

# **BOLAGS- STYRNING- RAPPORT 2013**

**TELE2**

# Bolagsstyrningsrapport 2013

## Tele2 i korthet

Tele2 AB ("bolaget") har 15 miljoner kunder i tio länder och erbjuder mobila kommunikationstjänster, fast bredband och telefoni, datanätstjänster samt innehållstjänster. 2013 hade Tele2 en nettoomsättning om 30 (31) miljarder kronor och rapporterade ett rörelseresultat före av- och nedskrivningar (EBITDA) om 6 (6) miljarder kronor. Tele2 AB (publ.) är ett svenskt aktiebolag noterat på Nasdaq OMX Stockholm på listan för stora företag och tillämpar därför den svenska koden för

bolagsstyrning ("Koden"). Bolagsstyrningsrapporten är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen och Kodens bestämmelser. Tidigare års bolagsstyrningsrapporter och övriga bolagsstyrningsdokument återfinns på Tele2s webbplats, [www.tele2.com](http://www.tele2.com).

Koden är baserad på principen att följa eller förklara, vilket betyder att företag kan avvika från enskilda regler i Koden givet att företaget förklarar avvikelsen. Tele2 avviker från Koden på följande sätt:

### Referens från Koden

9.2

Ledamöterna i ersättningskommittén, med undantag för styrelsens ordförande, ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

### Avvikelse och förklaring

Mia Brunell Livfors, ledamot i ersättningskommittén, ansågs inte vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen på grund av hennes engagemang som verkställande direktör i Kinnevik. Styrelsen anser dock att hennes erfarenhet är till nytta för bolaget, vilket gör henne lämplig som kommitténs ledamot. Oaktat Koden bedömer styrelsen att hon utövat sitt arbete som om hon vore oberoende.

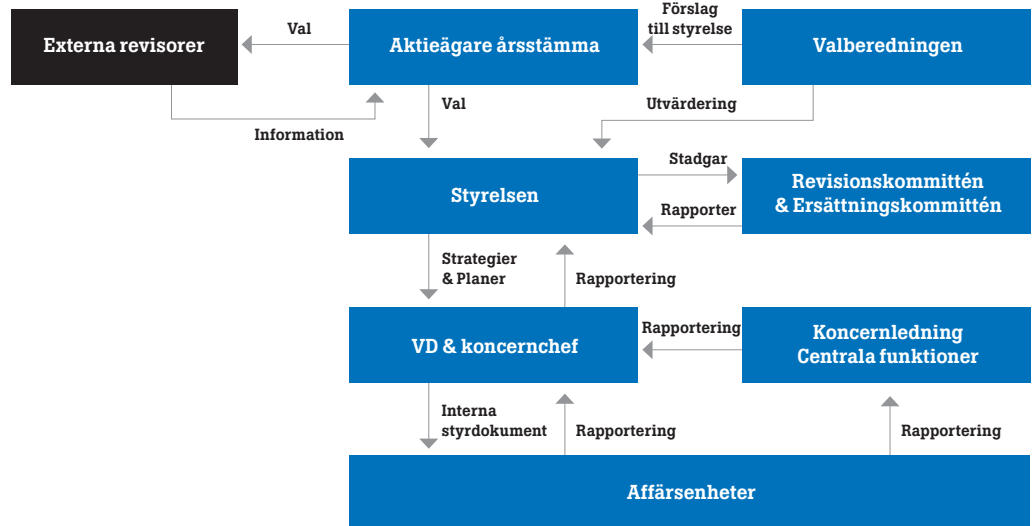
## Översikt av Tele2s bolagsstyrning

En sund bolagsstyrning innefattar att ett ändamålsenligt ramverk för beslutsfattande har fastställts, att ansvar har definierats och att det finns en transparent rapportering som gör det möjligt att förstå och följa bolagets utveckling. Tele2 har verksamhet i många länder

med olika kultur och företagsklimat vilket ställer ökade krav på interna styrdokument, riktlinjer och regelverk inklusive uppföljning och hantering av eventuella avvikelser från dessa. Tele2s övergripande ramverk för bolagsstyrning kan åskådliggöras på följande sätt:

## Tele2s struktur för styrning

Externa föreskrifter, exempelvis Aktiebolagslagen, Årsredovisningslagen, Svensk kod för bolagsstyrning, branschregler med mera.



# Bolagsstyrningsrapport 2013

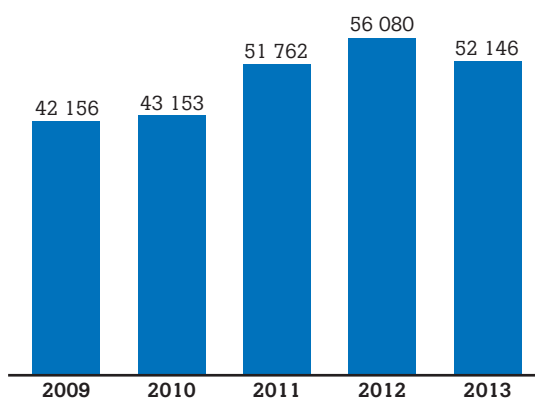
## Aktieägarinformation

Tele2s A- och B-aktier noterades för första gången på Stockholmsbörsens O-lista i maj 1996. Sedan oktober 2006 är Tele2 noterat på Nasdaq OMX Stockholm på listan för stora bolag. Per 31 december 2013 hade Tele2 52 146 aktieägare och ett börsvärde på 32 750 miljoner kronor. Utöver bolagsstämmor förser Tele2 aktieägarna löpande med information genom publicering av finansiella rapporter (delårsrapporter, bokslutskommuniké och årsredovisning) och pressmeddelanden. Bolaget anordnar även regelbundna analytikerträffar.

