

# **Bolagsstyrningsrapport 2011**

**TELE2**

## TELE2 I KORTHET

Tele2 AB ("bolaget") har 34 miljoner kunder i elva länder och erbjuder mobila tjänster, fast bredband och telefoni, nätverkstjänster, kabel-tv samt innehållstjänster. 2011 hade Tele2 en nettoomsättning på 40 750 (40 164) miljoner kronor och rapporterade ett rörelseresultat (EBITDA) på 10 852 (10 284) miljoner 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") i enlighet med dess nya lydelse från den 1 februari 2010. 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 avvikelserna. Bolagsstyrningsrapporten innehåller information om följande avvikelser från koden:

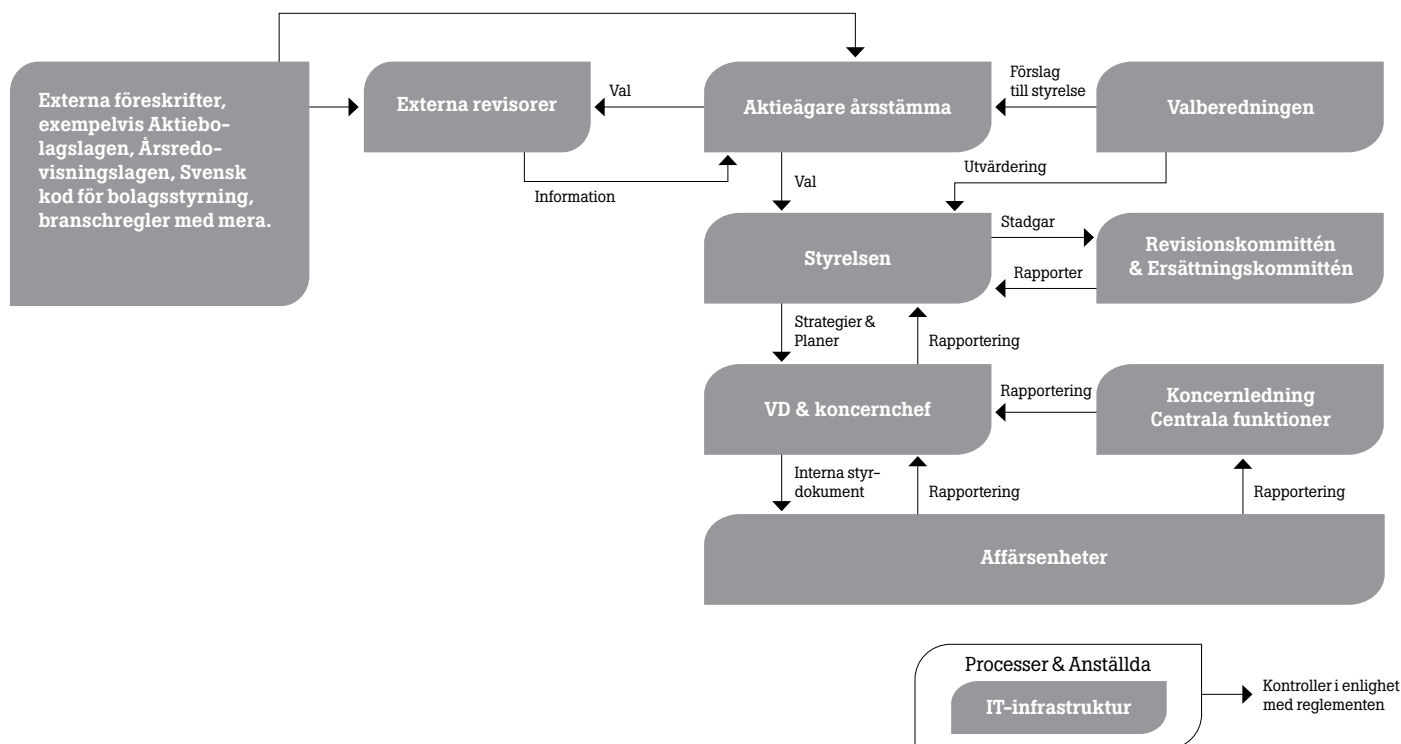
Referens till Koden	Avvikelse och förklaring
2.4 En styrelseledamot ska inte vara valberedningens ordförande.	Cristina Stenbeck, som är ordförande i valberedningen, är också ledamot i bolagets styrelse. De andra ledamöterna i valberedningen har motiverat sitt val med att det ligger i bolagets och aktieägarnas intresse, och är en naturlig följd av att Cristina Stenbeck de senaste åren har lett valberedningens arbete samt representerar bolagets största aktieägare.
9.2 Ledamöterna i ersättningskommittén, med undantag för styrelsens ordförande, ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.	Mia Brunell Livfors, ledamot i ersättningskommittén, anses inte vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Styrelsen anser dock att hennes erfarenhet är till nytta för bolaget, vilket gör henne lämplig som kommitténs ledamot. Oaktat Koden bedömer styrelsen att hon utövar sitt arbete som om hon vore oberoende.

