

# **BOLAGS- STYRNING- RAPPORT 2016**

**TELE2**

# Bolagsstyrningsrapport 2016

## Tele2 i korthet

Tele2 AB (publ) ("Tele2" eller "bolaget") har 17 miljoner kunder i nio länder och erbjuder mobila kommunikationstjänster, fast bredband och telefoni, datanätstjänster, innehållstjänster och globala IoT-lösningar. Under 2016 hade Tele2 en nettoomsättning om 28 (27) miljarder kronor och rapporterade ett rörelseresultat före av- och nedskrivningar (EBITDA) om 5,3 (5,8) miljarder kronor, exklusive avvecklade verksamheter. Tele2 är ett svenskt aktiebolag noterat på Nasdaq Stockholm och tillämpar därför, i tillägg till gällande lagar och regler, Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter och den svenska koden för bolagsstyrning ("Koden").

Bolagsstyrningsrapporten publiceras separat från årsredovisningen och 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. Tele2 avviker från Koden enligt följande:

### Kodreferens

2.4

Styrelsens ordförande eller annan styrelseledamot ska inte vara valberedningens ordförande.

### Avvikelse och förklaring:

Lorenzo Grabau var ordförande i valberedningen inför årsstämman 2016 och även styrelseledamot i Tele2. Valberedningen har motiverat sitt val med att det ligger i bolagets och dess aktieägares intresse, och att det är en naturlig följd av att Lorenzo Grabau vid tidpunkten representerade Tele2s största aktieägare Investment AB Kinnevik.

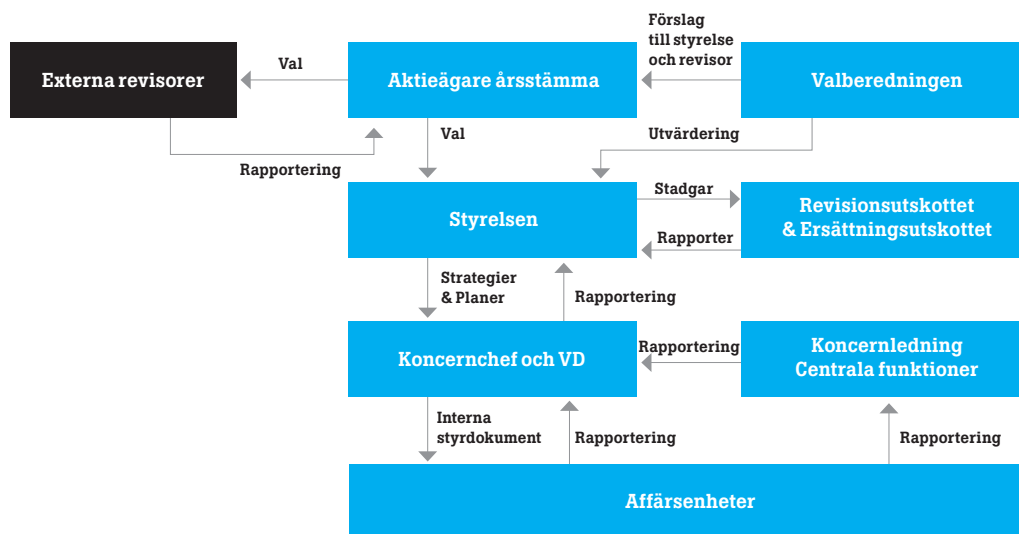
## Översikt av Tele2s bolagsstyrning

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. Tele2s övergripande ramverk för bolagsstyrning kan åskådliggöras på följande sätt:

### Tele2s struktur för styrning

Externa föreskrifter, exempelvis Aktiebolagslagen, Årsredovisningslagen, Svensk kod för bolagsstyrning, Nasdaq Stockholm regelverk för emittenter, branschregler med mera.



## Aktieägarinformation

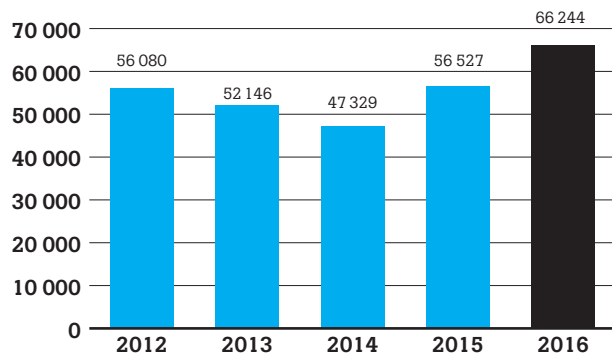
Tele2s A- och B-aktier noterades första gången på Stockholmsbörsens O-lista i maj 1996. Sedan oktober 2006 är Tele2 noterat på Nasdaq Stockholm på listan för stora bolag. Per 31 december 2016 hade Tele2 66 244 aktieägare och ett börsvärde på 37 328 miljoner kronor. Utöver bolagsstämmor förser Tele2 aktieägarna löpande med information genom publicering av finansiella rapporter (delårsrapporter, bokslutskommuniké och årsredovisning) och pressmeddelanden. Bolaget anordnar även regelbundna analytikerträffar.

