



Bolagsstyrningsrapport

Sidorna 71–77 utgör bolagets Bolagsstyrningsrapport och har ej varit föremål för revision av bolagets revisor. God bolagsstyrning handlar om att säkerställa att bolaget sköts på ett för aktieägarna så ansvarsfullt och effektivt sätt som möjligt. Bolagsstyrning beskriver hur rättigheter och skyldigheter fördelas mellan bolagets organ i enlighet med tillämpliga lagar, regler och interna processer. Pandox AB (publ) är ett svenskt publikt aktiebolag med huvudkontor i Stockholm och med aktier noterade på Nasdaq Stockholm. Bolagsstyrningen i Pandox utgår från svensk lag, bolagsordningen, Nasdaqs regelverk för emittenter och Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden"). Koden återfinns på www.bolagsstyrning.se och utgör god sed på aktiemarknaden. Pandox följer Koden utan avvikelser.

Inga överträdelser av tillämpliga börsregler eller av god sed på aktiemarknaden har rapporterats gällande Pandox av Nasdaq Stockholms disciplinnämnd eller Aktiemarknadsnämnden under 2023.

ÄGARE OCH AKTIEN

Pandox B-aktie är sedan den 18 juni 2015 noterad på Nasdaq Stockholm på listan för stora bolag (Large Cap). Bolagets aktiekapital uppgick per den 31 december 2023 till 459 624 998 kronor, fördelat på 75 000 000 A-aktier och 108 849 999 B-aktier. Varje A-aktie berättigar innehavaren till tre röster på bolagsstämman, medan varje B-aktie berättigar innehavaren till en röst på bolagsstämman.

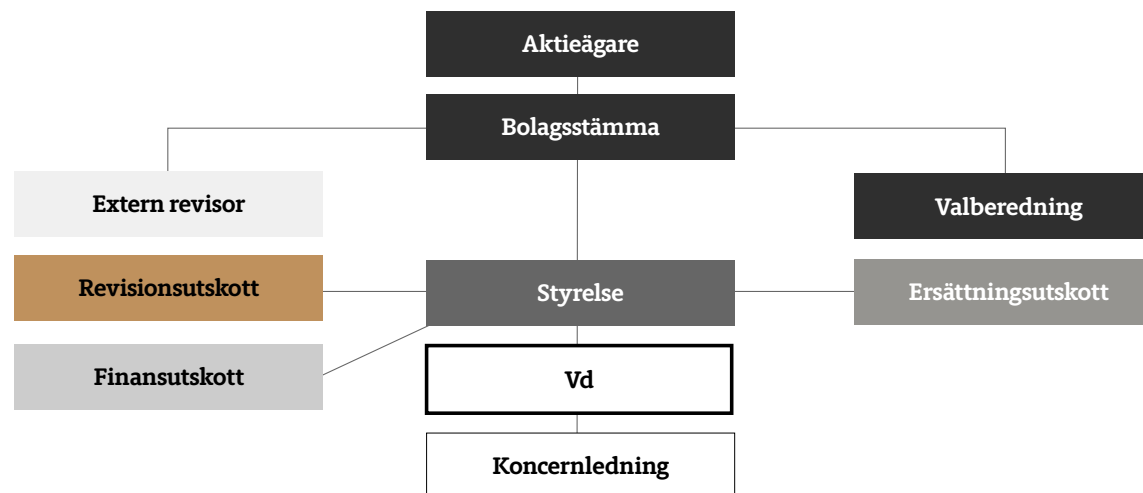
Pandox bolagsordning innehåller ett omvandlingsförbehåll och ett hembudsförbehåll för Pandox A-aktier. Samtliga B-aktier är fritt överlåtbara.

Följande aktieägare hade vid utgången av 2023 ett direkt eller indirekt ägande som representerade 10 procent eller mer av röstetalet för samtliga aktier i bolaget:

Innehav 2023-12-31	Andel av röstetalet, %
Eiendomsspar AS	37
Helene Sundt AB	18
Christian Sundt AB	18

Bolagets börsvärde beräknat på både A- och B-aktier uppgick vid årets slut till 27 651 (23 976) MSEK.