## ÖVERSIKT AV TELE2S BOLAGSSTYRNING

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

Tele2s övergripande ramverk för bolagsstyrning kan åskådliggöras på följande sätt:

## TELE2S STRUKTUR FÖR STYRNING



## AKTIEÄGARINFORMATION

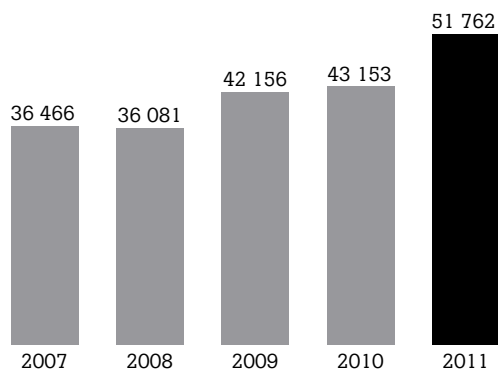
Tele2s A- och B-aktier noterades för första gången på Stockholmsbörsens O-lista i maj 1996. Sedan oktober 2006 är Tele2 noterat på Nasdaq OMX Stockholm på listan för stora bolag. Per 31 december 2011 hade Tele2 51 762 aktieägare och ett börsvärde på 59 867 miljarder kronor. Utöver bolagsstämmor förser Tele2 aktieägarna med information genom att publicera finansiella rapporter (delårsrapporter, bokslutskommuniké och årsredovisning) och pressmeddelanden. Bolaget anordnar även regelbundna analytikerträffar.

### Tele2s aktier (31 december 2011)

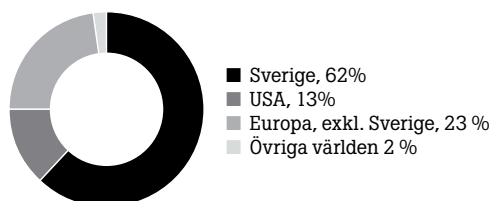
	Kvotvärde	Aktiekapital (SEK)	% av totala antalet	Röster per aktie	% av totala antalet röster
A-aktie	1,25	20 990 050	5	10	33
B-aktie	1,25	423 744 289	94	1	66
C-aktie	1,25	4 049 000	1	1	1

### Diagram över ägarstrukturen

#### ANTAL AKTIEÄGARE



#### AKTIEINNEHAV EFTER NATIONALITET

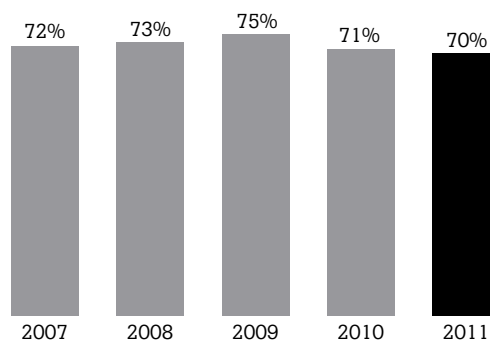


Ytterligare aktieägarinformation, såsom upplysningar om aktiekapital, rösträtt och aktuella börskurser återfinns på Tele2s webbplats, [www.tele2.com](http://www.tele2.com).

## ÅRSSTÄMMA

Årsstämman för 2011 hölls den 16 maj 2011. Vid mötet deltog 712 aktieägare, personligen eller via fullmakt, vilket motsvarade 69,9 procent av rösterna. Wilhelm Lünings utsågs till stämmans ordförande. Samtliga styrelseledamöter som valts av årsstämman var närvarande.

#### NÄRVARO I % AV RÖSTERNA



Följande viktiga beslut fattades på årsstämman:

- Resultat- och balansräkningen för 2010 fastställdes för moderbolaget och koncernen.
- I enlighet med styrelsens förslag godkändes en ordinarie utdelning om 6 kronor per aktie och 21 kronor per aktie i extrautdelning (totalt 11 968 miljoner kronor).
- Styrelsen och VD beviljades ansvarsfrihet för räkenskapsåret 2010.
- Till styrelseledamöter återvaldes Lars Berg, Mia Brunell Livfors, Jere Calmes, John Hepburn, Erik Mitteregger, Mike Parton, John Shakeshaft och Cristina Stenbeck för perioden fram till nästa årsstämma. Vidare utsåg årsstämman Mike Parton till styrelseordförande.
- Styrelsearvodet fastställdes för perioden fram till nästa årsstämma. Dessutom ska revisorernas arvode betalas mot godkända fakturor.
- En process för valet av styrelse och revisorer och fastställande av deras arvode samt ett förslag på ordförande för årsstämman 2012 antogs.
- De föreslagna riktlinjerna för ersättningen till ledande befattningshavare godkändes.
- Ett aktiebaserat incitamentsprogram för ledande befattningshavare och andra nyckelmedarbetare inom Tele2-koncernen antogs i enlighet med styrelsens förslag.
- Styrelsen fick mandat att under perioden fram till årsstämman 2011 fatta beslut om köp eller överlåtelse av så många A- och/eller B-aktier att Tele2s innehav inte vid något tillfälle överskrider 10 procent av det totala antalet aktier i bolaget. Vidare fick styrelsen mandat att under perioden fram till årsstämman 2012, vid ett eller flera tillfällen, fatta beslut om överlåtelse av bolagets egna A- och/eller B-aktier på Nasdaq OMX Stockholm. Överlåtelse får endast ske till ett pris per aktie som ligger inom det registrerade kursintervallet vid var tid, varmed avses intervallet mellan högsta köppris och lägsta säljkurs. 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.

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

## VALBEREDNINGEN FÖR ÅRSSTÄMMAN 2012

Principerna för tillsättning av ledamöter till bolagets valberedning antogs på årsstämman 2011. I enlighet med dessa principer samman kallade Cristina Stenbeck en valberedning under hösten 2011 inför årsstämman 2012, bestående av de största aktieägarna i Tele2 AB. Valberedningens medlemmar visas i tabellen nedan.

