

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.

Bolagsstyrning i Fabege

Ansvar 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.

AKTIEÄGARNA

Fabeges aktie är noterad på Nasdaq OMX Stockholm. Aktiekapitalet uppgår till 5 097 Mkr fördelat på 165 391 572 aktier. Av dessa uppgår Fabeges eget innehav till 1 836 114 aktier motsvarande 1,1 procent av antalet registrerade 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 2012-12-31	Andel av röstetalet, %
Brinova Inter AB	15,1

Fabeges ägarstruktur framgår av sidan 96.

BOLAGSORDNING

Bolagsordningen för Fabege föreskriver att bolaget ska förvärva, förvalta, förädla och avyttra fastigheter. Styrelsen har sitt säte i Stockholm. I övrigt regleras i bolagsordningen bestämmelser om antal aktier, antal styrelseledamöter och revisorer samt bestämmelser om årsstämman. Bolagsordningen återfinns i sin helhet på www.fabege.se.

ÅRSSTÄMMA

Årsstämman är bolagets högsta beslutande organ. Aktieägare, som vill delta i förhandlingarna vid årsstämman, ska dels vara upp-

tagen 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.

VALBEREDNING

Valberedningen är bolagsstämmans organ för beredning av stämmans beslut i tillsättningsfrågor. Valberedningens uppgift är att utarbeta förslag avseende stämmoderförande, styrelseordförande, styrelse, styrelsearvoden, revisorer, revisionsarvoden samt eventuella förändringar i principer för utseende av valberedning.

Förslaget på styrelsearvode ska vara fördelat på styrelseordförande, ledamöter samt utskottsarbete.

STYRELSE

Styrelsen svarar enligt aktiebolagslagen för bolagets organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter. Styrelsen ska fortlöpande bedöma bolagets och koncernens

ekonomiska situation. Styrelsens huvuduppgift är att för ägarnas räkning förvalta bolagets angelägenheter på ett sådant sätt att ägarnas intresse av långsiktigt god kapitalavkastning tillgodoses. Fabeges styrelse ska bestå av åtta ledamöter.

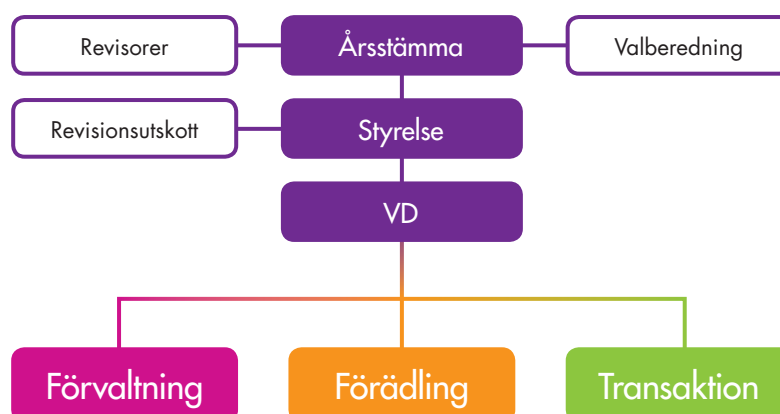
Arbetsordning och instruktioner

Styrelsen i Fabege AB fastställer årligen en arbetsordning inkluderande instruktioner för arbetsfördelning och rapportering, att utgöra ett komplement till aktiebolagslagens bestämmelser, Fabeges bolagsordning och Koden.

Utöver det som allmänt gäller enligt aktiebolagslagen reglerar arbetsordningen bland annat följande:

- Antalet styrelsemöten (normalt sex ordinarie möten utöver konstituerande)
- Formerna för extra möten och per capsulam möten
- Punkter som ska finnas med på agendan på respektive möte
- När styrelsematerial ska vara tillgängligt
- Protokollföring

STYRNINGSSTRUKTUR



- Styrelsens uppgifter
- Styrelseordförandens särställning inom styrelsen och de särskilda uppgifter som följer med detta
- Utnämning av revisionsutskott samt angivande av utskottets uppgifter
- Formerna för beredning av ersättningsfrågor
- Styrelsens delegering av beslutanderätt
- Revisorernas avrapportering, möten med revisorerna

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, lämna synpunkter på och godkänna samtliga rapporter innan de publiceras.