Övergripande bolagsstyrningsstruktur



BOLAGSSTÄMMA

Bolagsstämman är Pandox högsta beslutande organ och där har aktieägare rätt att fatta beslut om Pandox angelägenheter. Beslut vid bolagsstämman fattas normalt med enkel majoritet, d.v.s. med stöd av hälften av de på stämman avgivna rösterna. I vissa frågor föreskriver dock Aktiebolagslagen att förslagen ska godkännas av en större andel av rösterna. Enligt bolagsordningen sker kallelse till bolagsstämman genom annonsering i Post och Inrikes Tidningar och genom att kallelsen hålls tillgänglig på Pandox webbplats pandox.se. Att kallelse har skett ska samtidigt annonseras i Svenska Dagbladet.

När datum och ort för bolagsstämman har fastställts ska uppgift om detta lämnas på Pandox webbplats senast i samband med tredje kvartalsrapporten. Årsstämman 2024 hålls den 10 april 2024 i Stockholm.

Årsstämma 2023

Pandox senaste årsstämma ägde rum den 12 april 2023 i Stockholm. Årsstämman 2023 fattade bland annat följande beslut:

- Fastställelse av resultat- och balansräkning samt koncernresultaträkning och koncernbalansräkning.
- Disposition av bolagets vinst enligt den fastställda balansräkningen samt beslut om att inte lämna någon utdelning till aktieägarna.
- Omval av styrelseledamöterna Christian Ringnes (ordförande), Jakob Iqbal, Jon Rasmus Aurdal, Ann-Sofi Danielsson, Bengt Kjell och Jeanette Dyhre Kvisvik samt nyval av Ulrika Danielsson.
- Arvoden till styrelsen; 865 000 SEK till ordförande, 660 000 SEK till vice ordförande, samt 455 000 SEK till övriga ledamöter.
- Arvoden till revisionsutskottet; 160 000 SEK till revisionsutskottets ordförande och 80 000 SEK till envar av övriga ledamöter.
- Arvoden till ersättningsutskottet; 51 000 SEK till de två ledamöterna i utskottet.

Strategi och värdeskapande	+
Verksamheten	+
Marknad och trender	+
Fastigheter	+
Styrning	-
Ordförandeord	
● Bolagsstyrningsrapport	
Styrelse och revisor	
Ledande befattningshavare	
Risker och riskhantering	
Finansiellt	+



- Arvoden till finansutskottet; 160 000 SEK till ordföranden i utskottet och 80 000 SEK vardera till de övriga två ledamöterna i utskottet.
- Omval av revisorer i form av revisionsbolaget PwC med Patrik Adolfson som huvudansvarig revisor.
- Bemyndigande för styrelsen att emittera nya aktier uppgående till maximalt 10 procent av totalt antal utestående aktier.
- Godkännande av ersättningsrapport.
- Antagande av principer för utseende av valberedning inför årsstämma 2024.

Fullständigt bolagsstämmoprotokoll finns tillgängligt på Pandox webbplats.

STYRELSE

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

- Fastställa Pandox övergripande mål och strategier.
- Tillsätta, utvärdera och vid behov entlediga vd.
- Säkerställa effektiva uppföljnings- och kontrollsystem för Pandox verksamhet.
- Fortlöpande utvärdera resultat och finansiell ställning.
- Säkerställa att årsredovisning och delårsrapporter är korrekta, tillförlitliga och relevanta.

Styrelseledamöterna väljs av årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Enligt Pandox bolagsordning ska styrelsen, till den del den väljs av bolagsstämman, bestå av minst fyra och högst åtta ledamöter utan styrelsesuppleanter.

Pandox styrelseordförande väljs av årsstämman. Styrelseordföranden ansvarar för att styrelsens arbete är välorganiserat och effektivt.

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

Styrelsen sammanträder enligt ett årligen fastställt schema som normalt följer Pandox strategi- och budgetprocess samt bolagets finansiella kalender. Ytterligare styrelsemöten kan sammankallas för att hantera tidskritiska frågor som kräver

styrelsebeslut, till exempel förvärv, avyttring eller kapitalanskaffning.