### Valberedningen för årsstämman 2012

Namn	Representanter	Andel av rösterna, 31 december 2011
Cristina Stenbeck	Investment AB Kinnevik	47,50 %
Åsa Nisell	Swedbank Robur Fonder	2,2 %
Björn Lind	AMF Pension	1,2 %

Styrelseledamoten Cristina Stenbeck har utsetts till ordförande i valberedningen. De övriga ledamöterna i valberedningen har motiverat sitt val med att det ligger i bolagets och aktieägarnas intresse samt är en naturlig följd av att Cristina Stenbeck lett valberedningens arbete under de senaste åren samt representerar bolagets största aktieägare.

### Valberedningens arbete inför årsstämman 2011

Valberedningen har inför årsstämman 2011 utvärderat styrelsens arbete. Som underlag till valberedningens utvärdering har styrelseordföranden redovisat utvärderingen för styrelsens och dess ledamöters prestationer under 2011. Valberedningen lämnar förslag till årsstämman på ordförande för årsstämman, styrelseordförande och övriga styrelseledamöter, ersättning till styrelseledamöter samt ersättning för kommittéarbete.

### Valberedningens arbete inför årsstämman 2012

Valberedningen ska lämna fram följande förslag för godkännande på årsstämman 2012:

- Förslag på styrelseledamöter och styrelsens ordförande
- Förslag på ersättning till styrelseledamöter samt styrelsens kommittéer och revisorer
- Förslag på ordförande för årsstämman
- Förslag på en procedur för hur valberedningens medlemmar ska utses inför årsstämman 2013
- Förslag på revisorer för perioden 2012 – årsstämman 2016

Valberedningen för årsstämman 2012 har fram till den 23 mars 2012 haft tre sammanträden, med kompletterande kontakter mellan dessa möten.

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

### STYRELSEN

Enligt Tele2s bolagsordning ska styrelsen bestå av lägst fem och högst nio ledamöter, vilka väljs vid årsstämman. På årsstämman 2011 omvaldes Lars Berg, Mia Brunell Livfors, Jere Calmes, John Hepburn, Erik Mitteregger, Mike Parton, John Shakeshaft och Cristina Stenbeck till styrelseledamöter för perioden fram till nästa årsstämma. Vidare utsåg årsstämman Mike Parton till styrelseordförande. Tele2s bolagsordning återfinns på webbplatsen, [www.tele2.com](http://www.tele2.com).

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

### Styrelsens sammansättning

Styrelsens bedömning av varje ledamots beroendeställning gentemot bolaget, aktieägarna och bolagets ledning presenteras i tabellen "Styrelsens sammansättning 31 december 2011". Ingen av styrelseledamöterna tillhör bolagets ledningsgrupp eller är 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 samt de största aktieägarna.

### Styrelsens sammansättning 31 december 2011

Namn	Född	Funktion	Invald	Ersättningskommittén	Revisionskommittén	Oberoende	Aktieinnehav, 31 december 2011
Mike Parton	1954	Ordförande	2007	Ledamot	–	Ja	11 395 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
Jere Calmes	1969	Ledamot	2008	Ledamot	Ledamot	Ja****	4 000 B-aktier
John Hepburn	1949	Ledamot	2005	Ordförande	–	Ja	406 395 B-aktier
John Shakeshaft	1954	Ledamot	2003	–	Ordförande	Ja	3 820 B-aktier
Cristina Stenbeck	1977	Ledamot	2003	–	–	Nej**	1 400 B-aktier***
Erik Mitteregger	1960	Ledamot	2010	–	Ledamot	Nej**	10 000 B-aktier

\* Ej oberoende i förhållande till bolaget, dess ledning eller de största aktieägarna.

\*\* Ej oberoende i förhållande till bolagets största aktieägare.

\*\*\* Förutom hennes eget direkta innehav, är Cristina Stenbeck via Verdere S.å.r.l indirekt ägare av ett betydande aktieinnehav i Tele2s största aktieägare, Investment AB Kinnevik.

\*\*\*\* Utöver sitt styrelseuppdrag är Jere Calmes anlitad som rådgivare till Tele2 Ryssland som medlem av en informell "advisory board" som består av personer med expertkunskaper och erfarenheter av relevans för Tele2 Ryssland. Medlemmarna träffas tre–fyra gånger per år och har också ytterligare kontakt med Tele2 Ryssland däremellan. De ersätts med 25 000 USD för sitt arbete. Valberedningen anser inte att detta uppdrag påverkar Jere Calmes ställning som oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

**Mike Parton**

Styrelseordförande

Brittisk medborgare.

Utbildad som Chartered Management Accountant.

Mike Parton är för närvarande koncernchef och styrelseordförande för Damovo Company 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 för Marconi plc under perioden 2001–2006.

**Lars Berg**

Svensk medborgare.

Civilekonomexamen från Handelshögskolan i Göteborg.

