

# BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

Fabege är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm. Till grund för bolagsstyrning ligger bolagsordningen, aktiebolagslagen samt andra tillämpliga lagar och regelverk. Fabege tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) vars övergripande syfte är att bidra till förbättrad styrning av svenska bolag.

## ORDFÖRANDE HAR ORDET

# VÄRDESKAPANDE STADSUTVECKLING

BÄSTE AKTIEÄGARE,

**E**n sund bolagsstyrning som skapar förtroende hos aktiemarknad och andra intressenter är av största vikt. Fabege driver en effektiv verksamhet utifrån fastlagda strategier med tydliga ramar och mål. Ansvarsfördelningen mellan styrelse och bolagsledning är tydlig och fungerar väl.

Styrelsens ledamöter representerar en bredd av kunskap och värdefulla kontaktnät. Vi kompletterar varandra väl och vår sammantagna kompetens och erfarenhet är till nytta för bolagets fortsatta utveckling. Vår årskalender innefattar sex ordinarie styrelsemöten med fastlagda agendapunkter. Däremellan sammanträder styrelsen vid behov, oftast i samband med beslutsfrågor mellan möten. Vi har nära till beslut och löpande kontakt med bolagets ledning.

Som styrelsens ordförande och aktieägare gläds jag åt att Fabege återigen har lagt ett mycket framgångsrikt år till handlingarna. Verksamheten fortsätter att utvecklas och Fabege har alltmer blivit känt för sina stadsutvecklingsprojekt och sin starka position på Stockholms fastighetsmarknad.

Fabege bedriver en mycket värdeskapande verksamhet och har genom sina erfarenheter byggt upp ett stort förtroende som hyres-

värd och fastighetsutvecklare på Stockholmsmarknaden. Även om Arenastaden kanske är det område som fått mest uppmärksamhet under senare år så ser vi många intressanta möjligheter i fortsatt utveckling av citybeståndet och i våra övriga områden. Under året har vi bidragit till stadsutveckling också på södra sidan av Stockholm genom att vi bygger ett nytt kontor för mobiloperatören 3 i anslutning till Söderstaden vid Globen. Jag ser fram emot många nya spännande projekt och fortsatta möjligheter att stärka relationen till kunderna och konkurrenskraften på marknaden.

2016 präglades av en mycket stark hyresmarknad med låga vakanser och stigande hyresnivåer. Mot bakgrund av det låga ränteläget utgör fastigheter ett intressant alternativ för investerare, vilket bidragit till den positiva utvecklingen med stigande intäkter och fastighetsvärden. Något som Fabege kunnat dra nytta av under året och som också bidragit till bolagets substansstillväxt och därmed ökade aktieägarvärde.

Jag är stolt över bolaget och alla medarbetare som så engagerat fortsätter att skapa framgång. Jag är övertygad om att vår framgångsrika resa fortsätter under de kommande åren. Fabege har hög kapacitet och är väl förberett att fånga morgondagens möjligheter.

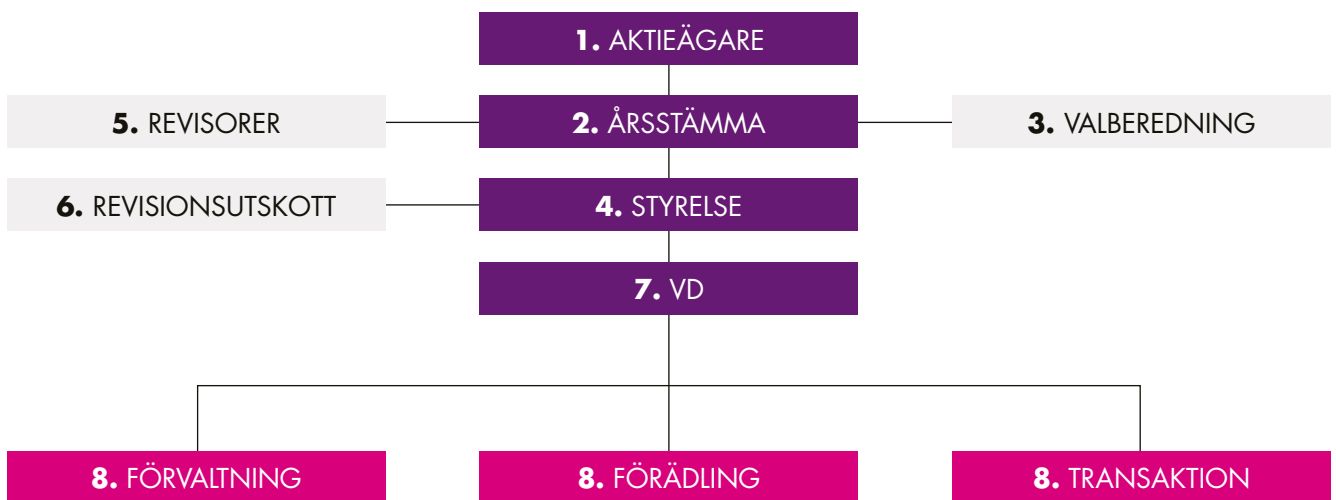
Vi i styrelsen föreslår en utdelning på 4,00 kr per aktie.

Erik Paulsson  
Ordförande, Fabege



## STYRNINGSSTRUKTUR

Ansvaret för styrning, ledning och kontroll av Fabeges verksamhet fördelas mellan aktieägarna på årsstämman, styrelsen och verkställande direktören. Fabege arbetar löpande med att uppnå en än mer effektiv och ändamålsenlig styrning av bolaget.



