

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 den reviderade Svensk kod för bolagsstyrning gäller från och med den 1 november 2015.

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", 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 Svensk kod för bolagsstyrning.

Pandox bolagsstyrningsrapport har upprättats för första gången för räkenskapsåret 2015. 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 375 000 000 kronor per den 31 december 2015, fördelat på 75 000 000 A-aktier och 75 000 000 B-aktier. Varje A-aktie berättigar innehavaren till tre röster på bolagsstämman, medan varje B-aktie berättigar innehavaren till en röst på bolagsstämman. Bolagets börsvärde uppgick vid årets slut till 23 385 MSEK.

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

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 samt-

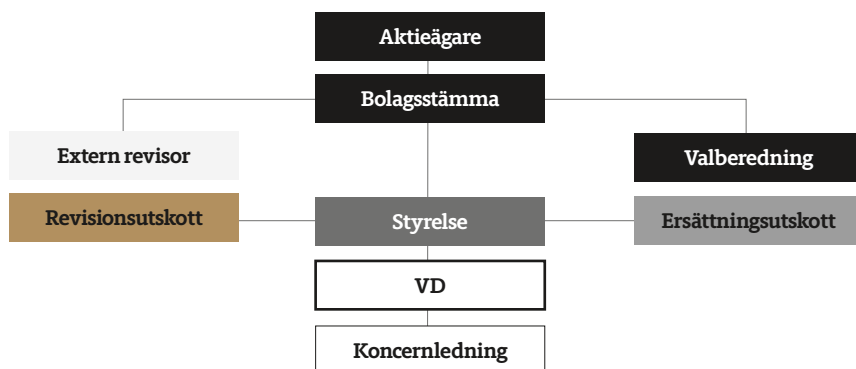
liga aktier i bolaget begär det. Detsamma gäller om bolagets revisor begär att extra stämma skall hållas. Styrelsen kan också på eget initiativ kalla till extra bolagsstämma. Beslut vid bolagsstämma fattas normalt med enkel majoritet. I vissa frågor föreskriver dock svensk aktiebolagslag att beslut kräver 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 förhandlingarna på 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 innehar.

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 2015

Senaste årsstämma ägde rum den 5 maj 2015 i Stockholm. Årsstämman 2015 fattade följande beslut:

- Fastställelse av resultat och balansräkning samt koncernresultaträkning och koncernbalansräkning.
- Disposition beträffande bolagets vinst enligt den fastställda balansräkningen.
- Ansvarsfrihet beviljades 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. Till envar av styrelseledamöterna ska dessutom 50 000 kronor utgå för styrelsens fullgörande av revisionsutskottets uppgifter. Beslöts vidare att ersättning för utskottsarbete ska utgå med 50 000 kronor till envar av de två ledamöterna i ersättningsutskottet. Beslöts att arvode till revisorer ska utgå enligt godkänd räkning.

- Omval av styrelseledamöter och revisorer samt revisorssuppleanter.
- Omval av Christian Ringnes som styrelsens ordförande.
- Beslut om utseende av valberedning inför årsstämma 2016.
- Antogs ny bolagsordning.
- Uppdelning av aktier (6:1), samt att aktiekapitalet efter denna uppdelning skall bestå av 75 000 000 aktier av serie A och 75 000 000 aktier av serie B.

Extra bolagsstämma

Vid extra bolagsstämma den 23 november 2015 fattades följande beslut:

- Fastställdes antalet styrelseledamöter till sju.
- Ann-Sofi Danielsson valdes till ny styrelseledamot för tiden fram till slutet av nästa årsstämma och ersatte därmed Christian Sundt som ställt sin plats i styrelsen till förfogande.
- Arvodet till de av stämman valda styrelseledamöterna ska kvarstå i enlighet med årsstämmans beslut, innebärande ett arvode till styrelsens ordförande om 600 000 kronor och envar övriga av stämman valda ledamöter ett arvode om 400 000 kronor.
- Arvode utgår med 50 000 kronor till envar av de två ledamöterna i ersättningsutskottet.
- Arvode utgår med ett årligt belopp om totalt högst 350 000 kronor till revisionsutskottet, att fördelas till revisionsutskottets medlemmar enligt styrelsens beslut.

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 avböra 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 ledamöter och högst sju ledamöter utan styrelsesuppleanter.