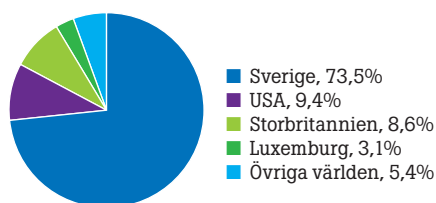
## TELE2S AKTIER (31 DECEMBER 2013)

	Kvotvärde	Aktiekapital (SEK)	% av totala antalet	Röster per aktie	% av totala antalet röster
A-aktie	1,25	20 261 316	4,5%	10	32,1%
B-aktie	1,25	425 373 023	94,8%	1	67,4%
C-aktie	1,25	3 149 000	0,7%	1	0,5%

## Antal aktieägare



## Aktieinnehav efter nationalitet i % av rösterna

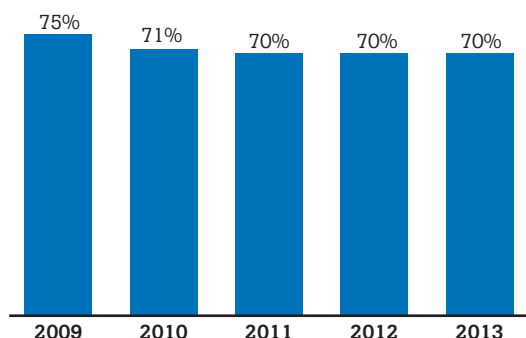


Ytterligare aktieägarinformation, såsom upplysningar om aktiekapital, rösträtt och aktuella börskurser återfinns på Tele2s webbplats, [www.tele2.com](http://www.tele2.com).

## Årsstämma

Årsstämman för 2013 hölls den 13 maj 2013. Vid mötet deltog 781 aktieägare, personligen eller via fullmakt, vilket motsvarade 70,3 procent av rösterna. Wilhelm Lüning utsågs till stämmans ordförande. Samtliga styrelseledamöter som valts av årsstämman 2012 var närvarande med undantag för Jere Calmes som lämnat sitt uppdrag i februari 2013 för att tillträda som VD för Tele2 Ryssland.

## Närvaro i % av rösterna



Följande viktiga beslut fattades på årsstämman:

- Resultat- och balansräkning för 2012 fastställdes för moderbolaget och koncernen.
- I enlighet med styrelsens förslag godkändes en ordinarie utdelning om 7 kronor och 10 öre per aktie (totalt 3,2 miljarder kronor).
- Styrelse och VD beviljades ansvarsfrihet för räkenskapsåret 2012.
- Styrelse och styrelseordförande utsågs. Se separat avsnitt om styrelsen på sid 3.
- Styrelsearvode och arvode till styrelsens utskott fastställdes för perioden fram till nästa årsstämma. Dessutom fastställdes att revisorernas arvode ska betalas mot godkända fakturor.
- De föreslagna riktlinjerna för ersättningen till ledande befattningshavare godkändes.
- Styrelsen fick mandat att under vissa förutsättningar och under perioden fram till årsstämman 2014 fatta beslut om återköp av egna A- och/eller B-aktier. Syftet med bemyndigandet är att ge styrelsen flexibilitet och möjlighet att fortlöpande besluta om förändringar av bolagets kapitalstruktur under året och därmed bidra till ökat aktieägarvärde. En grundläggande förutsättning är dock att Tele2s innehav inte vid något tillfälle överskrider 10 procent av det totala antalet aktier i bolaget.
- Årsstämman beslutade till följd av försäljningen av Tele2 Ryssland om ett s.k. automatiskt inlösenprogram, innefattande beslut om ändring av bolagsordningens bestämmelser om antalet aktier, aktiesplit, minskning av aktiekapitalet genom inlösen av aktier och fondemission. Inlösenprogrammet innebar en återbetalning till aktieägarna med 28 kr per aktie (totalt 12,5 miljarder kronor).

Protokollet från årsstämman återfinns på Tele2s webbplats, [www.tele2.com](http://www.tele2.com).

## Extra bolagsstämma

Extra bolagsstämma hölls den 13 maj 2013 i direkt anslutning till årsstämman varvid styrelsens förslag till incitamentsprogram antogs. Vid mötet deltog 519 aktieägare, personligen eller via fullmakt, vilket motsvarade 67,17 procent av rösterna. Wilhelm Lüning utsågs till stämmans ordförande. Samtliga styrelseledamöter som valts av årsstämman 2013 var närvarande.

Protokollet från den extra bolagsstämman återfinns på Tele2s webbplats, [www.tele2.com](http://www.tele2.com).

## Valberedningen för årsstämman 2014

I överrensstämmelse med beslut från 2013 års årsstämma har Cristina Stenbeck sammankallat en valberedning bestående av

# Bolagsstyrningsrapport 2013

ledamöter representerande några av de största aktieägarna i Tele2. Valberedningens medlemmar visas i tabellen nedan.

## Valberedningen för årsstämman 2014

Namn	Representanter	Andel av rösterna, 31 december, 2013
Cristina Stenbeck	Investment AB Kinnevik	47,8%
Mathias Leijon	Nordea Investment Funds*	3,2%
Åsa Nisell	Swedbank Robur Fonder	1,5%
Hans Ek	SEB Investment Management AB	1,0%

\* Nordea Investment Funds har under året ökat sin ägarandel så att de vid utgången av 2013 innefattas som en av de tre största aktieägarna i Tele2. Till följd av detta har Mathias Leijon, utsedd av Nordea Investment Funds, tillträtt nomineringskommitténs arbete som adjungerande medlem.

Cristina Stenbeck har utsetts till ordförande i valberedningen.