Lars Berg var medlem i Mannesmann AGs verkställande ledning med särskilt ansvar för telekomdivisionen från 1999 till dess att Vodafone förvärvade Mannesmann 2000. Från 1994 till 1999 var han koncernchef för TELIA-koncernen och VD för TELIA AB. Mellan 1970 och 1994 innehade han olika ledande positioner inom Ericsson-koncernen och var medlem av Ericssons Corporate Executive Committee i tio år såväl som VD i dotterbolaget 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 KPN/OnePhone och styrelseledamot i NORMA Group AG, 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. Hon innehade 1992–2001 ett flertal befattningar inom Modern Times Group MTG AB och var finansdirektör för bolaget mellan 2001 och 2006. Hon är för närvarande styrelseordförande i Metro International S.A. och ledamot av styrelsen i Korsnäs AB, Transcom WorldWide S.A., Millicom International Cellular S.A., Modern Times Group MTG AB, CDON Group AB och Hennes & Mauritz AB.

**Jere Calmes**

Amerikansk medborgare.

Kandidatexamen i internationella relationer (IR) från Bates College, Maine, USA. Examen från Executive Development Program vid Wharton School of Business.

Jere Calmes är VD för Adva Capital i Moskva, Ryssland. Han var under perioden 2007–2009 VD för Pharmacy Chain 36.6 och koncernchef för deras förvaltningsbolag. Under 2006 var han COO för Wind Telecomunicazioni S.p.A. i Italien. Dessförinnan var han vice verkställande direktör och direktör för Vimpelcom, en teleoperatör i Ryssland.

Mellan 1995 och 2001 innehade han olika ledande befattningar inom Motorola Inc. i London, Kairo och S:t Petersburg. Under perioden 2007–2009 var han ledamot i styrelsen för Loyalty Partners Vostok, det ledande lojalitetsprogrammet i Ryssland.

**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 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 av Learning School Trust i England, och styrelseledamot i Grand Hotel Holdings AB och Mölnlycke Health Care.

**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 nuvarande styrelseordförande för Ludgate Environmental Fund Ltd och Investment Director för Corestone AG, respektive Valiance LLP, samt styrelseledamot i TT Electronics Inc., Xebec Inc. och vice ordförande Economy Bank NV. Han är även styrelseordförande för The Alternative Theatre Company Ltd., samt styrelseledamot i Institute of Historical Research, London University och extern medlem i Cambridge University revisionskommitté.

**Cristina Stenbeck**

Amerikansk och svensk medborgare.

Kandidatexamen från Georgetown University, Washington DC, USA.

Cristina Stenbeck har varit styrelseordförande i Investment AB Kinnevik sedan 2007. Hon har varit styrelseledamot i Metro International S.A. and Modern Times Group MTG AB sedan 2003.

**Erik Mitteregger**

Svensk medborgare.

Civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm.

Erik Mitteregger var grundande delägare och Fund Manager i Brummer & Partners Kapitalförvaltning AB 1995–2002. Under perioden 1989–1995 var han aktieanalytikers ansvarig och medlem i koncernledningen vid Alfred Berg Fondkommission. Han har varit styrelseledamot i Investment AB Kinnevik sedan 2004. Han är även styrelseordförande i Wise Group AB och styrelseledamot i Firefly AB och i Metro International S.A. sedan 2009. Han var tidigare styrelseledamot i Invik & Co. AB 2004–2007.

### Styrelsens ansvar och arbetsordning

Styrelsen antog en ny arbets- och delegeringsordning vid det konstituerande styrelsemötet efter årsstämman. Den årligen fastställda arbetsordningen 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 dennes ansvar gentemot styrelsen för att etablera hans befogenhet att leda bolaget, inklusive eventuella begränsningar.

Styrelsen:

- 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, finansiell rapportering och kommunicerar med bolagets revisorer direkt och genom regelbundna rapporter från revisionskommittén och bolagets finansdirektör.

För att effektivisera sitt arbete utsåg styrelsen vid det konstituerande styrelsemötet i anslutning till årsstämman en ersättnings- och revisionskommitté med särskilda uppgifter. Dessa kommittéer är styrelsens förberedande organ och reducerar inte styrelsens övergripande och solidariska ansvar för bolagets skötsel och de beslut som fattas. Alla styrelseledamöter har tillgång till samma information för att solidariskt kunna axla sitt ansvar. Dessutom har styrelsen utsett förberedande arbetsgrupper för särskilda frågor som exempelvis Ansvarsfullt Företagande (CSR-frågor).

### STYRELSENS ARBETE 2011

Under räkenskapsåret 2011 sammanträdde styrelsen sex gånger på olika platser i Europa. Dessutom hölls sju per capsulammöten och fem telefonmöten.

Nedan följer en sammanställning av de områden som behandlades av styrelsen under 2011:

- Granskning och godkännande av finansiella rapporter.
- Granskning och uppföljning av internkontroll och bolagsstyrning.
- Finansieringsfrågor, inklusive godkännandet av en rysk obligationsemission och ett svenskt företagscertifikatprogram.
- Personalrelaterade frågor, inklusive kompetensutveckling, successionsplanering och riktlinjer för ersättning.
- Strategigenomgång, inklusive översyn av tillväxtpotentialer, produktportfölj, utmaningar med affärsmodellen och marknadsstrategier.
- Ett flertal frågor avseende möjligheter till förvärv och avyttringar och deltagande i licensauktioner eller upphandlingar.
- Granskning av budgeten för 2012.
- Självutvärdering av styrelsen och utvärdering av VD och den verkställande ledningen.
- Antagande av policy för utdelning till aktieägarna och för kapitalstruktur.
- Revisorsrapport och frågor om hållbar utveckling.