👉 För presentation av styrelsen, se sidorna 78–79.

Styrelsens arbete

Styrelsen har under året haft tio möten varav ett konstituerande. På det konstituerande styrelsemötet omvaldes Bengt Kjell till vice ordförande i styrelsen.

Styrelsen genomför regelbundet en utvärdering av sina arbetsformer och rutiner för att säkerställa att den har nödvändig kompetens samt väl fungerande processer för goda beslut. Resultatet av utvärderingen rapporteras till valberedningen och utgör en del av underlaget för nomineringsarbetet. Styrelsens bedömning är att ledamöterna har ändamålsenlig och väl kompletterande kompetens med hänsyn till Pandox verksamhet, vilket delas av valberedningen.

Styrelsen har tydliga riktlinjer kring att undvika intressekonflikter. Dessa finns beskrivna i dokumentet Arbetsordning för Styrelsen och täcker in bland annat lojalitetsplikt, tystnadsplikt, jäv och insidertrading. Eventuella fall av intressekonflikt som uppdragas förmedlas till intressenter i årsredovisningen. Inga fall av intressekonflikt uppdragades under 2023.

Inom hållbarhetsområdet sker återrapportering till styrelsen halvårsvis via en styrelserapport samt årligen genom en muntlig presentation av SVP, Director of Sustainable Business. Denna kommer från och med 2024 även ha en stående punkt i revisionsutskottets möten.

Från och med 2022 är klimatanpassningsrisker en viktig del av bolagets övergripande riskanalys. Resultatet av analysen rapporterades till styrelsen under året och kommer årligen avrapporteras samt inkludera framtagna handlingsplaner.

Under 2023 genomfördes intervjuer med samtliga styrelseledamöter samt vd. Slutsatsen var att styrelsen fungerar väl och att ledamöterna kompletterar varandra på ett bra sätt.

Valberedningen har tillämpat regel 4.1 i Kodens som målfaldspolicy vid framtagandet av förslaget till styrelse, med målet att styrelsen ska vara sammansatt med ledamöter i varierande ålder, kön och geografiskt ursprung samt representera varierande utbildnings- och yrkesbakgrund.

Tre av sju ledamöter i Pandox styrelse är kvinnor. Valberedningen har bedömt att styrelsen uppfyller Kodens krav på oberoende.

Revisionsutskott

Pandox styrelse utsåg den 12 april 2023 ett revisionsutskott bestående av Ann-Sofi Danielsson (ordförande), Ulrika Danielsson och Jon Rasmus Aurdal. Revisionsutskottet ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka Pandox finansiella rapportering, övervaka effektiviteten i Pandox interna kontroll och riskhantering, hålla sig informerat om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och särskilt uppmärksamma om revisorn 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 granskat Pandox externa finansiella rapportering samt löpande analyserat och bedömt Pandox ekonomiska, finansiella och rapporteringsmässiga risker med särskilt fokus på intäkter, resultat, fastighetsvärdering och finansiell ställning.

Vidare har revisionsutskottet fortsatt behandlat frågor gällande intern kontroll, med avseende på uppbyggnad, verktyg, organisation och self-assessment. Bedömningen är att Pandox arbete med risk och kontroll har stärkts ytterligare genom förbättrade rutiner, kontroller och system samt stödjande insatser från finansutskottet (se nedan).

Under 2023 har revisionsutskottet haft fyra protokollförda möten, vilka avrapporterats till styrelsen.

Ersättningsutskott

Pandox har ett ersättningsutskott bestående av två ledamöter: Christian Ringnes (ordförande) och Jakob Iqbal. Ersättningsutskottet ska:

- Bereda styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för bolagsledningen.
- Följa och utvärdera pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar till bolagsledningen.
- Följa och utvärdera tillämpningen av de riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som årsstämman fattat beslut om samt gällande ersättningsstruktur och ersättningsnivåer i bolaget.
- Granska och förbereda förslag om samtliga aktie och aktierelaterade incitamentsprogram till bolagsledningen.