### 1. Aktieägarna

Fabeges aktie är noterad på Nasdaq Stockholm. Aktiekapitalet uppgår till 5 097 Mkr fördelat på 165 391 572 aktier. Fabege hade vid årsskiftet inget innehav av egna aktier. I Fabege har samtliga aktier samma rösträtt, vilket innebär att möjligheten att utöva ägarinflytande överensstämmer med respektive aktieägares kapitalandel i bolaget. Följande ägare innehar, direkt eller indirekt, aktier som representerar en tiondel eller mer av röstetalet för samtliga aktier i bolaget:

INNEHAV, %	2016-12-31
Erik Paulsson med familj, privat och via bolag	15,4

Fabeges ägarstruktur framgår av sidorna 102–103.

### 2. Årsstämma

Årsstämman är bolagets högsta beslutande organ. Aktieägare, som vill delta i förhandlingarna vid årsstämma, ska dels vara upptagen i utskrift av hela aktieboken avseende förhållandena fem vardagar före årsstämman, dels göra anmälan till bolaget för sig och högst två biträden senast kl 16.00 den dag som anges i kallelsen till årsstämman.

### 3. Valberedning

Valberedningen är bolagsstämmans organ för beredning av stämmans beslut i tillsättningsfrågor. Valberedningens uppgift är att utarbeta förslag avseende stämмоordförande, styrelseordförande, styrelse, styrelsearvoden, revisorer, revisionsarvoden samt eventuella förändringar i principer för utseende av valberedning. Aktieägare som önskar lämna förslag till valberedningen kan göra detta via e-post till ir@fabege.se eller via brev till Fabege AB. Förslaget som avser styrelsearvode ska vara fördelat på styrelseordförande, ledamöter samt representanter som deltar i revisionsutskottet.

### 4. Styrelse

Styrelsen svarar enligt aktiebolagslagen för bolagets organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter. Styrelsen ska fortlöpande bedöma bolagets löpande verksamhetsstyrning och ekonomiska situation. Styrelsens huvuduppgift är att för ägarnas räkning förvalta bolagets tillgångar på ett sådant sätt att ägarnas intresse av långsiktigt god kapitalavkastning tillgodoses. Fabeges styrelse ska bestå av minst fyra och högst nio ledamöter. Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning inkluderande instruktioner för arbetsfördelning och rapportering.

### Frågor avseende ersättning till bolagsledningen

Fabeges styrelse har inte något särskilt ersättningsutskott. Hela styrelsen utom verkställande direktören fullgör de arbetsuppgifter som åvilar ett ersättningsutskott och deltar således i beredning och beslut gällande ersättningsfrågor.

## 5. Revision

Bolagets revisor ska enligt aktiebolagslagen granska bolagets årsredovisning och bokföring samt styrelsens och VD:s förvaltning. Revisorn ska efter varje räkenskapsår lämna en revisionsberättelse till årsstämman. Revisorer utses och arvoderas enligt beslut på ordinarie årsstämma efter förslag från valberedningen. På årsstämman 2016 utsågs revisionsfirman Deloitte till revisor med auktoriserade revisor Kent Åkerlund som huvudansvarig för revisionen för perioden fram till årsstämman 2017. Kent Åkerlund har vid sidan av Fabeges revisionsuppdrag i följande större företag: Clas Ohlson, Bactiguard, FastPartner och Tagehus. Kent Åkerlund har inga uppdrag i bolag vilka är närstående till Fabeges större ägare eller verkställande direktör. Deloitte har vid sidan av sitt uppdrag som vald revisor även bistått Fabege i revisionsnära uppdrag främst relaterade till redovisningsfrågor. Vidare genomför Deloitte en översiktlig granskning av Fabeges hållbarhetsrapportering som sker enligt GRI 4 Core.

## 6. Revisionsutskott

Styrelsen har inom sig utsett ett revisionsutskott. Utskottet är styrelsens förlängda arm för övervakning av frågor som rör redovisning, revision och finansiell rapportering.

Uppdraget omfattar behandling av frågor som verksamhetens risker och riskhantering, intern kontroll (miljö, utformning och genomförande), redovisningsprinciper, ekonomisk uppföljning och rapportering samt revisionens utförande. Utskottet träffar löpande ledande befattningshavare för att diskutera och bilda sig en uppfattning om hur bolagets väsentliga processer fungerar ur ett internt kontrollperspektiv. Ledamöterna tar del av samtliga delårsrapporter. Bokslutskommunikén, bolagsstyrningsrapporten och förvaltningsberättelsen diskuteras särskilt vid utskottets möte i början av varje år. Utskottet träffar också löpande bolagets revisorer för att informera sig om revisionens inriktning, omfattning och resultat. Revisionsutskottet har en särskild arbetsordning som årligen prövas och fastställs av styrelsen. Fabeges revisionsutskott uppfyller Kodens krav på sammansättning och ledamöternas kompetens och erfarenhet i redovisningsfrågor och andra frågor inom utskottets ansvarsområde.

## 7. Bolagsledning

### Verkställande direktör

Verkställande direktören är ansvarig för den operativa styrningen, har ansvaret för att sköta den löpande förvaltningen och leda verksamheten i enlighet med styrelsens riktlinjer, anvisningar och beslut. Utöver den ansvarsfördelning som gäller allmänt enligt aktiebolagslagen reglerar instruktionen för Verkställande direktören bland annat följande:

- Verkställande direktörens uppgift och skyldighet att förse styrelsen med information och nödvändiga beslutsunderlag.
- Verkställande direktörens roll som föredragande på styrelsemötena.
- Verkställande direktörens uppgift och skyldighet att övervaka efterlevnaden av styrelsens beslut avseende mål, affärsidé, strategiska planer, bolagets uppförandekod och andra riktlinjer samt vid behov föreslå styrelsen översyn av dessa.
- Vilka ärenden som alltid ska underställas styrelsen såsom beslut om större förvärv, försäljningar eller större investeringar i befintliga fastigheter.
- Verkställande direktörens uppgift och skyldighet att säkerställa att Fabege iakttar de skyldigheter beträffande information med mera som följer av Fabeges noteringsavtal med Nasdaq Stockholm.