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

Styrelsen ska fastställa en skriftlig arbetsordning för sitt eget arbete. Finns det i styrelsen en arbetsfördelning mellan ledamöterna, ska också den framgå av arbetsordningen, något som aktualiseras när det finns utskott med uppgift att bereda frågor inom ett visst område, till exempel revisionsutskott och ersättningsutskott.

Styrelsen följer den skriftliga arbetsordning som revideras årligen och fastställs på det konstituerande styrelsemötet varje år.

Arbetsordningen reglerar bland annat styrelsepraxis, funktioner och fördelningen av arbete mellan styrelseledamöterna och verkställande direktör. I samband med det konstituerande styrelsemötet fastställer styrelsen även instruktionen för verkställande direktör innefattande finansiell rapportering.

Styrelsen genomför årligen en utvärdering av sina arbetsformer och rutiner. Utvärderingen syftar till att säkerställa väl fungerande processer för informations-samling, rapportering, analys, planering och beslutsfattande. Utvärderingen syftar till att säkerställa att styrelsen har nödvändig kompetens. Resultatet av utvärderingen rapporteras till valberedningen och utgör underlag för nomineringsarbetet. Samtliga styrelseledamöter, samt bolagets VD, har under november 2015 intervjuats av valberedningen om styrelsens arbetsformer och rutiner. Därutöver har styrelsens sammansättning särskilt analyserats inför tillsättandet av en ny styrelseledamot i november 2015, där särskild hänsyn tagits till specifika kompetenskrav, 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.

PANDOX STYRELSE 2015

Namn	Arvode, tkr	Deltagande i antal möten				Oberoende bolaget ²⁾	Oberoende ägare ³⁾
		Styrelsen	Revisionsutskott ¹⁾	Ersättningsutskott			
Christian Ringnes, ordf.	650	15 av 15	3 av 3	2 av 2	Ja	Nej	
Leiv Askvig	400	15 av 15	3 av 3	—	Ja	Nej	
Olaf Gauslå	470	15 av 15	3 av 3	—	Ja	Nej	
Bengt Kjell	470	15 av 15	3 av 3	—	Ja	Ja	
Helene Sundt	400	14 av 15	3 av 3	—	Ja	Nej	
Mats Wäppling	450	15 av 15	3 av 3	2 av 2	Ja	Ja	
Christian Sundt	—	11 av 15	3 av 3	—	Ja	Nej	
Ann-Sofi Danielsson	530	3 av 15	—	—	Ja	Ja	

Vid extra bolagsstämma den 23 november 2015 valdes Ann-Sofi Danielsson till ny styrelseledamot och ersatte därmed Christian Sundt som ställt sin plats i styrelsen till förfogande.

¹⁾ Revisionsutskottet bildades den 23 november 2015. Fram till dess har styrelsen i sin helhet fullgjort ett revisionsutskotts uppgifter.

²⁾ Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

³⁾ Oberoende i förhållande till bolagets större ägare.

Styrelsen har under året haft 15 möten varav ett konstituerande.

Styrelsens ledamöter har en ändamålsenlig och samlad kompetens med hänsyn till Pandox verksamhet. Under 2015 har styrelsen, utöver fokus på verksamheten, även arbetat aktivt och engagerat med noteringsprocessen av bolagets B-aktier på Nasdaq Stockholm.

Revisionsutskott

Pandox styrelse utsåg den 23 november 2015 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 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 förberedelse av förslag till bolagsstämmans val av revisor. Revisionsutskottet granskar också årsredovisningen och del-

årsrapporterna samt övervakar revisionen. Revisionsutskottet utför inte något revisionsarbete.

Fram till revisionsutskottets bildande den 23 november 2015 har styrelsen i sin helhet fullgjort ett revisionsutskotts uppgifter. Styrelsen har i denna kapacitet haft tre möten under 2015.