### Tele2 aktier<sup>1)</sup>

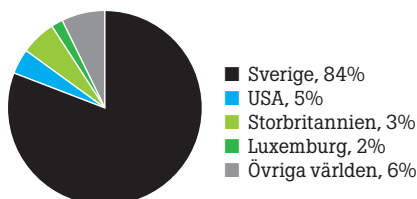
	Kvotvärde	Aktiekapital (SEK)	% av totala antalet aktier	Röster per aktie	% av totala antalet röster
A-aktie	1,25	22 793 523	4,5%	10	32,0%
B-aktie	1,25	428 207 489	95,1%	1	67,7%
C-aktie	1,25	1 899 000	0,4%	1	0,3%

<sup>1)</sup>December 31, 2016

### Antal aktieägare



### Aktieinnehav efter nationalitet i % av rösterna

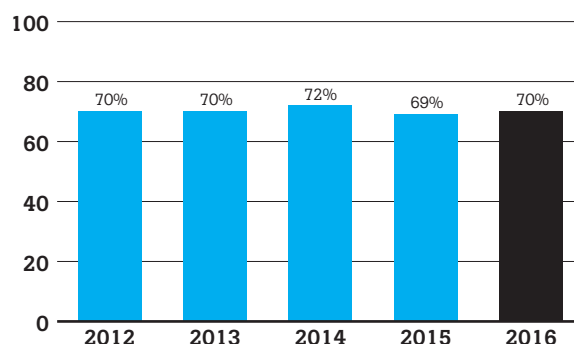


Ytterligare aktieägarinformation, såsom upplysningar om aktiekapital, rösträtt och aktuella börskurser återfinns på Tele2s webbplats, [www.tele2.com](http://www.tele2.com).

### Årsstämma

Årsstämman 2016 hölls den 24 maj 2016. Vid mötet deltog 761 aktieägare, personligen eller via fullmakt, vilket motsvarade 69,53 procent av rösterna. Wilhelm Lüning utsågs till stämmans ordförande. Närvarande var styrelseordföranden Mike Parton, styrelseledamöterna Lorenzo Grabau (även ordförande i valberedningen), Irina Hemmers, Erik Mitteregger, Eamonn O'Hare och Carla Smits-Nusteling, valberedningens föreslagna nya styrelseledamöter Sofia Arhall Bergendorff, Georgi Ganeev och Cynthia Gordon, koncernchefen och VD Allison Kirkby, finansdirektören Lars Nordmark, chefsjuristen Caroline Fellenius-Omnell och huvudansvarig revisor Thomas Strömberg.

### Närvaro i % av rösterna



Följande viktiga beslut fattades på årsstämman:

- Omval av styrelseledamöterna Lorenzo Grabau, Irina Hemmers, Eamonn O'Hare, Mike Parton och Carla Smits-Nusteling samt val av Sofia Arhall Bergendorff, Georgi Ganeev och Cynthia Gordon till nya styrelseledamöter.
- Mike Parton omvaldes som styrelsens ordförande.
- Deloitte omvaldes som revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2017, med Thomas Strömberg som fortsatt huvudansvarig revisor.
- Fastställande av årsredovisningen för 2015 och beslut om en ordinarie utdelning om 5 kronor och 35 öre per aktie. Som avstämningsdag för utdelningen fastställdes torsdagen den 26 maj 2016. Utdelningen utbetalades till aktieägarna tisdagen den 31 maj 2016.
- Beviljade av ansvarsfrihet för styrelsen och den verkställande direktören för räkenskapsåret 2015.
- Godkännande av arvoden till styrelsen och revisorn samt ordning för valberedningen.
- Godkännande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt huvudprinciperna för och omfattningen av Tele2s aktierelaterade långsiktiga incitamentsprogram för 2016, innefattande bemyndiganden för styrelsen att besluta om nyemission av högst 1 820 000 C-aktier samt återköpa samtliga C-aktier i bolaget för att överlåtas till deltagarna i Tele2s långsiktiga incitamentsprogram, varav 1 820 000 ska kunna överlåtas till deltagarna i 2016 års program.
- Bemyndigande för styrelsen att under tiden fram till nästa årsstämma, vid ett eller flera tillfällen, fatta beslut om att återköpa sammanlagt så många A- och/eller B-aktier, att Tele2s innehav vid var tid inte överstiger 10 procent av samtliga aktier i Tele2.
- Godkännande av ändringar av bolagsordningen, däribland att revisorns mandatperiod ändras från fyra till ett år.

### Extra bolagsstämma

Den extra bolagsstämman hölls den 27 oktober 2016. Vid mötet deltog 561 aktieägare personligen eller via fullmakt, vilket motsvarade 63,31 procent av rösterna. Charlotte Levin utsågs till stämmans ordförande. Närvarande var styrelseordföranden Mike Parton, styrelseledamöterna Carla Smits-Nusteling, Irina Hemmers, Lorenzo Grabau och Cynthia Gordon, koncernchefen och VD Allison Kirkby, finansdirektören Lars Nordmark och chefsjuristen Caroline Fellenius-Omnell. Stämman godkände styrelsens beslut om nyemission med företrädesrätt för befintliga aktieägare. Företrädesemissionen genomfördes för att bibehålla bolagets finansiella styrka i samband med förvärvet av TDC Sverige AB. Företrädesemissionen tillförde Tele2 2 958 miljoner kronor före avdrag för emissionskostnader.