Arbetsordningen innehåller även en särskild rapporteringsinstruktion som reglerar innehåll och tider för rapportering till styrelsen.

## Koncernledning

Verkställande direktören leder koncernledningens arbete och fattar beslut i samråd med övriga ledningsmedlemmar. Koncernledningen utför tillsammans den operativa styrningen och leder verksamheten och den löpande förvaltningen i enlighet med styrelsens riktlinjer, anvisningar och beslut. Grunden till framgång är motiverade medarbetare. I syfte att skapa de bästa förutsättningarna för medarbetarna ska Fabeges koncernledning fastställa och förankra tydliga ramar och mål för verksamheten. Koncernledningen ska skapa förutsättningar för medarbetarna att nå uppsatta mål genom att:

- Tydligt kommunicera färdriktning och mål.
- Utifrån företagets samlade kompetens fatta inriktningsbeslut.
- Coacha, entusiasmera och skapa arbetsglädje och positiv energi.
- Löpande följa upp och ge återkoppling på uppsatta mål.

Fabeges koncernledning består av sex personer, se sidan 93. Koncernledningen träffas löpande på operativa veckomöten och på regelbundna beslutsmöten cirka 8 gånger per år. Under mötena behandlas strategiska och operativa frågor som fastighetsaffärer, uthyrning, marknadsutveckling, organisation samt månads- och kvartalsuppföljning. Vid beslutsmötena deltar också VD:s assistent och HR-chefen. Fabeges hela chefsgrupp träffas vid flera tillfällen per år för diskussion om bland annat företagets strategier och ledarskapsfrågor.

## 8. Verksamhetsområden

Fabeges operativa verksamhet bedrivs inom tre områden: Förvaltning, Förädling och Transaktion. Inom affärsområdet Förvaltning är ansvaret uppdelat på två chefer, chef förvaltning och chef teknisk drift. Respektive verksamhetsområdes chef är medlem av koncernledningen. Respektive verksamhetschef har ansvar för den operativa styrningen och uppföljning. Fabeges verksamhet är målstyrd på alla nivåer. Målen bryts ned, utvecklas och förankras inom respektive verksamhetsområde och ned på medarbetarnivå. Mätning och uppföljning sker regelbundet.

Fabeges hållbarhetsarbete bedrivs integrerat i organisationens alla delar. För att tydliggöra vikten av detta finns en hållbarhetsgrupp där representanter för bolagets verksamhetsområden samlas i ett gemensamt forum för hållbarhetsfrågor. Gruppen träffas löpande i syfte att driva på utvecklingen och kommunikationen av hållbarhetsfrågorna.

→ LÄS MER

... om Fabeges bolagsstyrning, arbetsordning och instruktioner på [www.fabegese.se](http://www.fabegese.se)

- Bolagsordning
- Information från tidigare års årsstämmor
- Tidigare års bolagsstyrningsrapporter
- Styrelsens arbetsordning och instruktioner
- Uppförandekod
- Värdegrund SPEAK



## POLICIES OCH RIKTLINJER SOM STÖD FÖR VERKSAMHETEN

Fabeges värdegrund SPEAK och uppförandekod är utgångspunkterna för samtliga medarbetares agerande. Uppförandekoden tydliggör Fabeges ställningstagande i frågor som rör mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö, affärsetik och kommunikation.

Styrelse och koncernledning har ett särskilt ansvar att säkerställa att uppförandekoden efterlevs. Innehållet revideras och följs upp årligen av företagets styrelse och koncernledning.

Alla chefer med personalansvar ansvarar för att säkerställa att uppförandekoden är känd och följs inom dennes avdelning/ansvarsområde. En grund för uppförandekoden är att Fabege ska följa tillämpliga lagar och andra föreskrifter, följa god affärssed och praxis samt internationella normer för mänskliga rättigheter, arbete och miljö i enlighet med Global Compacts tio principer och ILO:s grundläggande konventioner om mänskliga rättigheter i arbetslivet. Fabege stöder FN:s Global Compact sedan 2011. Bolaget följer MBL och kollektivavtal där bland annat minsta varseltid regleras.

Policies och riktlinjer för till exempel kommunikation, personal och verksamhetsstöd beslutas av koncernledningen, uppdateras löpande och tillgängliggörs för alla medarbetare via Fabeges intranät.

På Fabege ska ingen diskrimineras på grund av etnisk bakgrund, religion, fysiskt eller psykiskt funktionshinder, ålder, kön eller sexuell läggning. Under 2016 har inga fall av diskriminering rapporterats.

Som stöd i det dagliga arbetet finns också Fabeges etikgrupp som rapporterar till koncernledningen. Gruppen har till uppgift att leda arbetet, bevaka relevanta omvärldsfrågor och driva specifika etiska frågor. I rådet ingår representanter från affärsutveckling, uthyrning, förvaltning, teknisk drift, projekt, HR, kommunikation och finans. Sedan flera år pågår ett arbete med att höja organisationens kunskap om affärsetik och antikorruption. Exempel på aktiviteter är information och utbildning om antikorruption och mutlagstiftning samt etiska diskussioner i samband med företagsinterna konferenser. Medarbetarna får löpande information om frågor som diskuterats i hållbarhets- och etikgrupperna. Fabege har en så kallad whistle blower-funktion för att göra det enkelt att anmäla oetiskt beteende eller oegentligheter på arbetsplatsen. Whistle blower-funktionen utgörs av två interna medarbetare och en extern person. Såväl interna som externa visselblåsare välkomnas. Under året har whistle blower-funktionen inte utnyttjats.