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 verkställande direktören och ledande befattningshavare
- 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. Dessa förslag läggs fram för beslut i styrelsen som därefter lägger fram förslag för beslut av årsstämman. Bolagsstämmans beslut ska omfatta de väsentliga villkoren i programmet

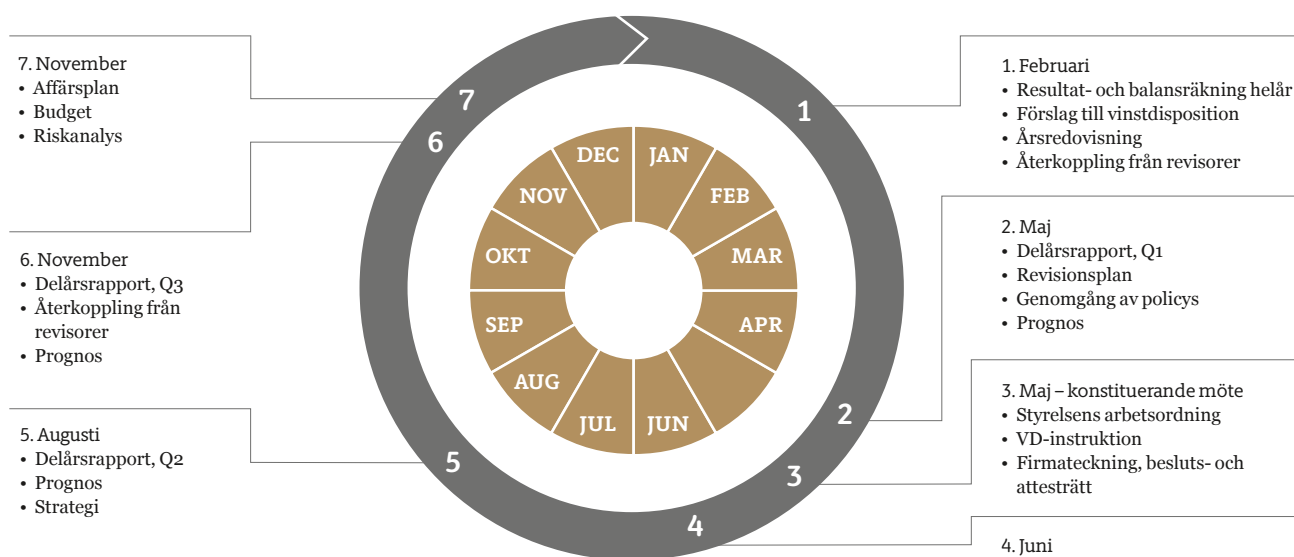
Under 2015 har ersättningsutskottet haft två möten.

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.

Styrelsearbetets årscykel*



* Under 2015 har totalt 15 styrelsemöten hållits. Det höga antalet i förhållande till styrelsearbetets normala årscykel förklaras framförallt av processen inför börsnoteringen den 18 juni 2015 samt förvärvet i Tyskland.

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.

Revision

Pandox revisorer utses av bolagsstämman för att granska bolagets årsredovisning och räkenskaper samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Efter varje räkenskapsår ska revisorn lämna en revisionsberättelse och en koncernrevisionsberättelse till årsstämman. Revisorerna har sitt uppdrag från och rapporterar till bolagsstämman och får inte låta sig styras i sitt arbete av styrelsen eller bolagsledningen.

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

Enligt Pandox bolagsordning ska Pandox ha två revisorer och två revisors-suppleanter. Pandox revisorer är Per Gustafsson och Willard Möller och revisors-suppleanter är Pär Olle Lövgren och Ulf Sundborg. Pandox revisorer och revisors-suppleanter presenteras närmare i avsnittet "Styrelse, ledande befattningshavare och revisorer" på sidan 108.

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

Revisionsutskottet träffar också revisorerna regelbundet för att ta del av och beakta deras synpunkter på delårsrapporter, årsredovisning, utfallet av revisorernas

granskning av den interna kontrollen för finansiell rapportering, samt andra frågor.

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

Valberedning

Valberedningen är bolagsstämmans organ 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.

Årsstämman i maj 2015 antog principer för hur valberedningen skall utses inför årsstämman för räkenskapsåret 2016.

Inför årsstämman för räkenskapsåret 2016 skall valberedningen bestå av representanter för de per 30 september 2015 fyra röstmässigt största aktieägarna och styrelseordföranden. Förändringar i valberedningens sammansättning ska omedelbart offentliggöras. Valberedningens sammansättning för årsstämmor ska offentliggöras senast sex månader före stämman. Den 8 oktober 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.
- Lars-Åke Bokenberger, AMF-Försäkring och Fonder.
- Marianne Flink, Swedbank Robur fonder.
- Johannes Wingborg, Länsförsäkringar Fondförvaltning AB.