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

### Valberedningen för årsstämman 2016

Inför årsstämman 2016 bestod valberedningen av Lorenzo Grabau utsedd av Investment AB Kinnevik, Mathias Leijon utsedd av Nordea fonder, Hans Ek utsedd av SEB Investment Management AB, Jonas Eixmann utsedd av Andra AP-fonden och Mike Parton, styrelseordförande för Tele2 AB. Valberedningen höll fyra sammanträden med ytterligare samtal mellan sammanträdena. Valberedningen har i sitt arbete tagit del av en omfattande och formell utvärdering av både styrelsen och styrelsens ordförande. För att bedöma i vilken utsträckning styrelsen besitter de egenskaper som kommer att fordras av styrelsen, har valberedningen i huvudsak diskuterat styrelsens sammansättning med hänsyn till sektorspecifik kompetens samt en blandning av individuell kompetens, finansiell och operationell erfarenhet och successionsplanering. Valberedningen lämnade till årsstämman förslag till styrelse, styrelseordförande och arvode för dessa, stämмоordförande samt ordning för valberedningen. Ingen ersättning har betalats av Tele2 till ledamöterna för sitt arbete inom valberedningen.

### 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 2016 omvaldes Lorenzo Grabau, Irina Hemmers, Mike Parton, Carla Smits-Nusteling och Eamonn O'Hare. Sofia Arhall Bergendorff, Georgi Ganev och Cynthia Gordon valdes till nya sty-

relseledamöter. Erik Mitteregger lämnade styrelsen. Mike Parton omvaldes som styrelsens ordförande.

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

### Styrelsens ställning

Styrelsens bedömning av varje ledamots beroendeställning gentemot bolaget, dess aktieägare och ledning presenteras i tabellen "Styrelsens sammansättning". Ingen av styrelseledamöterna tillhör bolagets ledningsgrupp. Ingen av styrelseledamöterna är facklig representant. Fyra av de totalt åtta 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.

### Valberedningen för årsstämman 2017

I enlighet med beslutet vid årsstämman 2016 har Mike Parton, styrelseordförande, sammankallat en valberedning bestående av ledamöter utsedda av de röstmässigt största aktieägarna i Tele2

per 31 augusti 2016. Valberedningens sammansättning visas i tabellen nedan.

### Valberedningen för årsstämman 2017

Namn	Representanter	Andel av rösterna
Cristina Stenbeck (Ordförande)	Investment AB Kinnevik	47,9%
John Hernander	Nordea Investment Funds	3,8%
Ossian Ekdahl	Första AP-fonden	2,2%
Martin Wallin	Lannebo Fonder	1,9%
Mike Parton	Styrelseordförande i Tele2 AB	N/A

### Styrelsens sammansättning

Namn	Född	Funktion	Invald	Ersättningskommittén	Revisionskommittén	Oberoende	Aktieinnehav
Mike Parton	1954	Ordförande	2007	Ledamot	Ledamot	Ja	22 078 B aktier
Sofia Arhall Bergendorff	1969	Ledamot	2016	–	–	Ja	–
Georgi Ganev	1976	Ledamot	2016	Ledamot	Ledamot	Ja	–
Cynthia Gordon	1962	Ledamot	2016	–	–	Nej*	–
Lorenzo Grabau	1965	Ledamot	2014	Ordförande	–	Nej*	–
Irina Hemmers	1972	Ledamot	2014	–	Ledamot	Ja	–
Eamonn O'Hare	1963	Ledamot	2015	–	–	Ja	–
Carla Smits-Nusteling	1966	Ledamot	2013	–	Ordförande	Ja	1 687 B aktier

\* Ej oberoende i förhållande till bolagets största aktieägare.

## Styrelsen



### **Mike Parton**

**Styrelseordförande, invald 2007**

*Född:* 1954

*Nationalitet:* Brittisk medborgare

*Oberoende:* Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen samt i förhållande till bolagets större aktieägare

*Innehav i Tele2:* 22 078 B-aktier

*Uppdrag i utskott:* Ledamot i ersättningsutskottet och ledamot i revisionsutskottet

*Övriga nuvarande befattningar:* Styrelseordförande för Arqiva, medlem i Chartered Institute of Management Accountants samt medlem i den rådgivande styrelsen i den brittiska välgörenhetsorganisationen Youth at Risk

*Tidigare befattningar:* Styrelseordförande och koncernchef för Damovo Group Ltd

*Utbildning:* Utbildad till Chartered Management Accountant



### **Sofia Arhall Bergendorff**

**Styrelseledamot, invald 2016**

*Född:* 1969

*Nationalitet:* Svensk medborgare

*Oberoende:* Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen samt i förhållande till bolagets större aktieägare

*Innehav i Tele2:* -

*Uppdrag i utskott:* -

*Övriga nuvarande befattningar:* Director, Global Operations for Partnerships på Google

*Tidigare befattningar:* Managementkonsult och diverse positioner på Google

*Utbildning:* BA i journalistik från University of Oregon och en MBA från INSEAD



### **Georgi Ganev**

**Styrelseledamot, invald 2016**

*Född:* 1976

*Nationalitet:* Svensk medborgare

*Oberoende:* Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen samt i förhållande till bolagets större aktieägare

*Innehav i Tele2:* -

*Uppdrag i utskott:* Ledamot i ersättningsutskottet och ledamot i revisionsutskottet

*Övriga nuvarande befattningar:* VD för Dustin Group AB (publ)

*Tidigare befattningar:* VD för Bredbandsbolaget och marknadschef för Telenor Sweden

*Utbildning:* Civilingenjör från Uppsala universitet



### **Cynthia Gordon**

**Styrelseledamot, invald 2016**

*Född:* 1962

*Nationalitet:* Brittisk medborgare

*Oberoende:* Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen men icke oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare

*Innehav i Tele2:* -

*Uppdrag i utskott:* -

*Övriga nuvarande befattningar:* Styrelseledamot i Josen Partners och Partan Limited