## Valberedningens arbete inför årsstämman 2013

I syfte att bedöma i vilken grad styrelsen uppfyller de krav som kommer att ställas till följd av bolagets situation och framtida inriktning utvärderade valberedningen inför årsstämman 2013 styrelsens arbete och sammansättning. På årsstämman 2013 lämnade valberedningen förslag på ordförande för årsstämman, styrelseordförande och övriga styrelseledamöter, ersättning till styrelseledamöter samt ersättning för arbete i styrelsens utskott samt till revisorer.

## Valberedningens arbete inför årsstämman 2014

Valberedningen ska lämna fram följande förslag för godkännande på årsstämman 2014:

- Förslag på styrelseledamöter och styrelsens ordförande
- Förslag på ersättning till styrelseledamöter samt till styrelsens utskott och revisorer
- Förslag på ordförande för årsstämman
- Förslag på procedur för hur valberedningens medlemmar ska utses inför årsstämman 2015

Ingen ersättning har betalats av Tele2 till medlemmar av valberedningen för deras arbete.

Valberedningen för årsstämman 2014 har fram till den 13 mars 2014 haft 3 sammanträden, med kompletterande kontakter mellan dessa möten.

## Styrelsen

Enligt Tele2s bolagsordning ska styrelsen bestå av lägst fem och högst nio ledamöter, vilka väljs vid årsstämman. Tele2s bolagsordning återfinns på webbplatsen, [www.tele2.com](http://www.tele2.com).

På årsstämman 2013 omvaldes Lars Berg, Mia Brunell Livfors, John Hepburn, Erik Mitteregger, Mike Parton och John Shakeshaft. Vidare valdes Carla Smits-Nusteling och Mario Zanotti till nya styrelseledamöter. Årsstämman utsåg Mike Parton till styrelseordförande.

Bolagets VD och koncernchef, finanschef och chefsjurist närvarar också vid styrelsemötena förutom när deras eget arbete utvärderas. Övriga medarbetare deltar vid styrelsemötena för att diskutera särskilda frågor eller på begäran av styrelsen.

## Styrelsens ställning

Styrelsens bedömning av varje ledamots beroendeställning gentemot bolaget, aktieägare och bolagets ledning presenteras i tabellen "Styrelsens sammansättning 31 december 2013". Ingen av styrelseledamöterna tillhör bolagets ledningsgrupp. Ingen av styrelseledamöterna är heller facklig representant. 25 procent av styrelseledamöterna är kvinnor. Tele2 uppfyller Kodens krav på att en majoritet av styrelseledamöterna är oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning. Tele2 uppfyller även Kodens krav på att minst två av de styrelseledamöter som är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen även ska vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare.

## Styrelsens sammansättning 31 december 2013

Namn	Född	Funktion	Invald	Ersättningskommittén	Revisionskommittén	Oberoende	Aktieinnehav, 31 december 2013
Mike Parton	1954	Ordförande	2007	Ledamot	–	Ja	17 295 B-aktier
Lars Berg	1947	Ledamot	2010	–	Ledamot	Ja	2 000 B-aktier
Mia Brunell Livfors	1965	Ledamot	2006	Ledamot	–	Nej*	1 000 B-aktier
John Hepburn	1949	Ledamot	2005	Ordförande	–	Ja	568 395 B-aktier
Erik Mitteregger	1960	Ledamot	2010	–	Ledamot	Nej*	10 000 B-aktier
John Shakeshaft	1954	Ledamot	2003	–	Ordförande	Ja	3 820 B-aktier
Carla Smits-Nusteling	1966	Ledamot	2013	Ledamot	Ledamot	Ja	–
Mario Zanotti	1962	Ledamot	2013	–	Ledamot	Nej*	–

\* Ej oberoende i förhållande till bolagets största aktieägare.

# Bolagsstyrningsrapport 2013

## **Mike Parton**, *Brittisk medborgare*

### **Styrelseordförande**

*Utbildad som Chartered Management Accountant.*

Mike Parton är för närvarande koncernchef och styrelseordförande för Damovo Group Ltd., ett internationellt IT-företag, samt medlem i Chartered Institute of Management Accountants. Han är även medlem i den rådgivande styrelsen i den brittiska välgörenhetsorganisationen Youth at Risk.

Han var VD och ledamot i styrelsen för Marconi plc 2001–2006.

## **Lars Berg**, *Svensk medborgare*

*Civilekonomexamen från handelshögskolan i Göteborg.*

Lars Berg ingick i Mannesmann AGs verkställande ledning med särskilt ansvar för telekomdivisionen från 1999 till dess att Vodafone förvärvade Mannesmann år 2000. Från 1994 till 1999 var han koncernchef för Teliakoncernen och VD för Telia AB. Mellan 1970 och 1994 innehade han olika ledande positioner inom Ericssonkoncernen och var under tio år ledamot i Ericssonkoncernens ledningsgrupp, samt VD i dotterföretaget Ericsson Cables AB och Ericssons Business Networks AB.

Lars Berg har varit European Venture Partner i Constellation Growth Capital sedan 2006. Han har varit styrelseordförande sedan 2001 och styrelseledamot sedan 2000 i Net Insight AB, styrelseledamot sedan 2000 i Ratos AB, styrelseledamot sedan 2009 i One-Phone Holding och styrelseledamot i NORMA Group AG i Frankfurt sedan 2011.

## **Mia Brunell Livfors**, *Svensk medborgare*

*Studier i national- och företagsekonomi vid Stockholms universitet.*

Mia Brunell Livfors har varit VD och koncernchef för Investment AB Kinnevik sedan augusti 2006. Under tiden 1992 till 2001 hade Mia Brunell Livfors ett flertal befattningar inom Modern Times Group MTG AB och var bolagets finansdirektör 2001–2006.