### 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 ersättningskommittéerna och utvärderar deras arbete. Dessutom presenteras en sammanfattning av utvärderingen för valberedningen.

### Styrelseledamöternas närvaro

Namn	Styrelsemöten	Revisionskommitté	Ersättningskommitté
Antal möten, inklusive telefonmöten och per capsulammöten	18	6	4
Mike Parton	18	–	4
Lars Berg	17	5	–
Mia Brunell Livfors	18	–	4
Jere Calmes	18	6	4
John Hepburn	18	–	4
John Shakeshaft	18	6	–
Cristina Stenbeck	18	–	–
Erik Mitteregger	18	6	–

Alla styrelseledamöter kompenseras för sitt arbete i enlighet med beslut som fattades på årsstämman 2011. Detaljer kring ersättningen visas i tabellen "Ersättning till styrelsen under 2011". Styrelseledamöterna ersätts också för resekostnader i samband med styrelsearbetet, mot inlämnade kvitton. Styrelsen har inga utestående aktie- och aktierelaterade incitamentsprogram.

## Ersättning till styrelsen under 2011

SEK	Arvode till styrelsen		Arvode till revisionskommittén		Arvode till ersättningskommittén		Summa arvoden	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Mike Parton	1 300 000	1 200 000	–	–	25 000	25 000	1 325 000	1 225 000
Lars Berg	500 000	450 000	100 000	100 000	–	–	600 000	550 000
Mia Brunell Livfors	500 000	450 000	–	–	25 000	25 000	525 000	475 000
Jere Calmes	500 000	450 000	100 000	100 000	25 000	25 000	625 000	575 000
John Hepburn	500 000	450 000	–	–	50 000	50 000	550 000	500 000
John Shakeshaft	500 000	450 000	200 000	200 000	–	–	700 000	650 000
Cristina Stenbeck	500 000	450 000	–	–	–	–	500 000	450 000
Erik Mitteregger	500 000	450 000	100 000	100 000	–	–	600 000	550 000
<b>Total</b>	<b>4 800 000</b>	<b>4 350 000</b>	<b>500 000</b>	<b>500 000</b>	<b>125 000</b>	<b>125 000</b>	<b>5 425 000</b>	<b>4 975 000</b>

Utöver ovanstående erhöll John Shakeshaft 0 (315 000) SEK och Jere Calmes 169 000 (158 000) SEK i ersättning för arbete i Advisory Board för Tele2 Ryssland.

## REVISIONSKOMMITTÉN

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

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

- Rätt att inrätta rutiner för bokföring, internkontroll och revisions
- Rätt att fastställa tillvägagångssätt för mottagande och bearbetning av klagomål mottagna av bolaget beträffande bokföring, internkontroll och revisionsärenden

På det konstituerande styrelsemötet efter årsstämman 2011 utsåg styrelsen John Shakeshaft till ordförande för kommittén och Jere Calmes, Lars Berg och Erik Mitteregger utsågs till ordinarie ledamöter. Sammansättningen av revisionskommitténs ledamöter uppfyller oberoendekraven i koden.

Revisionskommittén sammanträder normalt i anslutning till styrelsemöten eller publiceringen av externa finansiella rapporter. Under 2011 sammanträdde revisionskommittén sex gånger. Alla ledamöter närvarade vid samtliga möten utom Lars Berg, som inte kunde närvara vid ett möte. Även finansdirektören och andra medarbetare samt bolagets revisor har närvarat vid dessa möten vid behov.

Under 2011 har revisionskommittén i huvudsak behandlat frågor som rör godkännande av finansiella rapporter, granskning av kapitalstrukturen, rapportering från den externa revisorn, uppföljning av internrevisioner samt information om väsentliga projekt avseende ekonomi och styrning. Genom sin ordförande träffar revisionskommittén också den externa revisorn enskilt för att diskutera bolagets redovisning och kontrollmiljö.

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

## ERSÄTTNINGSKOMMITTÉN

Ersättningskommitténs huvudsakliga arbete inkluderar att ge rekommendationer till styrelsen rörande ersättning till och anställningsvillkor för koncernledningen. Dessa rekommendationer och riktlinjer för ersättning till koncernledningen 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 ersättningskommittén av en skriftlig stadga och instruktioner som styrelsen har fastställt. Styrelsen har inte delegerat någon beslutanderätt till ersättningskommittén.

Styrelsen utser medlemmar och ordförande i ersättningskommittén. På det konstituerande styrelsemötet efter årsstämman utsågs John Hepburn till ordförande för ersättningskommittén och Mia Brunell Livfors, Jere Calmes och Mike Parton utsågs till ledamöter i kommittén.

Mia Brunell Livfors anses inte vara oberoende i förhållande till bolaget och dess verkställande ledning, vilket är en avvikelse från avsnitt 9.2 i Koden. Styrelsen anser emellertid att hennes erfarenhet gagnar kommittén och att hon utövar sitt arbete som om hon vore oberoende.

Under 2011 höll ersättningskommittén fyra möten. Alla ledamöter närvarade vid samtliga möten.