*Tidigare befattningar:* Executive Vice President och VD för Afrika på Millicom International Cellular, CCO Group på Ooredoo, Vice President of Partnerships & Emerging Markets på Orange

*Utbildning:* BA i Business Studies från Brighton University

## Styrelsen



### **Lorenzo Grabau**

**Styrelseledamot, invald 2014**

*Född:* 1965

*Nationalitet:* Italiensk medborgare

*Oberoende:* Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen men icke oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare

*Innehav i Tele2:* -

*Uppdrag i utskott:* Ordförande i ersättningsutskottet

*Övriga nuvarande befattningar:* Vice styrelseordförande i Zalando SE samt styrelseledamot i Millicom International Cellular S.A. och i Qliro Group AB

*Tidigare befattningar:* Styrelseordförande för Avito AB, Lazada S.A., Rocket Internet SE och Global Fashion Group SA. Styrelseledamot i Investment AB Kinnevik, Modern Times Group MTG AB, CTC Media, Inc., Softkinetic BV och Home24 AG. VD för Investment AB Kinnevik. Partner och verkställande direktör på Goldman Sachs International, London

*Utbildning:* Dottore in Economia e Commercio, Università degli Studi di Roma, La Sapienza, Italien



### **Irina Hemmers**

**Styrelseledamot, invald 2014**

*Född:* 1972

*Nationalitet:* Österrikisk medborgare

*Oberoende:* Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen samt i förhållande till bolagets större aktieägare

*Innehav i Tele2:* -

*Uppdrag i utskott:* Ledamot i revisionsutskottet

*Övriga nuvarande befattningar:* -

*Tidigare befattningar:* Styrelseledamot i Trader Corporation, Trader Media Group, Top Right Group och Hit Entertainment samt partner på Eight Roads och Apax Partners

*Utbildning:* M.Sc. i International Business och Economic Studies från Universität Innsbruck, osterrrike, och MPA från John F. Kennedy School of Government, Harvard University, US



### **Eamonn O'Hare**

**Styrelseledamot, invald 2015**

*Född:* 1963

*Nationalitet:* Irländsk och brittisk medborgare

*Oberoende:* Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen samt i förhållande till bolagets större aktieägare

*Innehav i Tele2:* -

*Uppdrag i utskott:* -

*Övriga nuvarande befattningar:* Grundare, styrelseordförande och VD för Zegona Communications och styrelseledamot i Dialog Semiconductor

*Tidigare befattningar:* Finansdirektör och styrelseledamot för Virgin Media

*Utbildning:* B.Sc. Aeronautical Engineering, från Queen's University, Belfast, och MBA från London Business School



### **Carla Smits-Nusteling**

**Styrelseledamot, invald 2013**

*Född:* 1966

*Nationalitet:* Nederländsk medborgare

*Oberoende:* Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen samt i förhållande till bolagets större aktieägare

*Innehav i Tele2:* 1 687 B-aktier

*Uppdrag i utskott:* Ordförande i revisionsutskottet

*Övriga nuvarande befattningar:* Styrelseledamot för Nokia Oyj, styrelseledamot i ASML, medlem i ledningsgruppen för Foundation Unilever NV Trust Office och nämndeman i foretagsdomstolen i Amsterdams hovrätt

*Tidigare befattningar:* Finansdirektör på Koninklijke KPN N.V.

*Utbildning:* M.Sc. Business Economics från Erasmus-universitetet, Rotterdam och Executive Master of Finance & Control från Vrije Universiteit Amsterdam



### 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 koncernchef och VD 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, riskhantering 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 risker.

### Styrelsens arbete 2016

Under räkenskapsåret 2016 sammanträdde styrelsen 11 gånger på olika platser i Europa. Dessutom hölls 5 per capsulammöten och 5 telefonmöten.

Nedan följer en sammanställning av de områden som behandlades av styrelsen under 2016:

- Tillsättande av nyckelpersoner.
- Granskning och godkännande av finansiella rapporter.
- Granskning och uppföljning av internkontroll, riskhantering och bolagsstyrning.
- Finansieringsfrågor.
- Nyemissionen. Företrädesemissionen genomfördes i samband med förvärvet av TDC Sverige AB.
- Frågor om ansvarsfullt företagande såsom integritet, risker för korruption och affärsetik.
- Personalrelaterade frågor, inklusive kompetensutveckling, successionsplanering och riktlinjer för ersättning.
- Strategigenomgång, inklusive översyn av tillväxtpotentialer, produktportfölj, utmaningar med affärsmodellen och marknadsstrategier.
- Frågor rörande förvärvs- och avyttringsmöjligheter, inklusive förvärven av TDC Sverige AB och Kombridge AB samt deltagande i licensauktioner och upphandlingar.
- Granskning av budget för 2017 och strategisk plan för 2017–19.
- Självutvärdering av styrelsen och utvärdering av VD.
- 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.

Utvärderingen presenteras för valberedningen.

### Styrelseledamöternas närvaro

Namn	Styrelsemöten	Revisionskommitté	Ersättningskommitté
Antal styrelsemöten, inklusive telefonmöten och per capsulamöten	21	4	6
Mike Parton	20	4	6
Sofia Arhall Bergendorff*	14		
Georgi Ganev*	14	2	2
Cynthia Gordon*	15		
Lorenzo Grabau	19		6
Irina Hemmers	21	4	
Erik Mitteregger*	6	2	
Eamonn O'Hare	18		
Carla Smits-Nusteling	21	4	4

\* Cynthia Gordon, Georgi Ganev och Sofia Arhall Bergendorff valdes till styrelseledamöter och Erik Mitteregger lämnade styrelsen vid årsstämman i maj 2016.