Strategi och värdeskapande	+
Verksamheten	+
Marknad och trender	+
Fastigheter	+
Styrning	-
Ordförandeord	
● Bolagsstyrningsrapport	
Styrelse och revisor	
Ledande befattningshavare	
Risker och riskhantering	
Finansiellt	+



Ersättningsutskottet har under året särskilt berett frågor rörande lön och ersättning för verkställande direktören och bolagsledningen. Därutöver har också frågor avseende incitamentsprogram för nyckelpersoner på Pandox hanterats.

Under 2023 har ersättningsutskottet haft två protokollförda möten, vilka avrapporterats till styrelsen.

Finansutskott

Styrelsen utsåg den 12 april 2023 ett finansutskott bestående av styrelseledamöterna Bengt Kjell (ordförande), Christian Ringnes och Jon Rasmus Aurdal. Pandox ledning i form av bland annat vd och CFO har närvarat vid utskottets möten med rätt att delta i diskussioner men inte i beslut. Utskottet har behandlat frågor av särskild betydelse för Pandox finansiella ställning, som till exempel refinansiering av banklån, räntesäkring och uppfyllande av villkor i kreditavtal. Erfarenheterna av finansutskottets arbete är goda och styrelsen har åter föreslagit valberedningen att en prövning om behovet av ett finansutskott även ska göras 2024, och i det fall det inrättas, att arvudet för ledamöter från styrelsen ska vara på samma nivå som för revisionsutskottet.

Under 2023 har finansutskottet haft fyra 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. Arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören anges i Pandox arbetsordning för styrelsen och i instruktionen för verkställande direktören. Åtgärder som är utöver de vanliga eller av särskilt stor betydelse faller inte under den löpande förvaltningen och verkställande direktören är skyldig att bereda och inför styrelsen föredra sådana frågor. Verkställande direktören ansvarar också för att upprätta rapporter och sammanställa information inför styrelsemöten samt vara föredragande på styrelsemöten. Enligt instruktionerna för finansiell rapportering är den verkställande direktören ansvarig för Pandox finansiella rapportering och denne ska säkerställa att styrelsen erhåller tillräckligt med information för att hela tiden kunna utvärdera bolagets finansiella ställning.

Verkställande direktören ska hålla styrelsen kontinuerligt informerad om utvecklingen av Pandox verksamhet när det gäller intäkter och resultat, ekonomisk ställning, likviditets- och kreditläge, viktigare affärshändelser samt varje annan händelse, omständighet eller förhållande som kan antas vara av väsentlig betydelse för Pandox aktieägare.

Styrelsearbetets normala årscykel

utöver stående punkter såsom lägesrapport, investeringsbeslut, likviditet och finansiering

JAN	FEB	MARS	APRIL	MAJ	JUNI	JULI	AUG	SEPT	OKT	NOV	DEC			
		1. Februari <ul style="list-style-type: none"> Bokslutskommuniké, kvartal 4 Resultat- och balansräkning helår Förslag till vinstdisposition Årsredovisning Återkoppling från revisorer 	2. Mars <ul style="list-style-type: none"> Fastställelse av årsredovisning Kallelse till årsstämma 			3. April <ul style="list-style-type: none"> Delårsrapport, kvartal 1 Revisionsplan Genomgång av policys Prognos/budgetutfall 4. April – konstituerande möte <ul style="list-style-type: none"> Styrelsens arbetsordning Vd-instruktion Policys 	5. Juni <ul style="list-style-type: none"> Marknadsuppdatering 				6. Juli <ul style="list-style-type: none"> Delårsrapport, kvartal 2 	7. September <ul style="list-style-type: none"> Prognos/budgetutfall Strategi 	8. Oktober <ul style="list-style-type: none"> Delårsrapport, kvartal 3 Återkoppling från revisorer Prognos/budgetutfall 	9. December <ul style="list-style-type: none"> Investeringar Affärsplan Budget Riskanalys

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 Pandox moderbolag och Pandoxkoncernen till årsstämman. Revisorerna har sitt uppdrag från och rapporterar till bolagsstämman och får i sitt arbete inte låta sig styras av Pandox styrelse eller bolagsledning.