## BOLAGSSTYRNINGEN 2016

### Årsstämman

Årsstämman hölls i Stockholm den 11 april 2016. Till ordförande att leda stämman valdes Erik Paulsson. Vid stämman var aktieägare med sammanlagt 77,0 miljoner aktier motsvarande 46,5 procent av antalet röster representerade. Fullständigt protokoll från bolagsstämman finns tillgängligt på [www.fabega.se/arsstamma2016](http://www.fabega.se/arsstamma2016). Stämman fattade bland annat följande beslut:

#### Val av styrelseledamöter samt beslut om styrelsearvode

Beslutades att antalet styrelseledamöter ska vara åtta och att omvälja Eva Eriksson, Märtha Josefsson, Pär Nuder, Mats Qviberg, Erik Paulsson och Svante Paulsson samt att nyvälja Anette Asklin och Anna Engebretsen.

Till styrelseordförande valdes Erik Paulsson. Stämman beslutade att arvoden till styrelsen för 2016 utgår med totalt 2 350 tkr (1 950).

#### Utdelning, kontant

Utdelning fastställdes till 3,50 kr med avstämningsdag 13 april 2016.

#### Principer för utseende av valberedning

Fastställdes principer för utseende av valberedning samt vilka förslag som valberedningen ska arbeta fram. Valberedningen ska utses senast sex månader före årsstämman och representanter för de fyra största ägarna ska i första hand erbjudas plats.

#### Ersättning till bolagsledningen

Beslutades om oförändrade riktlinjer för ersättning till bolagsledningen.

#### Bemyndigande om återköp av egna aktier

Beslutades att ge styrelsen bemyndigande att, längst intill nästa årsstämma, förvärva och överlåta aktier. Förvärv får ske av högst det antal aktier som vid varje tidpunkt motsvarar 10 procent av totalt antal utestående aktier. Överlåtelse får ske av samtliga egna aktier som bolaget innehar.

#### Revision

Revisorerna rapporterade sina observationer och presenterade samtidigt sin syn på kvaliteten på den interna kontrollen inom Fabega på styrelsemötet i februari 2016. Revisorerna har deltagit och avrapporterat vid samtliga fyra möten med revisionsutskottet. Under året har även avrapportering skett till bolagsledningen. Arvode till bolagets revisorer framgår av not 41 på sidan 81.

#### Valberedningen

I enlighet med årsstämmans beslut har de fyra största aktieägarna erbjudits plats i Fabegas valberedning och den 16 september 2016 offentliggjordes valberedningen. Valberedningen består av följande ledamöter: Bo Forsén (Backahill AB), Eva Gottfridsdotter-Nilsson (Länsförsäkringar fondförvaltning), Gustav Lindner (Investment AB Öresund), Mats Qviberg (familjen Qviberg). Tillsammans representerade valberedningen 23,8 procent av rösterna i Fabega per 31 januari 2017.

Valberedningen höll två protokollförda möten samt däremellan löpande kontakt. Som underlag för sitt arbete har valberedningen träffat styrelsens ordförande och tagit del av dennes syn på styrelse-

arbetet. Kontakt togs även med övriga styrelseledamöter och bolagets revisionsutskott i syfte att få en bra bild av styrelsearbetet. Valberedningen diskuterade styrelsens storlek och sammansättning, bland annat avseende branschfarenhet, kompetens, jämställdhet, behov av kontinuitet och förnyelse i styrelsearbetet. Valberedningen diskuterade och beaktade också frågan kring styrelseledamöternas oberoende (se nedan angående beskrivning av Styrelsen).

#### Valberedningens sammansättning

Namn	Representerade	Andel av röster 2017-01-31, %
Bo Forsén	Backahill AB <sup>1)</sup>	15,4
Eva Gottfridsdotter-Nilsson	Länsförsäkringar fondförvaltning	2,8
Gustav Lindner	Investment AB Öresund	3,3
Mats Qviberg	Familjen Qviberg	2,3
<b>Totalt</b>		<b>23,8</b>

<sup>1)</sup> Inklusive Erik Paulsson med familj

#### Valberedningens förslag inför årsstämma 2017

Valberedningen föreslår omval av Anette Asklin, Anna Engebretsen, Eva Eriksson, Märtha Josefsson, Pär Nuder, Erik Paulsson, och Mats Qviberg. Därmed föreslår valberedningen sju styrelseledamöter; varav tre ledamöter inklusive ordförande representerar de stora ägarna Backahill AB och familjen Qviberg, och ytterligare fyra invalda ledamöter. För valberedningens övriga förslag hänvisas till kallelsen till årsstämma som offentliggörs den 23 februari 2017.

#### Styrelsen

##### Styrelsens sammansättning 2016

Till styrelsen valdes åtta ledamöter på årsstämman 2016. Erik Paulsson valdes till styrelsens ordförande. Fabegas ekonomi- och finanschef Åsa Bergström är styrelsens sekreterare.

I Fabegas styrelse eftersträvas kompetens och erfarenhet som är av stor betydelse för att stödja, följa och kontrollera verksamheten i ett ledande fastighetsbolag i Sverige. Hos ledamöterna eftersträvas bland annat kunskaper om fastigheter, fastighetsmarknaden, finansiering och affärsutveckling. Ett flertal av styrelsens ledamöter har, direkt och indirekt, väsentliga egna investeringar i Fabegaaktier. Fabegas styrelse uppfyller kraven om oberoende ledamöter enligt Koden.