Alla styrelseledamöter kompenseras för sitt arbete i enlighet med beslut på årsstämman. Detaljer kring ersättningen visas i tabellen "Ersättning till styrelsen under 2016" på nästa sida. Styrelseledamöterna ersätts också, mot räkning, för resekostnader i samband med styrelsearbetet. Styrelsen har inga utestående aktie- eller aktierelaterade incitamentsprogram.

## Ersättning till styrelsen

SEK	Arvode till styrelsen		Arvode till revisionsutskottet		Arvode till ersättningsutskottet		Summa arvoden	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Mike Parton	1 430 000	1 430 000	105 000	–	40 000	40 000	1 575 000	1 470 000
Sofia Arhall Bergendorff	550 000	–	–	–	–	–	550 000	–
Georgi Ganev	550 000	–	105 000	–	40 000	–	695 000	–
Cynthia Gordon	550 000	–	–	–	–	–	550 000	–
Lorenzo Grabau	550 000	550 000	–	105 000	79 000	79 000	629 000	734 000
Irina Hemmers	550 000	550 000	105 000	105 000	–	–	655 000	655 000
Erik Mitteregger	–	550 000	–	105 000	–	–	–	655 000
Eamonn O'Hare	550 000	550 000	–	–	–	–	550 000	550 000
Carla Smits-Nusteling	550 000	550 000	210 000	210 000	–	40 000	760 000	800 000
Mario Zanotti	–	179 299	–	–	–	–	–	179 299
<b>Totalt</b>	<b>5 280 000</b>	<b>4 359 299</b>	<b>525 000</b>	<b>525 000</b>	<b>159 000</b>	<b>159 000</b>	<b>5 964 000</b>	<b>5 043 299</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 2016 utsåg styrelsen Carla Smits-Nusteling till ordförande för utskottet och Mike Parton, Irina Hemmers och Georgi Ganev utsågs till ordinarie ledamöter. Med hänvisning till tabellen "Styrelsens sammansättning" 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 2016 sammanträdde revisionsutskottet fyra gånger. Utöver ledamöterna medverkar även koncernchef och VD, finansdirektören, chefsjuristen, chefen för finansiell rapportering, chefen för internkontroll, IR chefen och bolagets revisor. Bolagets andra medarbetare har närvarat vid behov.

Under 2016 har revisionsutskottet i huvudsak behandlat frågor som rör godkännande av finansiella rapporter, kapitalstruktur, skatt, rapportering från den externa revisorn, uppföljning av internrevisioner och riskbedömningar 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 den verkställande ledningen. Dessa rekommendationer och riktlinjer för ersättning till den verkställande ledningen ges även till koncernchef och VD. Förslagen, inklusive rekommendationer för långsiktiga incitamentsprogram, överlämnas av styrelsen till årsstämman för godkännande.

Styrelsen 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 Lorenzo Grabau till ordförande för ersättningsutskottet och Mike Parton och Georgi Ganev till ledamöter i utskottet.

Under 2016 höll ersättningsutskottet sex möten.

Se not 33 i årsredovisningen för information om ersättningen till de ledande befattningshavarna under 2016.

### Den verkställande ledningsgruppen

Styrelsen utsåg Allison Kirkby till koncernchef och VD för Tele2 AB med tillträde den 1 september 2015. Allison Kirkby, född 1967, har haft en lång och framgångsrik internationell karriär inom Fast Moving Consumer Goods, media och telecom med Procter & Gamble, Virgin Media och 21st Century Fox. Innan hon tillträdde som Tele2s koncernchef och VD var hon bolagets Finanschef, en tjänst som hon tillträdde i maj 2014. Allison Kirkby är utbildad vid Glasgow Caledonian University där hon innehar en Scottish Higher National Diploma i redovisning, och är tillägnad Fellow of the Chartered Institute of Management Accountants (FCMA) samt Chartered Global Management Accountant (CGMA).