Hon är styrelseordförande i Metro International S.A. samt styrelseledamot i BillerudKorsnäs AB, Millicom International Cellular S.A., Modern Times Group MTG AB och CDON Group AB.

## **John Hepburn**, *Kanadensisk medborgare*

*MBA, Harvard Business School och civilingenjörsexamen från Princeton University.*

Sedan 1976 har John Hepburn haft ett flertal ledande befattningar inom Morgan Stanley, bland annat som VD för Morgan Stanley & Co. och vice styrelseordförande för Morgan Stanley Europe Ltd.

Han är chefsrådgivare till Morgan Stanley, styrelseordförande i Sportfact Ltd., vice styrelseordförande i UKRD Ltd., styrelseledamot i Learning School Trust i England, samt styrelseledamot i Grand Hotel Holdings AB och Mölnlycke Health Care.

## **Erik Mitteregger**, *Svensk medborgare*

*Civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm.*

Erik Mitteregger var grundande delägare och fondförvaltare i Brummer & Partners Kapitalförvaltning AB 1995–2002. Under perioden 1989–1995 var han aktieanalytiker och medlem i koncernledningen vid Alfred Berg Fondkommission.

Han har varit styrelseledamot i Investment AB Kinnevik sedan 2004. Han är även styrelseordförande i Firefly AB och Wise Group AB.

Han var tidigare styrelseledamot i Invik & Co. AB 2004–2007, och Metro International 2009–2013.

## **John Shakeshaft**, *Brittisk medborgare*

*MA Cambridge University, Harkness Fellow, Princeton University och School of Oriental and African Studies, London University.*

John Shakeshaft har mer än 25 års erfarenhet som bankman. Han var VD för Financial Institutions, ABN AMRO, 2004–2006. VD och partner i Cardona Lloyd, 2002–2004, i Lazard 2000–2002 och i Barings Bank 1995–2000.

Han är styrelseordförande för Ludgate Environmental Fund Ltd, styrelseledamot för Valiance Funds och Investment Director för Corestone AG. Han är styrelseledamot i TT Electronics plc och vice ordförande i Economy Bank NV. Han är även styrelseledamot och revisionsutskottets ordförande för Cambridge University samt förvaltare för Institute of Historical Research, London University.

## **Carla Smits-Nusteling**, *Holländsk medborgare*

*MSc i Business Economics från Erasmus University, Rotterdam.*

Carla Smits-Nusteling har mer än tio års erfarenhet från Koninklijke KPN N.V., och var ekonomidirektör på KPN 2009–2012. Hon började på KPN år 2000 och har haft flera befattningar på ekonomi- och finansområdet, varav tre år som chef för Corporate Control. Innan Carla Smits-Nusteling började på KPN arbetade hon bland annat på TNT Post Group N.V., 1990–2000, en internationell budfirma och postleverantör, och innehade flera chefsposter innan hon utnämndes till regionchef 1999. Hon är styrelseledamot i ASML.

## **Mario Zanotti**, *Italiensk medborgare*

*Elektroingenjörsexamen från Pontificia Universidade Catolica, Porto Alegre, och en MBA från dels INCAE dels Universidad Catolica de Asuncion.*

Mario Zanotti är Senior Executive VP Operations på Millicom International Cellular S.A. Mario har mer än 20 års erfarenhet inom telekom-tjänstesektorn. Under 1992 grundade Mario bolaget Telecel i Paraguay och var även dess verkställande direktör 1992–1998. Under perioden 1998–2000 blev han VD på Tele2 Italien samt VD för YXK Systems under 2001–2002. Efter år 2002 har Mario innehaft flera chefsbefattningar inom Millicom, och började som chef för affärsområdet Centralamerika för Millicom innan han blev chef för affärsområdet för Latinamerika och senare operativ direktör (COO) för Categories & Global Sourcing.

# Bolagsstyrningsrapport 2013

## Styrelsens ansvar och arbetsordning

Styrelsens arbetsordning fastställs årligen och reglerar styrelsens uppgifter och dess möten, liksom skriftliga instruktioner för styrelsens arbete och utvärdering av sitt utförande. Styrelsen har också utfärdat skriftliga instruktioner till VD och koncernchefen rörande ansvaret gentemot styrelsen. Styrelsen har även specificerat dennes befogenhet och eventuella begränsningar att leda bolaget.

Styrelsens uppdrag:

- Övervakar Tele2s övergripande långsiktiga strategier och mål,
- Godkänner budgetar, affärsplaner, finansiella rapporter, investeringar och rekryteringsförslag,
- Beslutar om förvärv och avyttringar,
- Övervakar VDs arbete och bolagets utveckling,
- Utvärderar kvaliteten i bolagets funktioner för intern kontroll och finansiell rapportering samt kommunicerar med bolagets revisorer direkt och genom regelbundna rapporter från revisionsutskottet och bolagets finansdirektör.

För att effektivisera sitt arbete har styrelsen utsett ett ersättningsutskott och ett revisionsutskott med särskilda uppgifter. Dessa utskott är styrelsens förberedande organ och reducerar inte styrelsens övergripande och solidariska ansvar för bolagets skötsel och de beslut som fattas.

Utöver ovanstående utser styrelsen vid behov även förberedande arbetsgrupper för särskilda frågor såsom exempelvis om utdelning och kapitalstruktur eller frågor kring ansvarsfullt företagande vilka behandlas i Corporate Responsibility Advisory Group.

## Styrelsens arbete 2013

Under räkenskapsåret 2013 sammanträdde styrelsen 6 gånger på olika platser i Europa. Dessutom hölls 5 per capsulammöten och 11 telefonmöten.