##### Styrelsearbetet 2016

Under 2016 höll styrelsen totalt tretton styrelsemöten varav sex ordinarie möten, ett extra möte, ett konstituerande möte och fem per capsulam-möten. På agendan fanns ett antal stående punkter: Finansiell och operativ avrapportering, beslut om förvärv, investeringar och försäljningar, strategiska marknads- och organisationsfrågor samt avrapportering från revisionsutskottet. Bokslutskommunikén behandlas av styrelsen på styrelsemöte samma dag som rapporten släpps till marknaden. Övriga delårsrapporter delegeras till VD och behandlas på närmast efterföljande styrelsemöte. Styrelsens ledamöter ges dock alltid tillfälle att läsa och lämna synpunkter på samtliga rapporter innan de publiceras. Strategiplan och budget för 2017 fastställdes vid

decembermötet. Utöver dessa behandlade styrelsen ett antal särskilda frågor (se figur på sidan 88).

Under 2016 fattade styrelsen beslut om flera större transaktioner och investeringar i befintlig fastighetsportfölj. Totalt under 2016 avyttrades fem fastigheter för sammanlagt 3,6 Mdkr. Tre fastigheter förvärvades för totalt 0,5 Mdkr. Beslut fattades om investeringar på cirka 2 Mdkr avseende utveckling och förädling av fastigheter i befintligt bestånd. Vidare beslutades att förvärva tre fastigheter i Ulriksdal från Peab samt att förvärva Peabs andel om 50 procent av aktierna i sedan tidigare delägda Visio. Efter förvärvet äger Fabege 100 procent av Visio som äger byggrätter i Solna. Affären med Peab tillträdts i januari 2017. Styrelsen beslutade också att förvärva Peabs, Jernhusens och Solna stads andelar i Arenabolaget i Solna KB som äger Friends arena. Efter förvärvet uppgår Fabeges ägarandel i Arenabolaget till 66,7 procent.

I slutet av året genomfördes en styrelseutvärdering som visade på ett väl fungerande styrelsearbete. Resultatet diskuterades vid styrelsemötet i december 2016. Styrelsen genomförde också en årlig utvärdering av VD:s prestationer. Vidare fattade styrelsen beslut om årlig översyn av Fabeges uppförandekod och finanspolicy. Styrelsen har under året också antagit en mångfaldhetspolicy samt en skattepolicy.

#### Styrelsens mångfaldspolicy

Styrelsen i Fabege, ska som helhet ha en för styrelsearbetet ändamålsenlig samlad kompetens och erfarenhet för den verksamhet som bedrivs samt för att kunna identifiera och förstå de risker som verksamheten medför och de regelverk som reglerar den verksamhet som bedrivs. Vid inval av nya styrelseledamöter ska den enskilda ledamotens lämplighet prövas i syfte att uppnå en styrelse med en samlad kompetens som är tillräcklig för en ändamålsenlig styrning av bolaget. Styrelsens sammansättning ska präglas av mångsidighet och bredd avseende de valda ledamöternas kompetens, erfarenhet, kön, ålder, utbildning och yrkesbakgrund. Det åligger valberedningen att beakta policyn, med målsättning att åstadkomma en ändamålsenlig sammansättning av styrelsen med hänsyn till bolagets verksamhet och förhållande i övrigt.

#### Arvode till styrelsen

Arvode till styrelsen utgår enligt beslut på årsstämman och för 2016 uppgick arvodet till totalt 2 350 tkr, varav ordförande erhållit 800 tkr, övriga ledamöter, 200 tkr samt 150 tkr för arbete i styrelsens revisionsutskott varav ordföranden erhåller 70 tkr och ledamöter 40 tkr.

#### Ersättning till bolagsledningen

Styrelsen beslutade i enlighet med av årsstämman fastställda principer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen om verkställande direktörens ersättning och övriga anställningsvillkor. Styrelsen genomförde under året en uppföljning av att principerna för ersättning till ledande befattningshavare följs. Ersättningspolicyn specificeras på sid 74.

Ersättningen till VD och bolagsledningen samt övriga förmåner och anställningsvillkor framgår av not 6 på sidorna 74. Principerna för ersättning och anställningsvillkor kommer också att presenteras på årsstämman 2017.

#### Revisionsutskottet

Styrelsen har inom sig utsett ett revisionsutskott som under 2016 bestått av Märtha Josefsson (ordf.), Eva Eriksson och Pär Nuder. Under 2016 hölls fyra möten med fokus på bolagets interna kontrollsystem. Revisionsutskottet behandlade under året områden som flerårsmodellering av resultat- och balansräkningar och nyckeltal, förvärvs- och försäljningskalkyler vid fastighetstransaktioner samt uppdateringar av Koden för bolagsstyrning och börsregelverket och dess påverkan på Fabege. Vidare gjordes en genomgång av pågående utredningar och nyheter på skatteområdet samt utarbetande av en skattepolicy för koncernen. Vid varje möte lämnade bolagets revisorer rapport från sin granskning under året. Protokollen från revisionsutskottets möten delgavs samtliga styrelseledamöter och utskottets ordförande avrapporterade löpande till styrelsen.

## STYRELSEÅRET 2016



## RAPPORT OM INTERN KONTROLL AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

Den interna kontrollmiljön påverkas av styrelsen, bolagsledningen och bolagets personal och utformas för att ge en rimlig försäkran om att bolagets mål uppnås inom följande kategorier:

- att bolaget har en ändamålsenlig och effektiv organisation för verksamheten
- att bolaget har en tillförlitlig finansiell rapportering
- att bolaget följer tillämpliga lagar och förordningar

Bolaget använder i sitt arbete det etablerade ramverket ”COSO” (Internal Control – Integrated Framework).

