvärv och avyttringar samt nyemission.

Revision

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

Revisorererna skall 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 Pandox bolagsordning ska Pandox ha två revisorer och två revisors-suppleanter eller ett auktoriserat revisionsbolag. Pandox revisorer är Per Gustafsson och Willard Möller och revisorsuppleanter är Pär Olle Lövgren och Ulf Sundborg. Pandox revisorer och revisorsuppleanter presenteras närmare i avsnittet ”Styrelse, ledande befattningshavare och revisorer” på sidorna 126–129.

Pandox har på uppdrag av revisionsutskottet genomfört en revisionsupphandling och valberedningen kommer att föreslå nyval av revisorer vid årsstämman 2017.

Styrelsen träffar Pandox externa revisorer, utan närvaro av bolagsledningen, minst en gång om året för att ta emot och beakta revisorerernas synpunkter.

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

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

Valberedning

Valberedningen är bolagsstämmans organ med enda uppgift att bereda stämmans beslut i val- och arvodesfrågor samt, i förekommande fall, procedurfrågor för nästkommande valberedning.

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 Pandox årsstämma 2016 skall Pandox valberedning inför årsstämman 2017 bestå av representanter för de, per 31 juli 2016, fyra röstmässigt största aktieägarna, enligt den av Euroclear Sweden förda aktieboken, samt styrelseordföranden. Styrelseordföranden i Pandox AB skall 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 röstmässigt största aktieägaren skall utses till ordförande för valberedningen. Sammansättningen av valberedningen skall tillkännages senast sex månader före nästa årsstämma. Inget arvode skall utgå.

Den 6 september 2016 meddelade Pandox att valberedningen har konstituerats i enlighet med av årsstämman fastställda principer med följande sammansättning:

- Anders Ryssdal, Eiendomsspar Sverige AB (Valberedningens ordförande).
- Christian Ringnes, Styrelsens ordförande Pandox AB.
- Jakob Iqbal, Helene Sundt AB och Christian Sundt AB gemensamt.
- Lars-Åke Bokenberger, AMF.
- Marianne Flink, Swedbank Robur Fonder.

Aktieägare som önskar lämna förslag till valberedningen kan göra detta via e-post till valberedningen@pandox.se eller brev till Pandox AB, Valberedning, PO Box 15, SE-101 20 Stockholm senast den 8 februari 2017. Valberedningens förslag omfattar:

- Förslag till val av styrelseledamöter
- Principer för utseende av valberedning inför årsstämman 2018
- Förslag till revisorsval

Valberedningens förslag har publicerats i kallelsen till årsstämman 2017 och på Pandox webbplats. Årsstämman kommer att hållas den 29 mars 2017 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 arbetat med att tydliggöra, dokumentera och implementera organisationsstruktur, beslutsvägar, ansvar och befogenheter vilket har stärkt Pandox företagskultur och kontrollmiljö. Detta har resulterat i ett antal uppdaterade concernövergripande styrande dokument;

- Arbetsordningar för styrelse och dess utskott.
- Instruktion för VD inkl. instruktion för ekonomisk rapportering.
- Besluts- och attestordning.
- Ekonomihandbok.
- Finanspolicy.
- Insiderpolicy.
- Kommunikationspolicy.
- IT-policy.
- Miljöpolicy.
- Uppförandekoder.

De styrande dokumenten utgör grunden för att säkerställa den finansiella rapporteringen.

Styrelsens och företagsledningens agerande, genom att visa på gedigen kompetens och etiskt förhållningssätt, har även stor betydelse för upprätthållandet av en sund kontrollmiljö och är en väsentlig del av Pandex företagskultur.

Pandex har under året förstärkt bolagets kompetens genom rekrytering av en koncernjurist.

Riskbedömning

Koncernens verksamhetsområden ger exponering mot ett flertal olika risker, se Riskavsnittet sidan 64.

Riskbedömningen avseende den finansiella rapporteringen innebär att Pandex 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 sär-

skilda processer för att minimera riskerna. De tre viktigaste riskområdena är:

- Fastighetsvärderingen.
- Investerings- och renoveringsprogram.
- Finansieringsverksamheten.