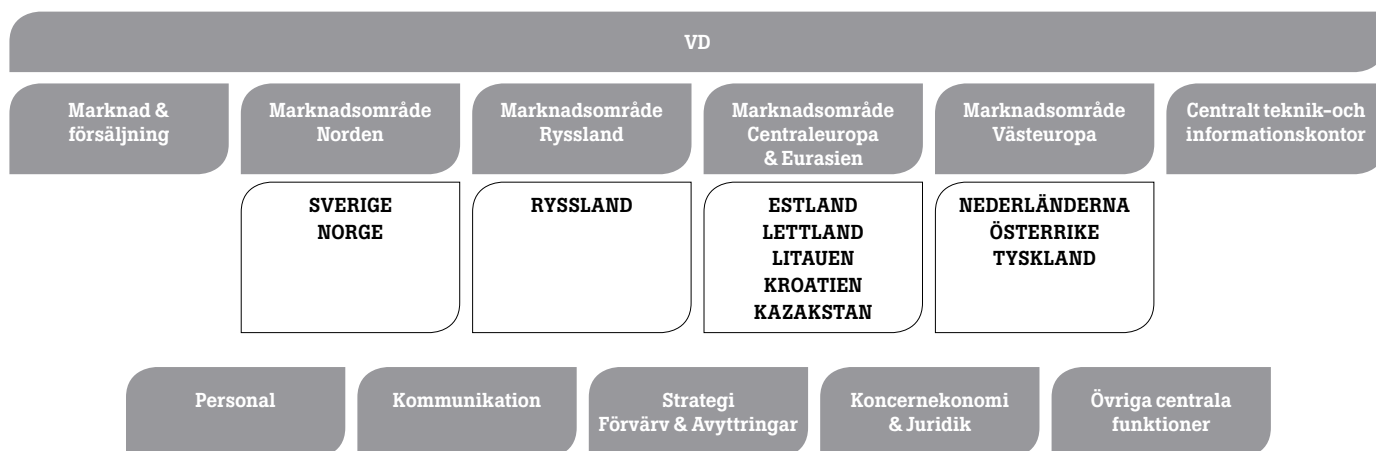
Se not 34 i årsredovisningen för information om ersättningen till de ledande befattningshavarna under 2011.

## 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 karriär inom telekom internationellt 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 16 000 Tele2 B-aktier, 56 000 rättigheter (2010) och 56 000 rättigheter (2011).

VD och koncernchefen är ansvarig för att leda koncernledningens arbete och fatta beslut tillsammans med andra ledande befattningshavare i den verkställande ledningsgruppen.

## TELE2 GRUPPEN



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

Under 2011 hölls 11 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 dessa möten.

### Långsiktiga incitamentsprogram

Tele2 har fyra utestående incitamentsprogram. För information om de långsiktiga incitamentsprogrammen (LIP) LIP 2007, LIP 2009, LIP 2010 och LIP 2011, se not 34 i årsredovisningen 2011 eller Tele2s webbplats, [www.tele2.com](http://www.tele2.com).

### REVISOR

Huvudansvarig revisor för Tele2, Jan Berntsson, är VD för Deloitte Sverige och är vid sidan av uppdraget för Tele2 revisor för bland annat Atlas Copco, Elekta och ICA AB. Han har inga uppdrag i företag som är närstående till Tele2s största ägare eller koncernchef. Under 2011 har Deloitte utfört tjänster åt Tele2 vid sidan av det ordinarie revisionsuppdraget i form av finansiella due diligence-tjänster och rådgivning i redovisnings- och skattefrågor. Uppdrag som revisorn har utfört vid sidan av revisionstjänsterna är godkända av revisionskommittén.

Se not 35 i årsredovisningen för information om ersättningen till revisorerna under 2011.



## STYRELSENS RAPPORT OM INTERN KONTROLL ÖVER FINANSIELL RAPPORTERING

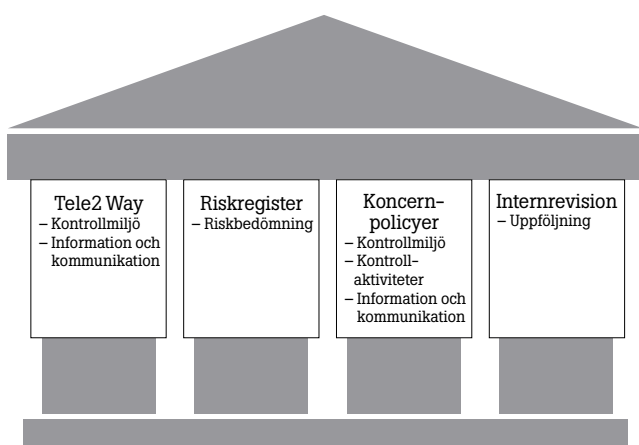
Rapport om intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen för räkenskapsåret 2011 har upprättats och avgivits av styrelsen i enlighet med svensk kod för bolagsstyrning.

### Intern kontroll

På Tele2 är den interna kontrollen en process som innefattar bolagets styrelse, ledning och samtliga anställda i bolaget.

Tele2s kontrollmiljö påverkas av aktieägarnas beslut vid årsstämman samt externa lagar och andra regleringar. Dessa styr styrelsens och ledningens beslut om bolagets verksamhet. Grundpelarna i Tele2s interna kontrollmiljö visas i bilden "Hörnstenar i den interna kontrollen".

### Hörnstenar i den interna kontrollen



### Intern kontroll över finansiell rapportering

Den interna kontrollen över finansiell rapportering syftar till att ge en rimlig försäkran av tillförlitligheten i den externa finansiella rapporteringen och att säkerställa att den externa finansiella rapporteringen sker i enlighet med lagstiftning, gällande redovisningsstandarder och andra krav på börsnoterade företag. Den interna kontrollen bygger på fyra hörnstenar som kontinuerligt utvecklas, implementeras och övervakas av Tele2.