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

Enligt Pandox bolagsordning ska Pandox ha två revisorer och två revisorssuppleanter eller ett auktoriserat revisionsbolag. På uppdrag av revisionsutskottet genomförde Pandox

under 2017 en revisionsupphandling som resulterade i valberedningens förslag om nyval av revisionsbolaget PwC, som också tillstyrktes av årsstämman 2017. Vid årsstämman 2023 omvaldes PwC med notering om auktoriserade revisorn Patrik Adolfson som huvudansvarig revisor.

👉 *Pandox revisor presenteras närmare på sida 79.*

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

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

Strategi och värdeskapande	+
Verksamheten	+
Marknad och trender	+
Fastigheter	+
Styrning	-
Ordförandeord	
● Bolagsstyrningsrapport	
Styrelse och revisor	
Ledande befattningshavare	
Risker och riskhantering	
Finansiellt	+



Pandox har ingen särskild granskningsfunktion (internrevision). Styrelsen prövar årligen behovet av en sådan. Baserat på revisionsutskottets utvärdering har styrelsen beslutat att inte inrätta någon särskild funktion för internrevision. Styrelsen bedömer att de inarbetade finansiella processer för uppföljning och utvärdering av kontroller som sker inom koncern-ekonomifunktionen, gör att tillräcklig tillförlitlighet uppnås i den finansiella rapporteringen utan en självständig avdelning för internrevision.

Valberedning

Valberedningen är bolagsstämman organ och ska lämna förslag till ordförande och övriga ledamöter i styrelsen samt arvode och annan ersättning för styrelseuppdrag till var och en av styrelseledamöterna. Valberedningen ska också lämna förslag till val och arvodering av revisor/revisor i samarbete med revisionsutskottet samt hur valberedningen ska formeras och sammankallas.

I enlighet med beslut på Pandox årsstämma 2023 ska Pandox valberedning inför årsstämman 2024 bestå av ledamöter som utsetts av de, per 31 juli 2023, fyra röstmässigt största aktieägarna, enligt den av Euroclear Sweden förda aktieboken, samt styrelseordföranden. Styrelseordföranden i Pandox AB ska också sammankalla det första mötet i valberedningen. Om en aktieägare 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 utsetts av den röstmässigt största aktieägaren ska utses till ordförande för valberedningen. Sammansättningen av valberedningen ska tillkännages senast sex månader före nästa årsstämma. Inget arvode ska utgå.

Den 12 september 2023 meddelade Pandox att valberedningen har konstituerats i enlighet med av årsstämman fastställda principer med följande sammansättning:

- Anders Ryssdal, Eiendomsspar AS (Valberedningens ordförande)
- Christian Ringnes, Styrelsens ordförande Pandox AB
- Leiv Askvig, Helene Sundt AB och Christian Sundt AB gemensamt
- Dick Bergqvist, AMF
- Camilla Wirth, Alecta

VIKTIGARE POLICYER OCH KODER

	Innehåll
Finanspolicy	Principer och regler för hur finansverksamheten ska bedrivas
Insiderpolicy	Regler och riktlinjer för hantering av insiderinformation
Intern och extern personuppgiftspolicy	Regler och information om Pandox behandling av personuppgifter
IT- och informationssäkerhetspolicy	Principer och regler för hur IT-verksamheten ska bedrivas och hur IT-säkerheten säkerställs
Kommunikationspolicy	Principer och regler för hur intern och extern kommunikation ska skötas
Miljöpolicy	Regler och riktlinjer för Pandox miljöansvar
Uppförandekod för affärspartners	Principer och krav på Pandox affärspartners
Uppförandekod för medarbetare	Principer och krav på Pandox medarbetare
Antikorruptionspolicy	Principer och krav på Pandox medarbetare rörande antikorruption
Policy för mänskliga rättigheter	Principer och krav på Pandox avseende mänskliga rättigheter
Riktlinjer för visseblåstjänst	Beskriver hur medarbetare och externa intressenter kan anmäla misstankar om oegentligheter
Riktlinjer för kriskommunikation	Beskriver hur Pandox kommunicerar internt och externt i krissituationer