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 av ersättningsfrågor.

REVISION

Bolagets revisor ska enligt aktiebolagslagen granska bolagets årsredovisning och bokföring samt styrelsens och VDs 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 2009 utsågs revisionsfirman Deloitte till revisorer med auktoriserade revisor Svante Forsberg som huvudansvarig för revisionen för perioden fram till årsstämman 2013. Svante Forsberg har vid sidan av Fabege revisionsuppdrag i följande större företag: Alliance Oil, Anticimex, Black Earth Farming, Cinnober, Diligentia, Lannebo Fonder, Skandia Liv och Swedbank. Han 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 skatte- och redovisningsfrågor.

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 och 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 ledamöterna besitter kompetens och erfarenhet i redovisningsfrågor och andra frågor inom utskottets ansvarsområde.

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 VD bland annat följande:

- Verkställande direktörens uppgift och skyldighet att tillse att styrelsen erhåller information och nödvändigt beslutsunderlag.
- Verkställande direktörens roll som föredragande på styrelsemötena.
- Verkställande direktörens uppgift och skyldighet att fortlöpande tillse att nödvändig information inhämtas från varje bolag inom koncernen.
- Verkställande direktörens uppgift och skyldighet att övervaka efterlevnaden av styrelsens beslut avseende mål, affärsidé, strategiska planer, etiska och andra riktlinjer samt vid behov föreslå styrelsen översyn av dessa.
- Ärenden som alltid ska underställas styrelsen såsom större förvärv, försäljningar eller större investeringar i befintliga fastigheter.

Fabeges Uppförandekod

I Fabeges målsättning ingår att upprätthålla långsiktiga relationer med företagets intressenter, erbjuda en sund arbetsmiljö för medarbetare samt upprätthålla hög affärsmoral i verksamheten. Uppförandekoden tydliggör Fabeges ställningstagande i frågor som rör mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö, affärsetik och kommunikation.

En självklar grund för Uppförandekoden är att Fabege ska respektera tillämpliga lagar och andra föreskrifter, god affärssed och praxis samt följa internationella normer för mänskliga rättigheter, arbete och miljö i enlighet med FN:s Global Compacts tio principer.

Uppförandekoden omfattar alla Fabeges medarbetare oavsett position. Styrelse och koncernledning har ett särskilt ansvar att verka för tillämpningen av Uppförandekoden. Innehållet revideras och följs upp årligen av företagets koncernledning. Alla chefer med personalansvar ansvarar för att säkerställa att Uppförandekoden är känd och efterlevs inom dennes avdelning/ansvarsområde. Alla medarbetare har tillgång till Fabeges samtliga policydokument via företagets intranät.

Uppförandekoden i sin helhet finns tillgänglig på www.fabege.se. ■

- Verkställande direktörens uppgift och skyldighet att tillse att Fabeges iakttagelse av skyldigheter beträffande information m.m. som följer av Fabeges noteringsavtal med Nasdaq OMX 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 detta ska Fabeges koncernledning fastställa och förankra tydliga ramar och mål för verksamheten. Koncernledningen ska skapa förut-

sättningar 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.

Operativa koncernledningsmöten hålls varje vecka. En gång i månaden hålls protokollförda beslutsmöten. Under mötena behandlas strategiska och operativa frågor som fastighetsaffärer, uthyrning, marknadsutveckling, organisation samt månads- och kvartalsuppföljning. Vid mötena deltar också VD:s assistent.

Verksamhetsområden

Fabeges operativa verksamhet bedrivs inom tre områden; Förvaltning, Förädling och Transaktion. Respektive verksamhetsområdes chef är medlem av koncernledningen. Ansvar för den operativa styr-

ningen och uppföljningen åvilar respektive verksamhetschef. 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.

AVVIKELSER I FÖRHÅLLANDE TILL KODEN

Tillämpning av Kodens regler bygger på principen följ eller förklara, vilket innebär att samtliga regler inte alltid måste följas och det innebär inte något brott mot Kodens regler om avvika från en eller flera enskilda regler om motiv finns och förklaras. Fabege avviker från Kodens regler när det gäller att hela styrelsen har träffat bolagets revisorer utan närvaro av verkställande direktören eller annan person från bolagsledningen. Styrelsen har efter avstämning med bolagets revisor inte funnit behov av ett sådant möte, bland annat på grund av att revisorerna vid flera tillfällen avrapporterat till revisionsutskottet utan närvaro av verkställande direktören.