### Kontrollmiljö

Fabege har en geografiskt samlad organisation och en homogen operativ verksamhet, men den legala strukturen är komplex. Verksamheten är kapitalintensiv med beloppsmässigt stora flöden inom hyresintäkter, utgifter för projektinvesteringar, köp/försäljning av fastigheter samt finansiella kostnader.

Styrelsen har det övergripande ansvaret för att säkerställa god intern kontroll och effektiv riskhantering. För att kunna bedriva sitt arbete på ett ändamålsenligt och effektivt sätt har styrelsen beslutat om en arbetsordning. Styrelsens arbetsordning syftar till att åstadkomma en tydlig ansvarsfördelning mellan styrelsen (inklusive utskott) och verkställande direktören (samt koncernledning) för att bland annat åstadkomma en effektiv hantering av risker i såväl verksamhet som finansiell rapportering. Arbetsordningen uppdateras årligen. Styrelsen genomförde under 2016 sin årliga översyn och fastställde styrelsens arbetsordning, arbetsordningen för revisionsutskottet samt bolagets uppförandekod. Bolagsledningen ansvarar för att utforma och dokumentera samt upprätthålla och pröva de system/processer liksom interna kontroller som behövs för att hantera väsentliga risker i redovisningen av den löpande verksamheten. Bolagets verkställande direktör och koncernledning samt de personer som i sin funktion leder respektive definierad kritisk process, funktion eller område har tillsammans det operativa ansvaret för den intern kontrollen.

Policies och riktlinjer styr verksamheten och den finansiella rapporteringen. Inom bolaget finns policies för exempelvis finans, miljö, jämställdhet, kommunikation, redovisningsprinciper och bokslutsinstruktioner samt instruktioner för attest- och utanordning. Under 2016 infördes en ny insiderpolicy som en effekt av den nya marknadsmissbruksförordningen (MAR). Under året infördes också en av styrelsen beslutad skattepolicy. Vidare genomfördes en översyn och uppdatering av Fabeges policies. Samtliga policies har föredragits och beslutats i koncernledningen. Information om beslutade policies har också förts vidare ut i organisationen. Därutöver finns mer detaljerade riktlinjer och instruktioner som löpande ses över och uppdateras. I maj avrapporterade Fabege sin årliga ”communication on progress” till FN:s Global Compact. Arbetet med utveckling av bolagets hållbarhetsrapportering fortgår löpande. Sedan 2015 tillämpas integrerad rapportering där hållbarhetsrapporteringen är en integrerad del av verksamhetsrapporteringen. De delar som avser hållbarhetsrapporteringen granskas översiktligt av bolagets revisorer.

### Riskbedömning

Med utgångspunkt i kontrollmiljön, väsentliga resultat och balansposter samt väsentliga verksamhetsprocesser definieras såväl risker som kritiska processer, funktioner och områden. Följande riskområden har definierats som kritiska för Fabege:

- Riskområde Förvaltning: Processerna för nyuthyrning, omförhandling och hyresdebitering. Kundrelation och kundnöjdhet samt risk för hyresförluster.
- Riskområde Teknisk drift: Teknisk arbetsmiljö, fysisk byggnad samt miljö.
- Riskområde Projekt: Projektgenomförande samt upphandling/inköp.
- Riskområde Värdering och Transaktion.
- Riskområde Ekonomi och Finans: Likviditetsrisk, ränterisk, finansiell information samt skatter.
- Riskområde Kommunikation: Informationshantering, etik samt IT.

Fabeges koncernledning genomför årligen en genomgång och utvärdering av riskområden i syfte att identifiera och hantera risker. Detta görs i samråd med styrelse och revisionsutskott inför avstämning med bolagets revisorer. Bolagets interna processer och rutiner ger gott stöd för löpande hantering av risker.

### Kontrollaktiviteter

De kritiska processerna, funktionerna och områdena beskrivs och dokumenteras med avseende på ansvarsfördelning, risker och kontroller. Instruktioner, rutiner och manualer upprättas, uppdateras och kommuniceras till berörda medarbetare för att säkerställa att de har aktuell kunskap och adekvata redskap. Åtgärderna syftar till att införliva riskhanteringen i de dagliga rutinerna. Löpande kontrolleras att policies, riktlinjer och instruktioner följs. Medarbetare utbildas löpande eller vid behov för att säkerställa erforderlig kompetens. Samtliga kritiska processer ses över löpande och under 2016 gjordes en särskild genomgång och översyn av ett urval av bolagets kritiska processer. Bolaget genomförde också, som komplement till den externa revisionen under 2016, en intern granskning av efterlevnad och kontroller i ett urval av väsentliga processer. En central controllerfunktion stödjer arbetet med uppföljning av de operativa enheterna – Förvaltning och Förädling. Controlleravdelningen ansvarar för den operativa rapporteringen. Operativ rapportering sker månadsvis och kvartalsvis i enlighet med ett standardiserat rapportpaket. De operativt verksamhetsansvariga kommenterar/godkänner rapporteringen. Genomgång och uppföljning med verksamhetsansvariga sker löpande under året. Uppföljning av utfall stäms av mot budget och prognoser som uppdateras två gånger under året. Sedan länge genomförs rullande prognoser tolv månader framåt i tiden.

En central funktion upprättar koncernredovisning samt finansiell rapportering i nära samarbete med controllerfunktionen, de operativa enheterna samt finansfunktionen. I det arbetet finns inbyggda kontrollaktiviteter genom avstämning med fristående system/specifikationer av utfall för resultat- och balansposter. Bolagets operativa rapportering



står under ständig utveckling och förbättring i såväl innehåll som systemstöd och tillgänglighet för verksamhetsansvariga.