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

Pandexmodellens fyra faser:

- Marknadsanalys.
- Marknadsstrategi.
- Lönsamhetsoptimering.
- Avtalsoptimering.

Två gånger per år görs en genomgång av samtliga hotell och fastigheter samt en uppdatering enligt Pandexmodellen. Återkommande verksamhetsnära riskområden är hotellbeläggning, fastighetsförvaltning, avtalsfrågor och kapitalförvaltning. De största riskerna dokumenteras i en "Hot Pile" och följs upp på koncernledningens månadsmöten. På dessa månadsmöten diskuteras även eventuell påverkan från makroekonomi, hotellkonjunkturcykeln, geografi, diversifiering, efterfrågan, utbud, konkurrenter med mera.

Pandex genomför interna värderingar av sin fastighetsportfölj varje kvartal. Alla fastigheter värderas dessutom varje år av externa professionella fastighetsvärderare som är oberoende av Pandex och deras

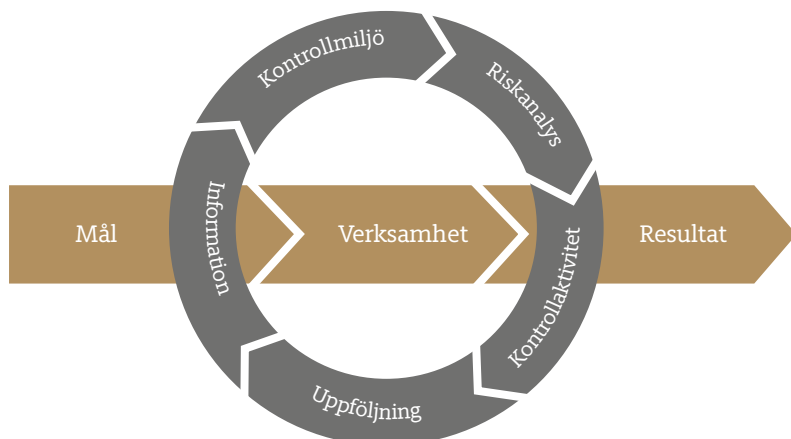
antaganden och värderingar utgör viktiga faktorer vid fastställandet av den interna värderingen. Värderingsmodellen består av en accepterad och beprövad kassaflödesmodell, där framtida kassaflöden som hotellfastigheterna förväntas generera, diskonteras. Värderingen baseras på det berörda hotellets affärsplan 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 Pandex att utveckla och positionera sina hotell genom investerings- och renoveringsprogram. Pandex har genomfört betydande investeringar under senare år. Pandex har en långsiktig investeringshandläggning avseende åtgärder i fastighetsbeståndet och arbetar med underhållsplaner omfattande tre till fem år. 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. Utfallet av investeringarna följs upp mot budget och redovisas för styrelsen.

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

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

Pandex modell för internkontroll



Kontrollaktiviteter

För att undvika felaktigheter har kontrollaktiviteter införts vars syfte är att säkerställa att kontrollmålen uppfylls. Under året har Pandox sett över sina processer och rutiner för att säkerställa en god finansiell rapportering. Pandox väsentligaste finansiella processer, såsom bokslut, konsolidering, uppföljning och rapportering finns dokumenterade i en Ekonomihandbok. I samband härmed 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 kontrollinstanser i den externa finansiella rapporteringsprocessen.

Uppföljning

Pandox följer månatligen upp på såväl operationella som 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 revisorererna 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 behandlas. Styrande riktlinjer, policys 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 2016 på sidorna 1–6 och för att den är uppräddad 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 revisionssed i Sverige har.

En bolagsstyrningsrapport har uppräddats. Upplýsningar i enlighet med 6 kap 6§ andra stycket punkterna 2–6 samt 7 kap 31§ andra stycket årsredovisningslagen är för-

enliga med årsredovisningen och koncernredovisningen samt i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm den 24 februari 2017

Per Gustafsson Willard Möller
Auktoriserad revisor Auktoriserad revisor