Bolagsstyrningen 2012

ÅRSSTÄMMAN

Årsstämman hölls i Stockholm den 29 mars 2012. Till ordförande att leda stämman valdes Erik Paulsson. Vid stämman var aktieägare med sammanlagt 77,9 miljoner aktier motsvarande 48,0 procent av antalet röster representerade.

Fullständigt protokoll från bolagsstämman finns tillgängligt på www.fabege.se. Stämman fattade bland annat följande beslut:

Val av styrelseledamöter samt beslut om styrelsearvode (förslag från valberedningen)

Beslutades att antalet styrelseledamöter ska vara åtta och att omvälja Oscar Engbert, Eva Eriksson, Christian Hermelin, Märtha Josefsson, Pär Nuder, Mats Qviberg, Erik Paulsson och Svante Paulsson. Till styrelseordförande valdes Erik Paulsson. Stämman beslutade att arvoden till styrelsen för 2012 utgår med totalt 2 555 tkr (2 755).

Utdelning, kontant (förslag från styrelsen)

Utdelning fastställdes till 3:00 kr med avstämningsdag 3 april 2012.

Principer för utseende av valberedning (förslag från valberedningen)

Fastställdes principer för utseende av valberedning samt vilka förslag som valberedningen ska arbeta fram. Valberedningen ska utgöras av representanter för de fyra största ägarna.

Ersättning till bolagsledningen

Beslutades om oförändrade riktlinjer för ersättning till bolagsledningen. Se vidare sidan 86.

Bemyndigande om återköp av egna aktier (förslag från styrelsen)

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 tid-

punkt 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 Fabege på styrelsemötet i februari 2013. Revisorerna har deltagit och avrapporterat på samtliga möten med revisionsutskottet (fyra under 2012). Under året har även avrapportering skett till bolagsledningen.

Arvode till bolagets revisorer framgår av not 42 på sidan 82.

VALBEREDNINGEN

I enlighet med årsstämmans beslut har de fyra största aktieägarna erbjudits plats i Fabeges valberedning och den 21 september 2012 offentliggjordes valberedningen. Efter ägarförändring offentliggjordes en ny valberedning den 26 oktober 2012. Valberedningen består av följande leda-

möter: Bo Forsén (Brinova Fastigheter AB), Mats Qviberg (Investment AB Öresund), Eva Gottfridsdotter-Nilsson (Länsförsäkringar fondförvaltning) och Anders Rydin (SEB Fonder). Tillsammans representerar valberedningen cirka 30,0 procent av rösterna i Fabege per 31 januari 2013.

Valberedningen har hållit två protokollförda möten samt däremellan hållit löpande kontakt. Som underlag för sitt arbete har valberedningen träffat styrelsens ordförande och tagit del av dennes syn på styrelsearbetet. Kontakt har även tagits med övriga styrelseledamöter, bolagets revisionsutskott samt bolagets revisor i syfte att få en bra bild av styrelsearbetet. Valberedningen har diskuterat styrelsens storlek och sammansättning, bland annat vad avser bransch erfarenhet, kompetens, behovet av kontinuitet och förnyelse i styrelsearbetet. Valberedningen har också diskuterat och beaktat frågan kring styrelseledamöternas oberoende (se nedan angående beskrivning av Styrelsen).

Valberedningens förslag 2013

Valberedningen föreslår omval av Eva Eriksson, Christian Hermelin, Märtha Josefsson, Pär Nuder, Erik Paulsson, Svante Paulsson och Mats Qviberg samt nyval av Gustaf Hermelin. Därmed föreslår valberedningen åtta styrelseledamöter. Gustaf Hermelin är att beakta som oberoende i förhållande till bolaget och beroende i förhållande till bolagsledningen och större aktieägare. De till omval föreslagna styrelseledamöternas beroende framgår av vidstående tabell. Sammantaget uppfyller den föreslagna styrelsen Kodens regler för oberoende ledamöter. Vidare föreslår valberedningen val av Deloitte med Kent Åkerlund som huvudansvarig revisor.