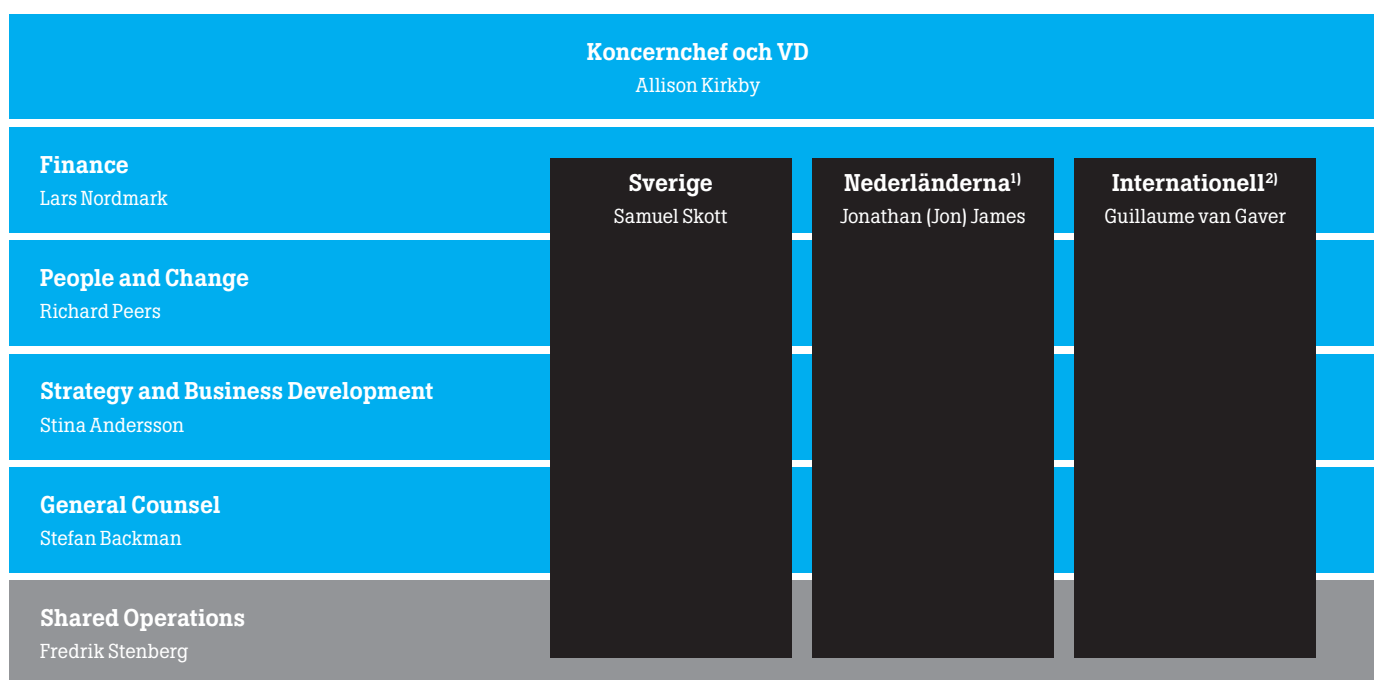
Allison Kirkby har 31 250 Tele2 B-aktier, 24 000 aktierätter (LTI 2014), 31 500 aktierätter (LTI 2015) och 100 000 aktierätter (LTI 2016)\*. Hon är även styrelseledamot tillika ordförande i Revisionsutskottet för Greggs PLC samt ledamot i styrelserna för Reach for Change Foundation och Secure Value Consulting Ltd.

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

\* Erhållna aktierätter vid tilldelning och exklusive kompensation för utdelning och aktieemission.



## Den verkställande ledningsgruppen



■ Koncernfunktion ■ Markets ■ Shared Operations

<sup>1)</sup> Från den 6 Mars, 2017. <sup>2)</sup> Baltikum, Kazakstan, Kroatien, Österrike och Tyskland.

Under 2016 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, interna projekt och risker 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).

### Långsiktiga incitamentsprogram (LTI)

Tele2 har tre utestående incitamentsprogram. För information om de långsiktiga incitamentsprogrammen LTI 2014, LTI 2015 och LTI 2016, se not 33 i årsredovisningen 2016 eller Tele2s webbplats, [www.tele2.com](http://www.tele2.com).

### Revisor

Huvudansvarig revisor för Tele2, Thomas Strömberg, är vice verkställande direktör för Deloitte Sverige och ingår i företagsledningen för Deloitte Sverige. Han är utöver uppdraget för Tele2 revisor för bland annat Investor. Thomas Strömberg utför även börsrevisioner för Nasdaq Stockholms räkning. Han har inga uppdrag i företag som är närstående till Tele2s största ägare eller koncernchef.

Under 2016 har Deloitte utfört tjänster åt Tele2 vid sidan av det ordinarie revisionsuppdraget innefattande bland annat finansiella due diligence-tjänster. Uppdrag som Deloitte har utfört vid sidan av revisionstjänsterna är godkända av revisionsutskottet.

Se not 34 i årsredovisningen för information om ersättningen till revisorerna under 2016.

## 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.

Tele2s system för intern kontroll och riskhantering baseras på ramverket "Internal Control – Integrated Framework" från Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). I detta avsnitt återges huvuddragen av Tele2s tillämpning av detta ramverk och hur det bidrar till att ge styrelsen och ledningen erforderlig kontroll över den finansiella rapporteringen såväl som över operativa, regulatoriska och strategiska risker.

### Hörnstenar i den interna kontrollen



### Kontrollmiljö

Kontrollmiljön inom Tele2 är starkt influerad av våra värderingar vilka genomstrar alla delar av vår verksamhet, från utbildning av ny personal till utformningen av den övergripande strategin. Det finns även kontroller och aktiviteter för att säkerställa att dessa värderingar inte bara kommunicerats till medarbetare och chefer utan också att de efterlevs. Samtliga medarbetare och chefer utvärderas utifrån dessa värderingar och chefer utbildas särskilt i "The Tele2 Way" för att ges chansen till ytterligare diskussion och insikter i bolagets värderingar och arbetssätt.

### Tele2s styrelse

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, "Styrelsens arbetsordning för 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. Resultat och observationer från intern- och externrevision, vilka rapporteras till Revisionskommittén, samt ledningens rapportering av risker, osäkerhetsfaktorer och incidenter utgör grunden för styrelsens bedömning av den interna kontrollen.

### Lokal ledning – Första kontrollinstans

Ansvar för att upprätthålla en effektiv kontrollmiljö och det fortlöpande arbetet med intern kontroll har delegerats till koncernchef och VD. Detta har dokumenterats i "Instruktion till Verkställande Direktören för Tele2 AB". Koncernchef och VD har i sin tur tilldelat ansvar till chefer inom linjen för att upprätthålla god intern kontroll inom respektive marknadsområde och land. De respektive landscheferna har således ansvar för att upprätthålla god ordning och intern kontroll i sina enheter oavsett funktionellt område, med sina respektive ekonomi- och finansavdelningar särskilt ansvariga för att tillse att den finansiella rapporteringen sker tidsenligt och i enlighet med gällande regler.