Nedan följer en sammanställning av de områden som behandlades av styrelsen under 2013:

- Granskning och godkännande av finansiella rapporter.
- Granskning och uppföljning av internkontroll och bolagsstyrning.
- Finansieringsfrågor, inklusive godkännandet av förändringar i Revolving Credit Facility.
- Frågor om ansvarsfullt företagande såsom integritet, risker för korruption och affärsetik.
- Personalrelaterade frågor, inklusive kompetensutveckling, successionsplanering och riktlinjer för ersättning.
- Strategigenomgång, inklusive översyn av tillväxtmöjligheter, produktportfölj, utmaningar med affärsmodellen och marknadsstrategier.

- Frågor rörande förvärvs- och avyttringsmöjligheter samt deltagande i licensauktioner och upphandlingar, inklusive försäljningen av Tele2 Ryssland.
- Granskning av budgeten för 2014.
- Självutvärdering av styrelsen och utvärdering av VD och den verkställande ledningen.
- Revisorsrapport.

## Utvärdering av styrelsen

Styrelsens ordförande tillser att en årlig självutvärdering av styrelsens arbete genomförs där ledamöterna ges möjlighet att ge sin syn på såväl arbetsformer, styrelsematerial, sina egna och övriga styrelseledamöters insatser liksom uppdragets omfattning.

Styrelsen erhåller även rapporter från revisions- och ersättningsutskotten och utvärderar deras arbete.

En sammanfattning av utvärderingen presenteras för valberedningen.

## Styrelseledamöternas närvaro

Namn	Styrelsemöten	Revisionskommitté	Ersättningskommitté
Antal möten, inklusive telefonmöten och per capsulammöten	22	4	4
Mike Parton	22	–	4
Lars Berg	21	4	–
Mia Brunell Livfors	19	–	4
John Hepburn	21	–	4
Erik Mitteregger	22	4	–
John Shakeshaft	22	4	–
Carla Smits-Nusteling	14	2	2
Mario Zanotti	14	2	–

Alla styrelseledamöter kompenseras för sitt arbete i enlighet med beslut på årsstämman. Detaljer kring ersättningen visas i tabellen "Ersättning till styrelsen under 2013" på nästa sida. Styrelseledamöterna ersätts också, mot verifikation, för resekostnader i samband med styrelsearbetet. Styrelsen har inga utestående aktie- eller aktierelaterade incitamentsprogram.

# Bolagsstyrningsrapport 2013

## Ersättning till styrelsen

SEK	Arvode till styrelsen		Arvode till revisionsutskottet		Arvode till ersättningsutskottet		Summa arvoden	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Mike Parton	1 365 000	1 365 000	–	–	38 000	25 000	1 403 000	1 390 000
Lars Berg	525 000	525 000	100 000	100 000	–	–	625 000	625 000
Mia Brunell Livfors	525 000	525 000	–	–	38 000	25 000	563 000	550 000
Jere Calmes	–	525 000	–	100 000	–	25 000	–	650 000
John Hepburn	525 000	525 000	–	–	75 000	50 000	600 000	575 000
Erik Mitteregger	525 000	525 000	100 000	100 000	–	–	625 000	625 000
John Shakeshaft	525 000	525 000	200 000	200 000	–	–	725 000	725 000
Carla Smits-Nusteling	525 000	–	100 000	–	38 000	–	663 000	–
Cristina Stenbeck	–	525 000	–	–	–	–	–	525 000
Mario Zanotti	525 000	–	100 000	–	–	–	625 000	–
<b>Total</b>	<b>5 040 000</b>	<b>5 040 000</b>	<b>600 000</b>	<b>500 000</b>	<b>189 000</b>	<b>125 000</b>	<b>5 829 000</b>	<b>5 665 000</b>

## Revisionsutskottet

Revisionsutskottets huvudsakliga uppgift är att biträda styrelsen i dess övervakning och utvärdering av den interna och externa revisionsprocessen samt att utvärdera och säkerställa kvaliteten på bolagets externa finansiella rapportering. Revisionsutskottet övervakar också bolagets interna kontrollfunktioner.

I sitt arbete följer revisionsutskottet den skriftliga stadga och de skriftliga instruktioner som styrelsen har utformat och beslutat samt bestämmelserna i koden. Styrelsen har delegerat följande beslutanderätt till revisionsutskottet:

- Rätt att inrätta rutiner för bokföring, internkontroll och revisionsärenden.
- Rätt att fastställa tillvägagångssätt för mottagande och bearbetning av klagomål som bolaget mottagit beträffande bokföring, internkontroll och revisionsärenden.

På det konstituerande styrelsemötet efter årsstämman 2013 utsåg styrelsen John Shakeshaft till ordförande för utskottet och Lars Berg, Erik Mitteregger, Carla Smits-Nusteling och Mario Zanotti utsågs till ordinarie ledamöter. Med hänvisning till tabellen "Styrelsens sammansättning 31 december 2013" på sid 3 uppfyller Tele2 således även Kodens oberoendekrav på revisionsutskott.

Revisionsutskottet sammanträder normalt i anslutning till styrelsemöten eller publiceringen av externa finansiella rapporter. Under 2013 sammanträdde revisionsutskottet fyra gånger. Alla vid tillfällena aktiva ledamöter närvarade vid samtliga möten. Vid behov har även finansdirektören, chefen för interkontroll, andra medarbetare och bolagets revisor närvarat vid dessa möten.

Under 2013 har revisionsutskottet i huvudsak behandlat frågor som rör godkännande av finansiella rapporter, kapitalstruktur, skatt, rapportering från den externa revisorn, uppföljning av internrevisioner samt information om väsentliga projekt avseende ekonomi och styrning. Genom sin ordförande träffar revisionsutskottet också den externa revisorn enskilt för att diskutera bolagets redovisning och kontrollmiljö.