På bolagets hemsida återfinns valberedningens redogörelse för hur dess arbete har bedrivits samt förslag inför årsstämman 2013. Valberedningens förslag framgår även av kallelsen till årsstämman 2013.

STYRELSEN

Styrelsens sammansättning 2012

Till styrelsen valdes åtta ledamöter på årsstämman 2012. Därmed minskades styrelsen med en ledamot. På årsstämman valdes

Erik Paulsson till styrelsens ordförande. Fabeges ekonomi- och finanschef Åsa Bergström är styrelsens sekreterare.

I Fabeges 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 Fabege-aktier. Fabeges styrelse uppfyller kraven om oberoende ledamöter enligt Kodens.

Styrelsearbetet 2012

Styrelsen har under 2012 haft totalt tolv styrelsemöten varav sex ordinarie möten, ett konstituerande möte och fem per capsulam möten. På agendan finns ett antal stående punkter: Finansiell och operativ avrapportering, beslut om förvärv, investeringar och försäljningar, aktuella marknadsfrågor, personalfrågor samt avrapportering från revisionsutskottet. Utöver dessa har styrelsen behandlat ett antal särskilda frågor (se figur på sidan 87).

Styrelsen har under 2012 fattat beslut om flera större transaktioner och investeringar i befintlig fastighetsportfölj. Totalt under 2012 har fem fastigheter avyttrats för 1 448 Mkr. Resterande 50 procent av en sedan tidigare delägd fastighet förvärvades för 150 Mkr. Beslut fattades om investeringar på cirka 2,4 Mdkr avseende utveckling och förädling av fastigheter i befintligt bestånd. Därutöver fattades beslut om förvärv av 29,9 procent av

aktierna i Catena AB. I slutet av året genomfördes en styrelseutvärdering som visade på ett väl fungerande styrelsearbete. Resultatet diskuterades vid styrelsemötet i februari 2013.

Arvode till styrelsen

Arvode till styrelsen utgår enligt beslut på årsstämman och för 2012 uppgick arvodet till totalt 2 555 tkr, varav ordförande erhållit 400 tkr samt en extra ersättning för arbete i projekt om 835 tkr, övriga ledamöter, utom VD, 200 tkr samt 120 tkr för arbete i styrelsens revisionsutskott varav ordföranden erhåller 60 tkr och ledamöter 30 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 efterlevs.

Ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig. Ansvar och utförda prestationer som sammanfaller med aktieägarnas intressen ska reflekteras i ersättningen. Den fasta lönen omprövas varje år. Ersättning utöver fast lön, som belönar målrelaterade prestationer, kan utgå. Sådan ersättning ska bero av i vilken utsträckning i förväg uppställda mål uppfyllts inom ramen för bolagets verksamhet. Målen omfattar såväl finansiella som icke finansiella kriterier. Eventuell ersättning utöver den fasta lönen ska vara max-

Styrelsen 2012	Invald år	Oberoende gentemot bolaget och bolagsledningen	Oberoende gentemot större aktieägare	Arvode, tsek	Närvaro	
					Styrelse	Revisionsutskott
Erik Paulsson, ordförande	1998	NEJ	NEJ	1 235	11	
Göte Dahlin, ledamot ¹⁾	2000	JA	JA	–	3	1
Oscar Engelbert, ledamot	2010	NEJ	JA	200	11	
Eva Eriksson, ledamot ²⁾	2011	JA	JA	230	12	3
Christian Hermelin, ledamot	2007	NEJ	JA	–	12	
Märtha Josefsson, ledamot	2005	JA	JA	260	12	4
Pär Nuder, ledamot	2010	JA	JA	230	9	4
Svante Paulsson, ledamot	2007	JA	NEJ	200	11	
Mats Qviberg, vice ordförande	2001	JA	JA	200	12	

¹⁾ Avgick vid årsstämman 2012.