I denna rapport lyfter vi fram viktiga initiativ och aktiviteter som syftar till att skapa en bättre förståelse för strukturen för Tele2s interna kontroll.

### Kontrollmiljön

Styrelsen har det övergripande ansvaret för den interna kontrollen över den finansiella rapporteringen. För att klargöra styrelsens ansvar och reglera den interna arbetsfördelningen i styrelsen och dess kommittéer har en skriftlig arbetsordning upprättats, "Work and delegation procedures for the Board of Directors of Tele2 AB". Dessutom har styrelsen utsett en revisionskommitté 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 internkontroll har delegerats till VD och koncernchefen, och dokumenterats i "Instructions to the Managing Director of Tele2 AB".

Basen för Tele2s interna kontrollmiljö är "The Tele2 Way", vilket är samlingsnamnet för Tele2s värderingar och arbetssätt.

För ett snabbväxande bolag är attityder och värderingar minst lika viktiga som kompetens och erfarenhet, och Tele2 lägger stor vikt vid

### THE TELE2 WAY

"Tele2 tillhandahåller alltid det bästa erbjudandet"

- Flexibilitet
- Kostnadsmedvetenhet
- Kvalitet
- Öppenhet
- Utmaning
- Handling

att verksamheten präglas av öppenhet, flexibilitet och kostnadsmedvetenhet. Samtliga medarbetare deltar i ett program för att löpande mäta och utvärdera hur väl man lever upp till Tele2s värderingar. Tele2 har även en intern e-utbildningsplattform för att kommunicera och öka förståelsen för dess värderingar.

Det har inrättats interna styrdokument, som den interna Uppförandekoden (eng. Code of Conduct), koncern- och lokala policyer samt standarder och riktlinjer för större verksamhetsområden. Leverantörer som skriver avtal med Tele2 måste nu intyga att de upprätthåller Tele2s normer genom att underteckna Tele2s Uppförandekod. Uppförandekoden återfinns på Tele2s intranät och på Tele2s webbplats. Överensstämmelse med andra riktlinjer inom koncernen kontrolleras regelbundet genom självutvärderingar och revisioner.

Den interna kontrollmiljön avseende den finansiella rapporteringen bygger på en tydlig fördelning av roller och ansvar i organisationen, och dokumenterade redovisnings- och rapporteringsinstruktioner i "Financial Reporting Manual". Den finansiella rapporteringen från varje dotterbolag är kvalitetssäkrad på flera nivåer inom koncernen: den lokala ledningen, centrala funktioner och den verkställande ledningsgruppen.

Övervakning av ekonomiska resultat kräver god planering. Ekonomisk planering och uppföljning inkluderar strategiska planer som baseras på bolagets långsiktiga mål, årsbudgetar, rullande tolv månaders prognoser och regelbunden uppföljning av resultatet i förhållande till dessa planer.

### Riskbedömning

På Tele2 anser vi att varje risk också innebär en möjlighet. Vi arbetar aktivt med att identifiera och övervaka de väsentligaste riskerna via ett riskhanteringsprogram. Processen beskrivs i korthet nedan.

Riskbedömning omfattar strategiska risker samt risker med finansiell rapportering och efterlevnadsrisker. Syftet med Tele2s riskhanteringsprocess är att uppnå följande resultat:

- Färre överraskningar – att försäkra sig om att alla väsentliga risker identifieras, utvärderas, kontrolleras och övervakas
- Lägre förluster och högre avkastning – att hjälpa styrelsen och företagsledningen att prioritera och förstå riskerna.
- Effektiva beslut – att hjälpa ledningen på alla nivåer att prioritera bland sina aktiviteter.

Styrelsen har det övergripande ansvaret för riskhanteringen. VD och koncernchefen ansvarar för den löpande riskhanteringen. Inom koncernens avdelning Finance & Legal finns en central funktion för riskhantering som samordnar arbetet med riskhanteringen. VD och koncernchefen rapporterar vid varje sammanträde till styrelsen om de mest väsentliga riskerna för Tele2 i arbetet med att nå de strategiska målen.

Tele2s riskhantering består av följande steg:

- **Gemensam förståelse för risk** – En förutsättning för riskhantering är en gemensam definition av vad risk innebär. På Tele2 innefattar begreppet risk de osäkerhetsfaktorer som kan hindra bolaget från att nå dess strategiska mål. Eftersom vår strategi är kundorienterad så är även vår riskanalys kundorienterad.
- **Riskinformation** – Tele2 samlar kontinuerligt in information om risker från interna och externa källor. Denna information analyseras regelbundet av den verkställande ledningen. Ledningen utvecklar och anpassar strategierna utifrån riskernas väsentlighet och sannolikhet.
- **Riskhantering** – Riskansvariga på Tele2 beslutar hur riskerna ska hanteras. Att hantera risker kan handla om att förhindra, undvika, acceptera, minska eller dela risken, beroende på den riskinformation som samlats in. Varje åtgärd leder i sin tur till ett antal kontrollåtgärder som implementeras.
- **Riskövervakning** – Tele2 har upprättat formella och informella interna rapporteringsmekanismer som ger information till den verkställande ledningen om de väsentliga riskerna. Dessa inkluderar riskgranskning, rapportering av väsentliga riskindikatorer, ekonomisk planering, finansiell rapportering, regionala ledningsstrukturer samt möten för ekonomiska och affärsmässiga genomgångar.