Resultatet av revisionsutskottets arbete i form av observationer, rekommendationer och föreslagna beslut och åtgärder rapporteras regelbundet till styrelsen.

## Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottets huvudsakliga arbete inkluderar att ge rekommendationer till styrelsen rörande ersättning till och anställningsvillkor för ledande befattningshavare. Dessa rekommendationer och riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare ges även till

koncernchef och VD. Förslagen, inklusive rekommendationer för långsiktiga incitamentsprogram, överlämnas av styrelsen till årsstämman för godkännande. Koncernchef och VD tillämpar riktlinjerna efter årsstämmans godkännande.

I sitt arbete styrs ersättningsutskottet av en skriftlig stadga och instruktioner som styrelsen har fastställt.

Styrelsen utser medlemmar och ordförande i ersättningsutskottet. På det konstituerande styrelsemötet efter årsstämman utsågs John Hepburn till ordförande för ersättningsutskottet och Mia Brunell Livfors, Carla Smits-Nusteling och Mike Parton utsågs till ledamöter i utskottet.

Under 2013 höll ersättningsutskottet fyra möten. Alla vid tillfällena aktiva ledamöter närvarade vid samtliga möten.

Se not 34 i årsredovisningen för information om ersättningen till de ledande befattningshavarna under 2013.

## Koncernledningen

Styrelsen utsåg Mats Granryd till VD och koncernchef för Tele2 AB med tillträde den 1 september 2010. Mats Granryd, född 1962, har haft en lång och framgångsrik internationell karriär inom telekom med Ericsson. Innan han började på Ericsson var han managementkonsult inom telekomstrategier på ARRIGO och Andersen. Mats Granryd är civilingenjör från Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm. Han har 40 000 Tele2 B-aktier, 56 000 aktierätter (LTI 2011), 56 000 aktierätter (LTI 2012) och 56 000 aktierätter (LTI 2013)\*. Mats Granryd är även ledamot i styrelserna för Reach for Change Foundation, Envac AB och Swedish Chamber of Commerce UK.

VD och koncernchef är ansvarig för att leda koncernens arbete och fatta beslut tillsammans med andra ledande befattningshavare i den verkställande ledningsgruppen. Denna grupp består av cheferna för Tele2s tre största länder, chefen för marknadsområdet Central Europe and Eurasia samt cheferna för fem tvärfunktionella arbetsområden enligt illustrationen på följande sida.

Under 2013 hölls elva möten i den verkställande ledningsgruppen. Mötena fokuserade på bolagets strategiska och operativa utveckling samt uppföljning av det ekonomiska resultatet. Därutöver har viktiga händelser på marknaden och interna projekt utvärderats på ledningsgruppsmötena. Vid behov har annan personal och externa konsulter deltagit på mötena.

För mer information om bolagets ledning, se Tele2s webbplats, [www.tele2.com](http://www.tele2.com).

\* Erhållna aktierätter vid tilldelningen och exklusive kompensation för utdelning.

## Koncernledning

Koncernchef och VD Mats Granryd				
<b>CFO</b> Lars Nilsson	<b>Sverige</b> Thomas Ekman	<b>Nederländerna</b> Ernst Jan Van Rooijen, acting	<b>Norge</b> Arild Hustad	<b>Centraleuropa och Eurasien</b> Niklas Sonkin
<b>CCO</b> Anders Olsson				
<b>CTIO</b> Joachim Horn				
<b>Communication</b> Lars Torstensson				
<b>HR</b> Ellinor Skogfors				

### Långsiktiga incitamentsprogram (LTI)

Tele2 har tre utestående incitamentsprogram. För information om de långsiktiga incitamentsprogrammen LTI 2011, LTI 2012 och LTI 2013, se not 34 i årsredovisningen 2013 eller Tele2s webbplats, [www.tele2.com](http://www.tele2.com).

### Revisor

Huvudansvarig revisor för Tele2, Thomas Strömberg, är affärsområdesansvarig för revision och ingår i företagsledningen för Deloitte Sverige. Han är utöver uppdraget för Tele2 revisor för bland annat Investor, Rezidor, Mekonomen och Karolinska Development. Thomas Strömberg utför även börsrevisioner för NASDAQ OMX räkning. Han har inga uppdrag i företag som är närliggande till Tele2s största ägare eller koncernchef. Under 2013 har Deloitte utfört tjänster åt Tele2 vid sidan av det ordinarie revisionsuppdraget innefattande finansiella due diligence-tjänster och rådgivning i redovisnings- och skattefrågor. Uppdrag som Deloitte har utfört vid sidan av revisionstjänsterna är godkända av revisionsutskottet.

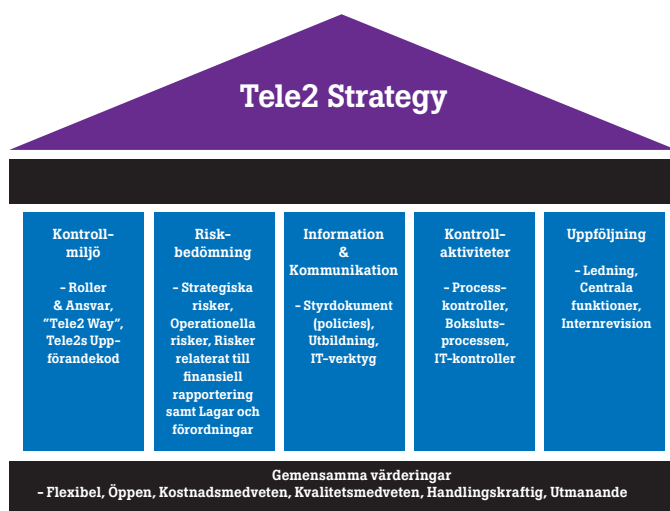
Se not 35 i årsredovisningen för information om ersättningen till revisorerna under 2013.