²⁾ Ledamot av revisionsutskottet sedan årsstämman 2012.

imerad och relaterad till den fasta lönen. Rörlig ersättning kan utgå med maximalt tre (3) månadslöner. Bolagsledningens rörliga ersättning ska vid maximalt utfall inte överstiga en årlig kostnad för bolaget om sammanlagt 2,1 Mkr (exklusive sociala avgifter), beräknat utifrån det antal personer som för närvarande är ledande befattningshavare. Övriga förmåner ska där de förekommer utgöra en begränsad del av ersättningarna.

Ersättningen till VD och bolagsledningen samt övriga förmåner och anställningsvillkor framgår av not 6 på sidan 76. Principerna för ersättning och anställningsvillkor kommer också att presenteras på årsstämman 2013.

Revisionsutskottet

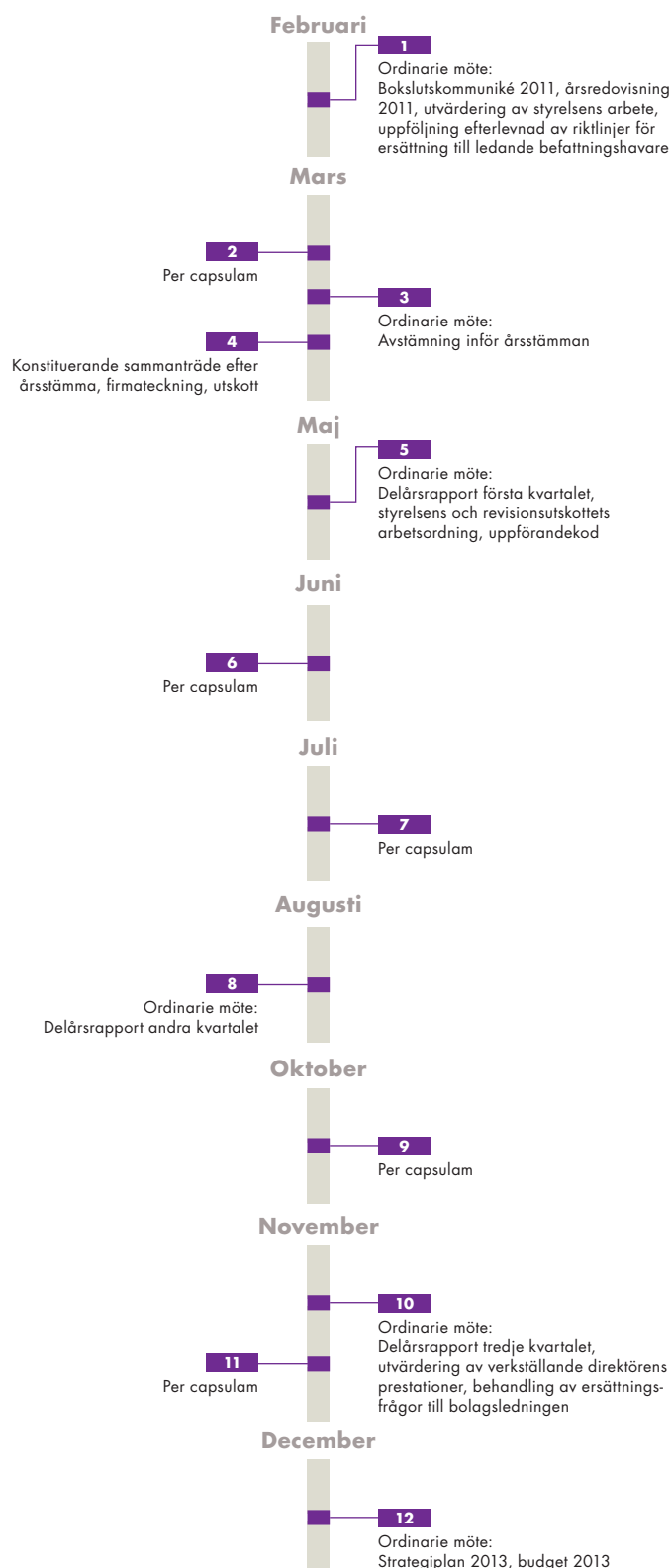
Styrelsen har inom sig utsett ett revisionsutskott som under 2012 bestått av Märtha Josefsson (ordf.), Eva Eriksson och Pär Nuder. Under 2012 hölls fyra möten. Under året lades fortsatt stor vikt vid bolagets interna kontrollsystem. Revisionsutskottet behandlade under året områden som processerna för upphandling av stora projekt, värdering av fastigheter, fastighetstransaktioner, finansfunktionen och projektuppföljning. Vidare behandlade utskottet bolagets investeringar i Arenastaden. Särskild vikt lades också på uppföljning av bolagets pågående skatteärenden. Boksluts- och värderingsfrågor behandlades liksom risker inom verksamheten och redovisningen. 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.