### Information och kommunikation

Bolagsledningen har ansvar för att informera berörda medarbetare om deras ansvar för att upprätthålla god intern kontroll. Via intranät och informationsmöten hålls medarbetare uppdaterade om styrande policies och riktlinjer.

Kommunikationsavdelningen ansvarar för den externa informationen. IR-arbetet bedrivs efter principer om löpande och korrekt informationsgivning i enlighet med Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter.

Ambitionen är att skapa förståelse och förtroende för verksamheten hos investerare, analytiker och andra intressenter. Under 2016 fortsatte arbetet med att förbättra information och tillgänglighet till information på den externa webbplatsen. Arbetet med att förbättra och ytterligare tydliggöra informationsgivningen till marknaden är ett löpande arbete som kommer att fortsätta under kommande år. Under hösten genomfördes en kundundersökning i syfte att bättre förstå och kunna möta kundernas behov. I november genomfördes också en medarbetarenkät. Båda undersökningarna gav höga indextal.

### Uppföljning

Internkontrollsystemet behöver förändras över tiden. Detta ska bevakas och uppmärksammas löpande via ledningsarbetet på olika nivåer i bolaget, både genom övervakning av den ansvarige för respektive definierad kritisk process, funktion och område och genom löpande utvärdering av internkontrollsystemet. Utöver finansiell rapportering till styrelsen utarbetas, med högre frekvens, mer detaljerade rapporter till ledningen för den inre styrningen och kontrollen. Via bolagets BI-system tillgängliggörs information löpande för verksamhetsansvariga.

Ledningen rapporterar regelbundet till styrelsen i enlighet med instruktionerna för den ekonomiska rapporteringen, vars syfte är att ge information som är relevant, tillräcklig, aktuell och ändamålsenlig.

Till styrelsen rapporterar även revisionsutskottet, som utgör styrel-

sens förlängda arm i arbetet att övervaka den finansiella rapporteringens utformning och tillförlitlighet. Revisionsutskottet har, förutom att ta del av den finansiella rapporteringens innehåll och metoder för dess framtagning, tagit del av hur den mer detaljerade och frekventa internrapporteringen används vid utvärdering och ledning av verksamhetens delar. Revisionsutskottet genomför också en löpande genomgång och utvärdering av intern kontroll avseende bolagets kritiska processer. Revisionsutskottet tar regelbundet del av de externa revisorernas granskning av bolagets redovisning och interna kontroll. Bolagets revisorer granskar den finansiella rapporteringen avseende helårsbokslutet samt utför en översiktlig granskning av en delårsrapport.

Styrelsen utvärderar regelbundet den information som ledningen och revisionsutskottet lämnar. Av särskild betydelse är revisionsutskottets uppdrag att övervaka ledningens arbete med att utveckla den interna kontrollen och att åtgärder vidtas rörande de förslag och eventuella brister som framkommit vid styrelsens, revisionsutskottets eller i de externa revisorernas granskning.

Styrelsen har i sig och genom revisionsutskottet informerat sig om riskområden, riskhantering, finansiell rapportering och intern kontroll och diskuterat risker för fel i den finansiella rapporteringen efter samråd med de externa revisorerna.

Revisionsutskottet har under 2016 i sitt arbete med att granska och utvärdera intern kontroll i väsentliga processer inte funnit anledning att göra styrelsen uppmärksam på några väsentliga brister vare sig i den interna kontrollen eller i den finansiella rapporteringen.

### Internrevision

Som komplement till den externa revisionen, arbetar Fabège med självutvärdering av väsentliga processer. Till följd av detta och i beaktande av verksamhetens homogena och geografiskt begränsade karaktär liksom organisationens utformning har styrelsen inte funnit anledning att inrätta en internrevisionsenhet. Styrelsen har bedömt att den övervakning och granskning som redovisas ovan är tillräcklig för att, tillsammans med den externa revisionen, upprätthålla en effektiv intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen.

# KONCERNLEDNING



<b>KLAUS HANSEN VIKSTRÖM</b> VICE VD, AFFÄRSUTVECKLINGSCHEF	<b>ÅSA BERGSTRÖM</b> VICE VD, EKONOMI- OCH FINANSCHEF	<b>KLAS HOLMGREN</b> CHEF PROJEKT OCH FÖRÄDLING	<b>ANDERS BORGREN</b> CHEF TEKNISK DRIFT	<b>CHARLOTTA LILJEFORS ROSELL</b> CHEF FÖRVALTNING	<b>CHRISTIAN HERMELIN</b> VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR
Född 1953. Anställd sedan 2006, i nuvarande befattning sedan 2014.	Född 1964. Anställd sedan 2007, i nuvarande befattning sedan 2008.	Född 1970. Anställd sedan 2001, i nuvarande befattning sedan 2010.	Född 1958. Anställd och i nuvarande befattning sedan 2014.	Född 1963. Anställd och i nuvarande befattning sedan 2014.	Född 1964. Anställd sedan 1998 och i nuvarande befattning sedan 2007.
<b>Tidigare anställningar:</b>					
Chef för Stockholms Modecenter, vd och grundare av Brubaker AS.	Senior manager KPMG, ekonomichefsbeftattningar i flera fastighetsbolag, bland andra Granit & Beton samt Oskarsborg.	Platzer Bygg, Platschef Peab, Platschef Peab Bostad, JM Entreprenad.	Chef för bland annat fast- ighetsförvaltning på ISS Facility Services AB, VD Arctella AB, Projektledare Kungsfiskaren AB, Entre- prenadengenjör Skanska.	KTH, AP Fastigheter, olika ledande befattningar på Vasakronan och affärsom- rådeschef kontor på AMF Fastigheter.	Förvaltning Nacka Strand Förvaltnings AB, Region- ansvarig Oskarsborg, Projektledare Fastighets AB Storheden.
<b>Utbildning:</b>					
Marknadsekonom (Diploma in Specialized Business Studies).	Civilekonom.	Ingenjör.	Civilingenjör.	Civilingenjör.	Fil kand i företags- ekonomi.
<b>Aktieinnehav:</b>					
40 517	51 117	39 517	39 516	39 516	231 917