PANDOX STYRELSE OCH UTSKOTT 2023

Namn	Arvode, tkr	Deltagande i antal möten					Oberoende ägare ²⁾
		Styrelsen	Revisionsutskott	Ersättningsutskott	Finansutskott	Oberoende bolaget ¹⁾	
Christian Ringnes, ordf.	996	10 av 10		2 av 2	4 av 4	Ja	Nej
Jakob Iqbal	506	10 av 10		2 av 2		Ja	Nej
Jon Rasmus Aurdal	615	10 av 10	4 av 4		4 av 4	Ja	Nej
Ann-Sofi Danielsson	615	10 av 10	4 av 4			Ja	Ja
Bengt Kjell, vice ordf.	820	9 av 10	1 av 1		3 av 4	Ja	Ja
Jeanette Dyhre Kvisvik	455	10 av 10				Ja	Ja
Ulrika Danielsson ³⁾	401	8 av 8	3 av 3			Ja	Ja

¹⁾ Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

²⁾ Oberoende i förhållande till bolagets större ägare.

³⁾ Tillträdde vid årsstämman den 12 april 2023.

Vid framtagande av förslag till val av styrelse tillämpar valberedningen som mångfaldspolicy, och beträffande målen för denna, vad som föreskrivs i punkt 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning.

Aktieägare som önskar lämna förslag till valberedningen kan göra detta via e-post till valberedningen@pandox.se eller brev till Pandox AB, Valberedning, PO Box 15, SE-101 20 Stockholm.

Valberedningens förslag inför årsstämman 2024 omfattar:

- Förslag till val av styrelseledamöter
- Förslag till val av revisor
- Principer för utseende av valberedning inför årsstämman 2024

Valberedningens förslag har publicerats i kallelsen till årsstämma 2024 och på Pandox webbplats. Årsstämman kommer att hållas den 10 april 2024 i Stockholm.

Strategi och värdeskapande +

Verksamheten +

Marknad och trender +

Fastigheter +

Styrning -

Ordförandeord

● Bolagsstyrningsrapport

Styrelse och revisor

Ledande befattningshavare

Risker och riskhantering

Finansiellt +



INTERNKONTROLL OCH FINANSIELL RAPPORTERING

Pandox styrelse ansvarar enligt den svenska aktiebolagslagen och Koden 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 och information samt 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.

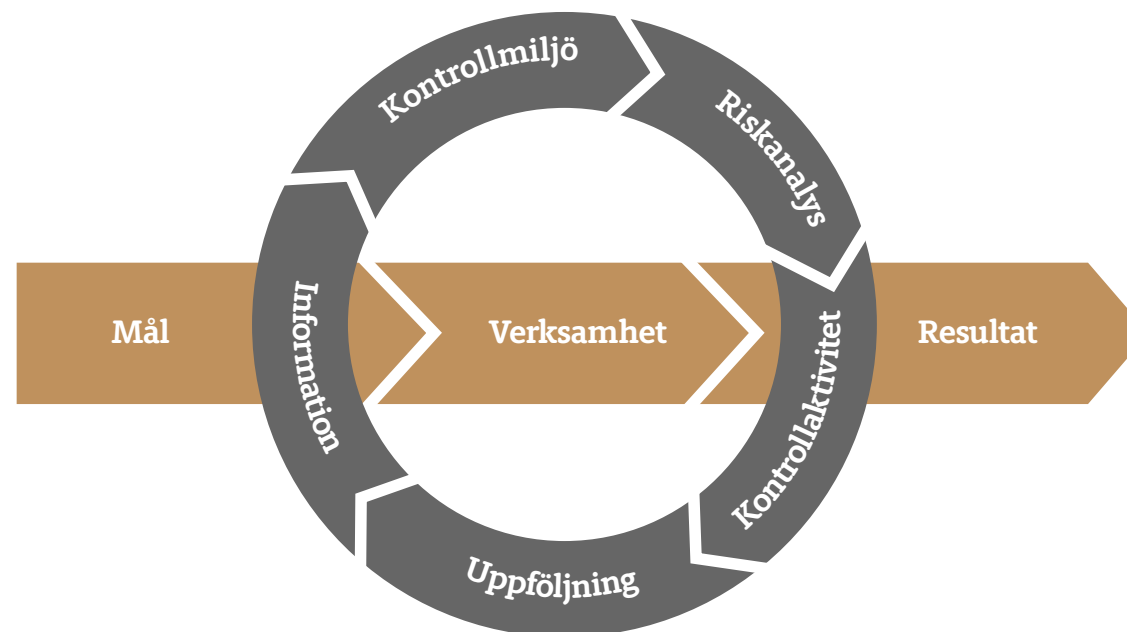
Grunden för god intern kontroll avseende finansiell rapportering utgörs av kontrollmiljön. Pandox arbetar kontinuerligt med att tydliggöra, dokumentera och anpassa organisationsstruktur, beslutsvägar, ansvar och befogenheter vilket stärker Pandox företagskultur och kontrollmiljö.