## Styrelsens rapport om intern kontroll över finansiell rapportering

Den interna kontrollen över Tele2s finansiella rapportering syftar till att ge en rimlig försäkran av tillförlitligheten i den interna såväl som externa finansiella rapporteringen och att säkerställa att den externa finansiella rapporteringen sker i enlighet med lagstiftning, gällande redovisningsstandarder och andra krav på börsnoterade företag. I detta avsnitt återges de viktigaste inslagen i bolagets system för intern kontroll och riskhantering i samband med den finansiella rapporteringen. Som framgår av texten är detta system dock inte skilt från Tele2s generella system för intern kontroll vilket syftar till att säkerställa även andra aspekter, inklusive kontroll över den operativa verksamheten och risker relaterat till Tele2s affärsstrategi.

### Hörnstenar i den interna kontrollen



### Kontrollmiljö

Styrelsen har det övergripande ansvaret för intern kontroll över finansiell rapportering. För att klargöra styrelsens ansvar och reglera den interna arbetsfördelningen i styrelsen och dess utskott har en skriftlig arbetsordning upprättats, "Work and delegation procedures for the Board of Directors of Tele2 AB".

Dessutom har styrelsen utsett ett revisionsutskott med en skriftlig stadga, vars främsta uppgift är att säkerställa att fastställda principer för finansiell rapportering och internkontroll följs och att lämpliga relationer med bolagets revisor upprätthålls. Ansvaret för att upprätthålla en effektiv kontrollmiljö och det fortlöpande arbetet med intern kontroll har delegerats till VD och koncernchefen. Detta har dokumenterats i "Instructions to the Managing Director of Tele2 AB".

VD och koncernchefen har i sin tur tilldelat ansvar till chefer inom linjen för att upprätthålla god intern kontroll inom respektive marknadsområde och land. Detta ansvar finns beskrivet i diverse riktlinjer (policies) och styrdokument, inklusive finansmanualen och Tele2s uppförandekod.

Ett flertal stabsfunktioner har också etablerats med ansvar att arbeta för god intern kontroll inom särskilt definierade områden. Särskilt viktig för att säkerställa korrekt och tidsenlig finansiell rapportering är den centrala finansorganisationen, inkluderande bland annat avdelningarna Group Financial Reporting och Group Planning & Business Control, samt den centrala kommunikationsavdelningen.

Som en av stabsfunktionerna ingår även Group Internal Control vilken är Tele2s internrevisionsavdelning. Denna avdelning har

som ansvar att oberoende av geografiskt eller funktionellt ansvarsområde utvärdera bolagets verksamhet i syfte att identifiera eventuella brister i den interna kontrollen. Group Internal Control rapporterar både till finanschefen och till revisionsutskottet.

Se nedan för en illustration av de olika kontrollinstanserna inom Tele2.

### Ansvar för intern kontroll

Första kontrollinstans	Andra kontrollinstans	Tredje kontrollinstans
Lokala ledningen	Koncernledning & Staber	Group Internal Control

En annan viktig aspekt av kontrollmiljön är de gemensamma värderingar och arbetssätt som kännetecknar och genomsyrar hela Tele2 och som går under samlingsnamnet "The Tele2 Way", där begrepp som "Open", "Internal quality" och "Straight and honest communication" är ledord.

### Riskbedömning

De olika kontrollinstanserna är själva ansvariga för att identifiera risker inom sina respektive geografiska och/eller funktionella ansvarsområden och för att skapa handlingsplaner för att hantera dessa. Group Internal Control ansvarar för att koordinera denna process och för att sammanställa risker av strategisk karaktär eller av andra skäl materiella risker, inklusive risken för materiella fel i den finansiella rapporteringen, och rapportera detta till ledning och revisionsutskottet. Avdelningen är även ansvarig för att följa upp handlingsplanerna tillsammans med lokala ledningsgrupper.

Risken för fel i den finansiella rapporteringen beaktas också i internrevisionsarbetet där särskild hänsyn tas till att säkerställa efterlevnad av finansmanualen vid granskning av till exempel bokslutsprocessen, men även vid granskning av andra processer. Vilka enheter som revideras bestäms av revisionsutskottet och baseras på ett flertal olika faktorer inklusive enhetens storlek och omfattning, resultat av tidigare revisioner, risken för korruption etc.

Identifierade risker och noterade brister kommuniceras, förutom till revisionsutskottet, även till relevanta stabsfunktioner (inklusive Group Financial Reporting). Det görs i syfte att förbättra eller tydliggöra policies och andra styrdokument och därigenom minska risken för framtida felaktigheter. För en beskrivning av de mest väsentliga riskerna, se avsnittet "Risker och osäkerhetsfaktorer" i förvaltningsberättelsen.

### Information och kommunikation

Styrelsens och dess utskott samt VD och koncernchefens ansvar finns beskrivna i Styrelsens arbetsordning och i Instruktion till Verkställande Direktör.

Generella regler och bolagspolicy finns att tillgå på bolagets interna nätverk (intranet) eller direkt via centralt ansvarig funktion. Manualer och riktlinjer av betydelse för den finansiella rapporteringen uppdateras och kommuniceras även löpande till berörda medarbetare. De rapporterade dotterbolagen får också återkoppling avseende den finansiella rapporteringsprocessen. Företagsledningen rapporterar regelbundet till revisionsutskottet och styrelsen utifrån fastställda rutiner.

# Bolagsstyrningsrapport 2013

Tele2 genomför även ett antal utbildningar och har även separata utbildningar relaterat till "The Tele2 Way" som är obligatorisk för alla chefer och där dessa ges chansen att diskutera och få ökad insikt om bolagets värderingar och arbetssätt. Tele2 har även en intern e-utbildningsplattform för att kommunicera och öka förståelsen för dess värderingar.