# STYRELSE



**ERIK PAULSSON**  
FÖDD 1942.  
STYRELSEORDFÖRANDE SEDAN  
2007 OCH STYRELSELEDAMOT  
SEDAN 1998.

**ANETTE ASKLIN**  
FÖDD 1961  
STYRELSELEDAMOT  
SEDAN 2016.

**ANNA ENGBRETSEN**  
FÖDD 1982.  
STYRELSELEDAMOT SEDAN  
2016.

**EVA ERIKSSON**  
FÖDD 1959.  
STYRELSELEDAMOT  
SEDAN 2011.

## Övriga uppdrag:

Styrelseordförande i Backahill AB, SkiStar AB och Wihlborgs Fastigheter AB. Styrelseledamot i Catena AB.

Styrelseordförande i GU Ventures AB och RO Gruppen Förvaltning AB. Styrelseledamot i Backa Läkarhus AB och Fondstyrelsen vid Göteborgs Universitet.

Styrelseledamot i Investment AB Öresund, Bilia AB och MQ Holding AB.

Styrelseledamot i Hemsö Fastighets AB.

Utbildning:	Falkskola. Företagsledare sedan 1959.	Civilekonom	Civilekonom	Civilingenjör.
Aktieinnehav:	Privat och via bolag 25 184 285	1 000	200 000	10 000
Invald år:	1998	2016	2016	2011
Oberoende gentemot bolaget och bolagsledningen:	NEJ	JA	JA	JA
Oberoende gentemot större aktieägare:	NEJ	JA	JA	JA
Arvode, tkr <sup>1)</sup>	800	200	200	240
Närvaro Styrelse:	12 (13)	10 (10)	10 (10)	12 (13)
Närvaro Revisionsutskott:	2 <sup>1)</sup>	2 <sup>1)</sup>	2 <sup>1)</sup>	4



## REVISOR

**KENT ÅKERLUND**  
FÖDD 1974.  
Huvudansvarig revisor i Fabege sedan 2013. Auktoriserad revisor på Deloitte AB.

Revisionsuppdrag i följande större företag:  
Clas Ohlson, Bactiguard, FastPartner och Tagehus.



**MÄRTHA JOSEFSSON**  
FÖDD 1947.  
STYRELSELEDAMOT  
SEDAN 2005.

Styrelseledamot i Skandia Fonder AB, Världsnaturfonden och Investment AB Öresund.

**PÄR NUDER**  
FÖDD 1963.  
STYRELSELEDAMOT  
SEDAN 2010.

Styrelseordförande i AMF Pension AB, Tredje AP-fonden, Öbergs färghus och Hemsö Fastighets AB. Styrelseledamot i SkiStar AB, Beijerinvest AB, IP Only och Cleanergy. Senior Counselor Albright Stonebridge Group.

**SVANTE PAULSSON<sup>3)</sup>**  
FÖDD 1972.  
STYRELSELEDAMOT  
SEDAN 2007.

Ansvarig för strategi och projekt i Backahill AB. Vice styrelseordförande i Backahill AB. Styrelseledamot i Diös Fastigheter AB och AB Cernelle.

**MATS QVIBERG**  
FÖDD 1953.  
VICE ORDFÖRANDE SEDAN  
2012, STYRELSELEDAMOT  
SEDAN 2001.

Styrelseordförande i Bilja AB och i Investment AB Öresund.

Fil kand i nationalekonomi

Jur kand.

High School i USA

Civilekonom

120 960

10 007

Med familj och via bolag  
165 818

Eget och makas innehav  
3 150 182

2005

2010

2007

2001

JA

JA

JA

JA

JA

JA

NEJ

JA

270

240

200

200

13 (13)

12 (13)

12 (13)

13 (13)

4

4

<sup>2)</sup>

<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Styrelsearvode utbetalas i efterskott.

<sup>2)</sup> Ej medlem av revisionsutskottet.

<sup>3)</sup> Svante Paulsson har avböjt omval till styrelsen 2017.

Aktieinnehav per den 31 december 2016.

# ÅRSREDOVISNINGENS UNDERTECKNANDE

Styrelsen och verkställande direktören intygar härmed att:

- årsredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen samt RFR 2
- årsredovisningen ger en rättvisande bild av företagets ställning och resultat samt
- förvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av företagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som företaget står inför.

Styrelsen och verkställande direktören intygar vidare att:

- koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder (IFRS) som avses i Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder
- koncernredovisningen ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat samt
- förvaltningsberättelsen för koncernen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens verksamhet, resultat och ställning samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm den 28 februari 2017

Erik Paulsson  
Ordförande

Anette Asklin  
Styrelseledamot

Anna Engebretsen  
Styrelseledamot

Eva Eriksson  
Styrelseledamot

Märtha Josefsson  
Styrelseledamot

Pär Nuder  
Styrelseledamot

Svante Paulsson  
Styrelseledamot

Mats Qviberg  
Vice Ordförande

Christian Hermelin  
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 28 februari 2017  
Deloitte AB

Kent Åkerlund  
Auktoriserad revisor