De mest väsentliga riskerna och hanteringen av dem har rapporterats till styrelsen. För en beskrivning av de mest väsentliga riskerna, se avsnittet "Risker och osäkerhetsfaktorer" i förvaltningsberättelsen.

### Kontrollaktiviteter

I syfte att reducera riskerna utför Tele2 både manuella och automatiska kontroller i de affärsprocesser som påverkar den finansiella rapporteringen. Kontrollaktiviteterna baseras på interna styrdokument som definierats av koncernledningen. Viktiga kontrollaktiviteter dokumenteras och uppdateras regelbundet.

Kontrollaktiviteterna syftar till att förebygga, upptäcka och korrigerar fel och oregelbundenheter, och omfattar till exempel analytisk uppföljning av beslut, jämförelse av resultatposter utförd på flera nivåer inom koncernen, checklistor och automatiska IT-baserade kontroller. Dessutom har vi en "hard close-process" som säkerställer kvaliteten i årsbokslutet i god tid före årsskiftet.

En åtskillnad av arbetsuppgifter eftersträvas, så att olika personer utför respektive kontroller ett moment. Därmed tillämpas fyra ögon-principen, det vill säga att befogenheter alltid delas av minst två personer inom Tele2.

Bolagets säkerhetsavdelning arbetar med förebyggande säkerhetsåtgärder och fortlöpande hantering i syfte att skydda bolagets fysiska tillgångar och informationstillgångar. Under 2011 gjordes förbättringar inom skydd av personuppgifter och krishanteringsplaner för processer som påverkar kunden.

### Information och kommunikation

Bolaget har tydliga informations- och rapporteringskanaler, som utgör basen för den interna uppföljningen och för den externa finansiella rapporteringen. Manualer och riktlinjer av betydelse för den finansiella rapporteringen uppdateras och kommuniceras löpande till berörda medarbetare. De rapporterade dotterbolagen får också återkoppling avseende den finansiella rapporteringsprocessen. Företagsledningen rapporterar regelbundet till revisionskommittén och styrelsen utifrån fastställda rutiner. Det finns också riktlinjer som säkerställer att bolagets externa kommunikation är korrekt.

### Uppföljning

Uppföljning av internkontroll över den finansiella rapporteringen innebär att koncernledningen och styrelsen följer upp månadsrapporter över budget och mål samt lämnar kvartalsrapporter till aktieägarna.

Inför den externa publiceringen av finansiella rapporter engagerar Tele2 ett tvärsnitt av koncern- och dotterbolagsledningen för att fastställa och dra upp riktlinjerna för vad som kommuniceras. Revisionskommittén granskar alla delårsrapporter och årsredovisningen före publicering. Även bolagets process för finansiell rapportering utvärderas regelbundet.

Bolaget tillämpar också en process i samband med årsbokslutet, vilket innebär att verkställande direktörer och ekonomichefer i dotterbolagen intygar att de inte undanhållit viktig information i de finansiella rapporterna samt att de tillämpat gällande lagar och redovisningsprinciper.

Tele2 har lång erfarenhet av internrevision. Internrevisioner utfördes långt innan det ställdes några yttre krav på detta. Funktionen för internrevision rapporterar direkt till styrelsens revisionskommitté och koncernens finansdirektör. Funktionen gör oberoende bedömningar av effektiviteten och lämpligheten i företagets processer för att garantera att företaget har en ändamålsenlig riskhantering, intern styrning och kontroll. Det görs även en granskning av redovisningen för att säkerställa att eventuella väsentliga risker upptäcks och hanteras på ett tillfredsställande sätt, och att all väsentlig finansiell information är tillförlitlig, riktig och lämnas i tid.

Den interna revisionsfunktionen, som är en del av internkontrollavdelningen, bedrivs enligt en årlig plan som godkänns av revisionskommittén. Planen baseras på en riskanalys och innefattar prioriterade företag, affärsområden och processer. Revisionsmetoden gör revisionerna mer fokuserade på kontroller för väsentliga processer och risker. Under 2011 utfördes internrevisioner i Tele2s dotterbolag motsvarande 300 veckors arbetstid. Tele2s chef för intern kontroll rapporterar regelbundet till revisionskommittén rörande iakttagelserna från internrevisioner och de åtgärder som har vidtagits för att förbättra den interna kontrollen. Tele2 har även genomfört en intern självbedömning av internrevisionen med Institute of Internal Auditors kvalitetssäkringsmetod.

Internkontrollavdelningen följer upp alla kontrollförbättringar, oavsett om de kommer från interna eller externa revisionsrapporter, självutvärderingar, eller oberoende undersökningar av konsulter. Uppföljning av kontrollförbättringar leds också aktivt av företagsledningen med regelbundna rapporter till revisionskommittén och koncernledningen.

---

Stockholm den 16 mars 2012

Mike Parton  
*Ordförande*

Lars Berg

Mia Brunell Livfors

Jere Calmes

John Hepburn

Erik Mitteregger

John Shakeshaft

Cristina Stenbeck

Mats Granryd  
*Verkställande direktör*

## **REVISORS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN**

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

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2011 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 lagstad-

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

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

Stockholm den 16 mars 2012

Deloitte AB

Jan Berntsson  
*Auktoriserad revisor*