KONCERNLEDNINGEN

Koncernledningen bestod under året av följande personer:

- Christian Hermelin: VD
- Åsa Bergström: Ekonomi- och finanschef /vice VD
- Urban Sjölund: Fastighetschef
- Klas Holmgren: Chef Projekt och förädling
- Klaus Hansen Vikström: Chef Affärsutveckling

STYRELSEÅRET 2012



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 efterlever 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 och karaktäriseras av beloppsmässigt stora flöden inom hyresintäkter, utgifter för projektverksamhet, 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 (med dess utskott) och verkställande direktören (med sin koncernledning) för att bland annat åstadkomma en effektiv hantering av risker i såväl verksamhet som finansiell rapportering. Arbetsordningen uppdateras årligen. Styrelsen genomförde under 2012 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 bemästra väsentliga risker i redovisningen av den löpande verksamheten. Det operativa ansvaret för intern kontroll åvilar förutom bolagets verkställande direktör och koncernledning också de personer som i sin funktion leder respektive definierad kritisk process, funktion eller område.

Policies och riktlinjer styr den finansiella rapporteringen. Inom bolaget finns policies för exempelvis finans, miljö, jämställdhet och information, redovisningsprinciper och bokslutsinstruktioner samt instruktioner för attest- och utanordning. Under 2012 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 genomförde Fabege sin första "communication on progress" till FN:s Global Compact. Arbetet med utveckling av bolagets hållbarhetsrapportering fortgår löpande. Hållbarhetsrapporteringen utgör en del av bolagets årsredovisning och kommer från och med 2012 att granskas 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 processer, funktioner och områden har definierats som kritiska för Fabege:

- Förvärv och försäljning
- Nyuthyrning och omförhandling

- Projekt
- Bokslut och rapportering
- Finans
- Värdering av fastigheter
- Hyresdebitering
- Inköp
- Skatt

Fabeges koncernledning genomför årligen en genomgång och utvärdering av riskområden i syfte att identifiera och hantera risker bland annat i samråd med styrelse och revisionsutskott för avstämning med bolagets revisorer.

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 tillse 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 efterlevs. Medarbetare utbildas frekvent för att säkerställa erforderlig kompetens. Under 2012 gjordes en intern översyn av samtliga kritiska processer. Bolaget genomförde också som komplement till den externa revisionen under 2012 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 sker i jämförelse med budget och prognoser som uppdateras två gånger under året. Sedan 2009 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 policier och riktlinjer.

Kommunikationsavdelningen ansvarar för den externa informationen. IR-arbetet bedrivs efter principer om löpande och korrekt informationsgivning i enlighet med Nasdaq OMX Stockholms regelverk för emittenter. Ambitionen är att skapa förståelse och förtroende för verksamheten hos investerare, analytiker och andra intressenter. Under 2012 fortsatte arbetet med att förbättra information och tillgänglighet till information på den externa webbplatsen. Informationsgivningen till maknaden har förbättrats och tydliggjorts. Ett betydande utvecklingsarbete genomfördes också avseende bolagets intranät med förbättringar av såväl tillgänglighet som informationsinnehåll. Särskild vikt lades också på att förbättra kommunikationen med bolagets kunder.

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. Månadsrapporterna föredras och behandlas vid koncernledningens möten.

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 styrelsens 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, vilkens användning också indikerar kvaliteten på kontrollmiljön. 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 2012 i sitt arbete med att granska och utvärdera intern kontroll i väsentliga processer inte funnit anledning till att göra styrelsen uppmärksam på några väsentliga brister varken i den interna kontrollen eller i den finansiella rapporteringen.

INTERNREVISION

Som komplement till den externa revisionen, arbetar Fabege 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 till 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.