Riskbedömning

🔗 Se Riskavsnittet sidorna 81–86 och Hållbarhetsförklaring från sida 94.

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.

Pandox modell för internkontroll



En bedömning av riskerna för fel i den finansiella rapporteringen sker årligen för varje rad i resultaträkningen, rapporten över finansiell ställning och kassaflödesanalysen. För de poster som är väsentliga och/eller har förhöjd risk för fel finns särskilda processer för att minimera riskerna. De tre viktigaste riskområdena är:

- Fastighetsvärdering
- Finansieringsverksamheten
- Investerings- och renoveringsprogram

Pandox har en väl etablerad operationell riskmodell (Pandoxmetoden). Pandoxmetoden används för att värdera och dokumentera identifierade risker i hotellfastigheterna och är en viktig del av Pandox totala riskarbete. Arbetsmetoden bygger

på en individuell affärsplan för varje hotellfastighet och skapar förutsättningar för ökat kassaflöde och lägre risk. Den ger också kunskapsfördelar som bidrar till affärsmöjligheter.

Pandoxmetodens fyra delar är:

- Marknadsanalys
- Marknadsstrategi
- Lönsamhetsoptimering
- Avtalsoptimering

För varje hotellfastighet finns en individuell affärsplan. Två gånger per år görs en genomgång av samtliga hotell och fastigheter samt en uppdatering av affärsplanen enligt Pandoxmetoden. Återkommande verksamhetsnära riskområden är intäkter/beläggning, fastighetsdrift-/underhåll, hyresavtals-

Strategi och värdeskapande	+
Verksamheten	+
Marknad och trender	+
Fastigheter	+
Styrning	-
Ordförandeord	
● Bolagsstyrningsrapport	
Styrelse och revisor	
Ledande befattningshavare	
Risker och riskhantering	
Finansiellt	+



frågor och investeringar. De största riskerna dokumenteras i en "Hot Pile" som följs upp löpande samt i relevanta delar avrapporteras på koncernledningens månadsmöten. På dessa månadsmöten diskuteras även påverkan från makroekonomi, hotellkonjunkturcykeln, geografisk exponering och operatörs-/varumärkesexponering, hotellefterfrågan, utbud av ny kapacitet, konkurrenter med mera.

Med anledning av den snabba och kraftiga ökningen av marknadsräntor har fastighetsvärdering varit ett fokusområde för ledning, styrelse och utskott under 2023.