### Stabsfunktioner – Andra kontrollinstans

Ett flertal stabsfunktioner har etablerats med ansvar att arbeta för god intern kontroll inom särskilt definierade områden. Detta görs bland annat genom att upprätta, implementera och följa upp efterlevnaden av riktlinjer och styrdokument (policies), såsom exempelvis finansmanualen och Tele2s uppförandekod (Code of Conduct). Särskilt viktig för att säkerställa korrekt och tidsenlig finansiell rapportering är den centrala finansorganisationen, inkluderande bland annat avdelningarna Group Financial Reporting, Planning & Business Control, Tax, Treasury och Investor Relations. Andra centrala funktioner som är av vikt för en god kontrollmiljö är exempelvis Group Legal, Security, Purchasing, Corporate Responsibility och Human Resources.

### Group Internal Control – Tredje kontrollinstans

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. Väsentliga brister och observationer rapporteras till styrelsen genom revisionsutskottet.

### Ansvar för intern kontroll

Första kontrollinstans	Andra kontrollinstans	Tredje kontrollinstans
Lokala ledningen	Stabsfunktioner	Group Internal Control

### Tele2s uppförandekod (Code of Conduct)

En annan viktig aspekt av kontrollmiljön är ledningens upprätthållande av Tele2s uppförandekod som alla anställda måste ta del av och bekräfta. Som en av punkterna i uppförandekoden ingår den s.k. "four-eyes principle" vilken innebär att alla åtaganden som görs av Tele2 måste godkännas av minst två personer. Uppförandekoden bekräftas årligen av alla anställda.

Även leverantörer och andra företagspartners som gör affärer med Tele2 måste intyga att de upprätthåller Tele2s normer genom att underteckna Tele2s uppförandekod för affärspartners.

Uppförandekoden återfinns på Tele2s intranät och på Tele2s webbplats, [www.tele2.com](http://www.tele2.com).

## Riskbedömning

De olika kontrollinstanserna är själva ansvariga för att identifiera risker inom sina respektive geografiska och/eller funktionella (finansiell rapportering och andra processer) ansvarsområden och för att skapa handlingsplaner för att hantera dessa. Utöver detta genomför Group Internal Control en riskbedömning över respektive marknad (inklusive finansiell rapportering) vilken sedan ligger till grund för den årliga internrevisionsplanen. Denna bedömning tar hänsyn till risker ur både ett geografiskt perspektiv och ett tvärfunktionellt perspektiv, såsom illustrerat i "Tele2 Riskuniversum" nedan. Andra faktorer som beaktas i denna riskbedömning till revisionsplanen inkluderar resultat av tidigare revisioner, kända incidenter och felaktigheter, externa riskbedömningar, externa bedömningar av länders omfattning av korruption mm. Resultatet av riskbedömningen och internrevisionsplanen presenteras till Revisionsutskottet för godkännande.

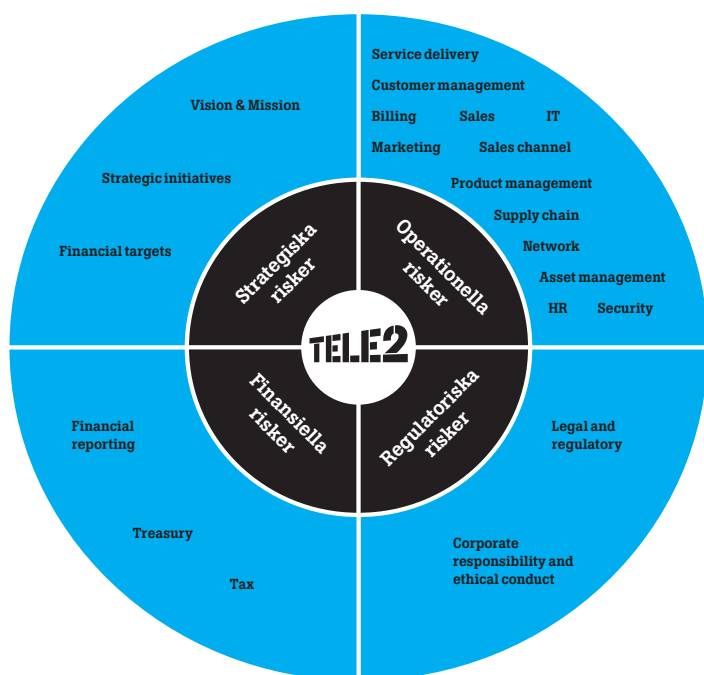
## Strategiska risker

Risker och osäkerhetsfaktorer med potentiellt stor inverkan på Tele2s övergripande resultat eller strategiska mål bedöms av VD och ledning. Dessa risker kan relatera till särskilda strategiska initiativ, finansiella mål eller Tele2s övergripande vision och mål, men de kan också relatera till andra risker i Tele2s riskuniversum i de fall de bedöms kunna ha en väsentlig inverkan på de strategiska målsättningarna.

De strategiska riskerna definieras först som riskområden (se Tele2 Risk-radar nedan). För varje sådant riskområde utses sedan en riskägare (normalt en medlem av ledningsgruppen) som är ansvarig för att, inom detta område, identifiera mer specifika riskscenarier för vilka sannolikhet och konsekvens sedan beräknas. Riskägarna är även ansvariga för att identifiera nödvändiga åtgärder för att om möjligt minska sannolikheten och begränsa skadeverkningarna ifall scenariot blir verklighet, samt att bevaka och rapportera hur risken utvecklas till övriga ledning.