Varje anställd medarbetare måste också regelbundet skriva på Tele2s uppförandekod (Code of Conduct). Även leverantörer och andra företagspartners som gör affärer med Tele2 måste intyga att de upprätthåller Tele2s normer genom att underteckna Tele2s uppförandekod.

Uppförandekoden återfinns på Tele2s intranät och på Tele2s webbplats.

## Kontrollaktiviteter

De olika kontrollinstanserna är själva ansvariga för att implementera kontrollaktiviteter i enlighet med centrala riktlinjer och styrdokument (inklusive finansmanualen), samt för att hantera de eventuella ytterligare risker de själva identifierat. Detta innefattar självfallkontroller i bokslutsprocessen men även kontroller i andra processer vilka kan tänkas ha effekt på den finansiella rapporteringen. Kontrollerna innefattar en blandning av detaljerade kontroller på transaktionsnivå och analyser baserat på aggregerad data.

Granskning av inrapporterade siffror utförs även av avdelningen Group Financial Reporting i samband med den månatliga konsolideringen och rapporteringen till ledningen. Bolaget tillämpar också en process i samband med årsbokslutet, vilken innebär att VD och ekonomichefer i dotterbolagen intygar att de inte undanhållit viktig information i de finansiella rapporterna samt att de tillämpat gällande lagar, redovisningsprinciper och interna riktlinjer och regler.

Revisionsutskottet granskar alla delårsrapporter och årsredovisningen före publicering. Även bolagets process för finansiell rapportering utvärderas regelbundet.

För att säkerställa en god IT-miljö och minimera risken för felaktig data har särskilda kontroller definierats inom IT-organisationen. Till exempel avser detta kontroller kring förändringsarbete av applikationer och system för att säkerställa att inga förändringar görs i driftsmiljön utan att först ha testats och godkänts.

## Uppföljning

Med uppföljning avses här att säkerställa att de kontrollaktiviteter som beskrivits och hänvisats till i föregående avsnitt är ändamålsenliga och att de utförs på det sätt som det är tänkt. Denna uppföljning sker på olika nivåer inom bolaget.

### Uppföljning inom linjen

Ansvariga landschefer följer med hjälp av egen personal och egna centrala funktioner upp interna kontroller inom sina respektive områden.

### Uppföljning med hjälp av stabsfunktioner

Utöver landschefernas uppföljning har stabsfunktionerna ansvar för uppföljning inom sina respektive områden, inklusive "compliance" med bolagets policys och styrdokument. Vid behov görs detta genom revisioner med hjälp av experter på respektive område (detta görs till exempel av den centrala säkerhetsorganisationen för att identifiera och reducera risker för bedrägeri och av inköpsorganisationen för att följa upp tillämpning av Tele2s uppförandekod).

### Uppföljning med hjälp av internrevision

Oberoende av linjeansvar och utan begränsning av funktionellt ansvarsområde följer Tele2s internrevisionsavdelning, Group Internal Control, upp efterlevnaden av Tele2s regler och kontrollaktiviteter. Det görs genom bland annat internrevisioner. Dessutom utvärderar avdelningen eventuella brister utifrån dess potentiella påverkan (risk) på den finansiella rapporteringen, externa lagar och regler, den operativa verksamheten eller affärsstrategin. Internrevisionsplanen, det vill säga hur mycket och vilka delar av verksamheten som ska granskas med hjälp av internrevision, fastställs årligen av styrelsen genom Revisionsutskottet. Under 2013 utfördes internrevisioner motsvarande ca 170 veckors arbetstid.

Chefen för Group Internal Control rapporterar kontinuerligt status av internrevisionsplanen, noterade brister samt sin sammanvägda syn på den interna kontrollen till koncernens finansdirektör och till Revisionsutskottet.

# Bolagsstyrningsrapport 2013

Stockholm den 13 mars 2014

Mike Parton  
*Ordförande*

Lars Berg

Mia Brunell Livfors

John Hepburn

Erik Mitteregger

John Shakeshaft

Carla Smits-Nusteling

Mario Zanotti

Mats Granryd  
*VD*

## **Revisorsyttrande om bolagsstyrningsrapporten**

Till årsstämman i Tele2 AB, org.nr 556410-8917

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2013 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

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

ning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har.

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

Stockholm den 13 mars 2014

Deloitte AB

Thomas Strömberg  
*Auktoriserad revisor*

## **Kontakt**

### **Mats Granryd**

VD och koncernchef  
Telefon: (0)8 560 200 60

### **Lars Nilsson**

Finanschef  
Telefon: (0)8 562 000 60

### **Lars Torstensson**

Kommunikationschef  
Telefon: (0)8 562 000 42

### **Tele2 AB**

Organisationsnummer: 556410-8917  
Skeppsbron 18  
Box 2094  
103 13 Stockholm  
Telefon: (0)8 562 000 60  
[www.tele2.com](http://www.tele2.com)

**Besök vår webbplats: [www.tele2.com](http://www.tele2.com)**

**Tele2 är en av Europas ledande telekomoperatörer och tillhandahåller alltid det bästa erbjudandet.** Vi har 15 miljoner kunder i 10 länder. Tele2 erbjuder produkter och tjänster inom fast- och mobiltelefoni, bredband, datanät och innehållstjänster. Ända sedan Jan Stenbeck grundade Tele2 1993 har bolaget varit en tuff utmanare till de gamla statliga monopolen och andra etablerade spelare. Tele2 är noterat på NASDAQ OMX sedan 1996. Under 2013 omsatte bolaget 30 miljarder kronor och presenterade ett rörelseresultat (EBITDA) på 6 miljarder kronor.

# **TELE2**