🕒 *Mer information om fastighetsvärdering finns på sidorna 153–156.*

I rollen som aktiv ägare av hotellfastigheter eftersträvar Pandox att tillsammans med sina hyrespartners identifiera gemensamma investerings- och renoveringsprogram för att säkerställa hotellens konkurrenskraft och bidra till ett ökat kassaflöde. Pandox har ett långsiktigt perspektiv och en strukturerad process för handläggning, genomförande och uppföljning av investeringar. Pandox arbetar normalt med underhållsplaner på 3–5 år samt därutöver med specifika projekt för kassaflödeshöjande investeringar. För investeringar överstigande 10 MSEK skrivs en PM som lämnas till styrelsen för beslut. En investeringsbudget upprättas varje år i samband med framtagandet av budget och verksamhetsplan, vilken fastställs av styrelsen och justeras kvartalsvis. Utfallet av investeringarna följs upp mot budget och redovisas för styrelsen. Ränteutgifter är Pandox största utgiftspost. Ränteutgifter påverkas av marknadsräntor och av marginalerna hos kreditinstitut samt Pandox strategi avseende räntebindning. Med en högre andel lån i utländsk valuta påverkas ränteutgifterna även av fluktuationer i valutakurser.

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

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

Kontrollaktiviteter

För att undvika felaktigheter är kontrollaktiviteter implementerade med syfte att säkerställa att kontrollmålen uppfylls. Pandox väsentligaste finansiella processer, såsom bokslut, konsolidering, uppföljning och rapportering finns dokumenterade i en Ekonomihandbok. Kontrollerna avser att säkerställa kvalitativ finansiell rapportering.

Samtliga koncernbolags implementerade nyckelkontroller avseende finansiell rapportering dokumenteras i en självutvärderingsmall som rapporteras till koncernfunktionen. Självutvärderingsmallen följs upp, anpassas och utvärderas av koncernfunktionen vilket stärker kontrollmiljön inom koncernen.

CFO, Business Intelligence och Group Accounting & Control har alla ett ansvar för att skapa den miljö som krävs för att uppnå transparent och rättvisande finansiell rapportering. Ledning och styrelse i Pandox utgör även viktiga kontrollinstanser i den externa finansiella rapporteringsprocessen.

Uppföljning

Pandox följer varje månad upp utfall i förhållande till bolagets operationella och finansiella mål. På resultatuppföljningsmöten deltar vd, CFO, Business Intelligence, Group Accounting & Control och affärsområdesansvariga. Materiella differenser utreds omedelbart av CFO och rapporteras i väsentliga fall till styrelsen. Eventuella identifierade höga risker följs upp av styrelsen minst varje kvartal. Revisionsutskottet granskar alltid de externa rapporterna innan de görs publika för aktiemarknaden.

Dessa processer för uppföljning utgör grunden för att säkerställa Pandox finansiella rapportering.

CFO redogör årligen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen för styrelsen.

Utöver detta granskar även Pandox externa revisorer bolagets interna kontroll avseende finansiell rapportering och årsredovisning samt gör en översiktlig granskning av delårsrapporten för det tredje kvartalet. Av revisorerna eventuellt identifierade brister och/eller fel rapporteras till Pandox ledning eller vid allvarigare brister eller fel direkt till styrelsen.

Information och kommunikation

En förutsättning för god intern kontroll är att dess olika beståndsdelar och avsikter är kända i organisationen. Med andra ord är en tydlig och strukturerad kommunikation kring intern kontroll mycket viktig.

För att säkerställa ett effektivt kunskaps- och erfarenhetsutbyte inom ekonomifunktionerna genomförs regelbundna ekonomimöten. Styrande riktlinjer, policyer och instruktioner finns tillgängliga på koncernens intranät. Tillgängligheten till dokumenten för intern information på intranätet styrs via behörigheter. Dokumenten uppdateras löpande vid behov. Även vad gäller finansiell data för koncernen är detta centralt styrt via behörigheter.

Det finns ett nära samarbete mellan koncernfunktion och rapporterande dotterbolag, däribland arrangerar koncernfunktion årligen konferens och utbildning för ekonomiansvariga och controllers.

Ansvarig för Investor Relations hanterar tillsammans med medarbetare all extern information och kommunikation, inklusive den externa hemsidan.

Strategi och värdeskapande	+
Verksamheten	+
Marknad och trender	+
Fastigheter	+
Styrning	-
Ordförandeord	
● Bolagsstyrningsrapport	
Styrelse och revisor	
Ledande befattningshavare	
Risker och riskhantering	
Finansiellt	+