Aktieägare som önskar lämna förslag till valberedningen kan göra detta via e-post till valberedningen@pandox.se eller brev till Pandox AB, Valberedning, P O Box 15, SE-101 20 Stockholm. Valberedningens förslag kommer att publiceras i kallelsen till årsstämman 2016 och på Pandox webbplats. Årsstämman kommer att hållas den 3 maj 2016 i Stockholm.

INTERNKONTROLL

Pandox styrelse ansvarar enligt den svenska aktiebolagslagen och Svensk kod 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 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 koncernövergripande styrande dokument;

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

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 Pandox företagskultur.

Pandox har även under året rekryterat ett antal personer för att stärka bolagets IFRS kompetens avseende extern rapportering av finansiella rapporter och kompetens vad gäller extern informationsgivning i noterad miljö.

Riskbedömning

Koncernens verksamhetsområden ger exponering mot ett flertal olika risker, se Riskavsnittet sidan 52.

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:

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

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

Pandoxmodellens fyra faser:

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

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

Pandox genomför interna värderingar av sin fastighetsportfölj varje kvartal. Alla fastigheter värderas dessutom varje år av

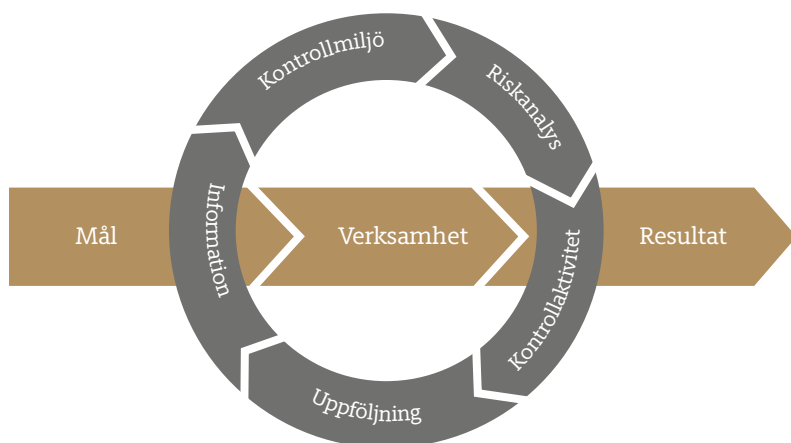
externa professionella fastighetsvärderare som är oberoende av Pandox och deras antaganden och värderingar utgör viktiga faktorer vid fastställandet av den interna värderingen. Värderingsmodellen består av en accepterad och beprövad kassaflödesmodell, där framtida kassaflöden som hotellfastigheterna förväntas generera, diskonteras. Värderingen baseras på det berörda hotellets affärsplan, vilken uppdateras minst två gånger per år, och 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 utveckla och positionera sina hotell genom investerings- och renoveringsprogram. Pandox har genomfört betydande investeringar under senare år. Pandox har en långsiktig investeringshandläggning avseende åtgärder i fastighetsbeståndet och arbetar med underhållsplaner omfattande tre till fem år. För investeringar överstigande 6 MSEK skrivs ett 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 på styrelsemöten.

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. 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 har en finanspolicy som fastställer riskmandat och ser till 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.

Utöver de operationella riskerna har Pandox under året gjort en bedömning av sina största risker avseende den finansiella rapporteringen. Denna bedömning har

Pandox modell för internkontroll



speglats i hur de finansiella processerna dokumenterats i Ekonomihandboken.

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

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 har dokumenterats 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 kontroll-

instanser i den externa finansiella rapporteringsprocessen.

Uppföljning

Pandox följer månatligen upp på såväl operationella som finansiella mål. På resultatuppföljningsmöten deltar VD, CFO, Business Intelligence, Group Controlling och Business Area Managers. 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 styrelsen utvärdering av den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen.

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 allvarligare 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, 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.

Under året har en chef för Investor Relations anställts. 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, org. nr 556030-7885

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2015 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vi har läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genom-

gång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionsd i Sverige har.

Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats, och att dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 30 mars 2016

Per Gustafsson Willard Möller
Auktoriserad revisor Auktoriserad revisor