De strategiska riskerna rapporteras också till och diskuteras med Revisionsutskottet och/eller hela styrelsen kvartalsvis. Revisionsutskottet har också under 2016 haft separata diskussioner

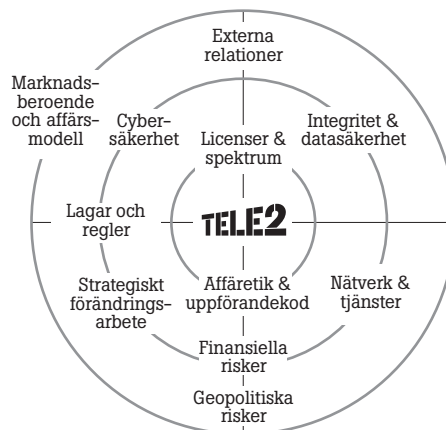
## Tele2 Riskuniversum



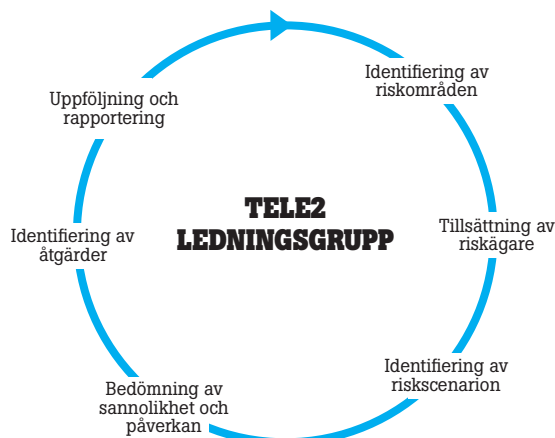
i sina möten rörande vissa specifika risker (inom områdena Licenser & spektrum och Externa relationer) i syfte att få en bättre förståelse för dessa risker och de åtgärder som företagits. Under 2016 hade även den fulltaliga styrelsen separata diskussioner avseende förvärvet av TDC Sverige AB.

För en beskrivning av de mest väsentliga strategiska riskerna, se avsnittet "Risker och osäkerhetsfaktorer" i förvaltningsberättelsen.

## Tele2 Riskradar – Riskområden



## Tele2s process för hantering av strategiska risker



## 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 styrdokument (policies) är tillgängliga för medarbetare 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.

Den månatliga finansiella rapporteringen följer en fördefinierad process och föregås av telefonmöten med respektive dotterbolags ekonomi- och finansavdelning. De rapporterade dotterbolagen får också återkoppling avseende den finansiella rapporteringsprocessen.

Företagsledningen rapporterar i sin tur regelbundet till Revisionsutskottet och styrelsen utifrån fastställda rutiner.

### *Generella IT-kontroller*

Kontroller kring IT-säkerhet såsom behörighetskontroller, hantering av systemförändringar, övervakning av prestanda och kontroller av gränssnitt mellan system är av stor vikt för att säkerställa den finansiella rapporteringen. Tele2 har ett omfattande regelverk inom detta område och följer kontinuerligt upp efterlevnaden av de mest väsentliga av dessa regler.

## Kontrollaktiviteter

De linjeansvariga i länderna och Shared Operations 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 självfallet kontroller 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 med linjeansvariga i länderna och Shared Operations

Linjeansvariga i länderna och Shared Operations följer med hjälp av egen personal och egna centrala funktioner upp interna kontroller inom sina respektive områden. Uppföljningen i länderna omfattar även att kontrollera tjänster som utförs av Shared Operations som stöd till länderna när de utför sina åtaganden.

### Uppföljning med hjälp av stabsfunktioner

Utöver uppföljning av linjeansvariga i länderna har stabsfunktionerna ansvar för uppföljning inom sina respektive områden, inklusive efterlevnad av bolagets policies 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 den centrala inköpsorganisationen tillsammans med den centrala juristorganisationen för att vid behov följa upp tillämpningen av Tele2s uppförandekod). Därutöver reds frågor avseende finansiell rapportering och avsnitt i finansmanualen ut genom regelbundna avstämningar mellan ländernas respektive finance-team och Group Financial Reporting.

### 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 och överensstämelse med finansmanualen.

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. Under 2016 utfördes internrevisioner motsvarande en omfattning av cirka 650 mandagar.

Stockholm den 14 mars 2017

Mike Parton  
*Ordförande*

Sofia Arhall Bergendorff

Georgi Ganev

Cynthia Gordon

Lorenzo Grabau

Irina Hemmers

Eamonn O'Hare

Carla Smits-Nusteling

Allison Kirkby  
*VD och koncernchef*

### **Revisorsyttrande om bolagsstyrningsrapporten**

Till årsstämman i Tele2 AB (publ.), org.nr 556410-8917. Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2016 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen. Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning 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 revisions sed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplýsningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningen och koncernredovisningen samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm den 14 mars 2017

Deloitte AB

Thomas Strömberg  
*Auktoriserad revisor*

## **Kontakt**

**Erik Strandin Pers**

IR-chef

Telefon: +46 (0) 733 41 41 88

## **Tele2 AB**

Organisationsnummer: 556410-8917

Skeppsbron 18

P.O. Box 2094

SE-103 13 Stockholm

Sweden

Tel +46 (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 VI ERBJUDER ALLTID VÅRA KUNDER VAD DE BEHÖVER TILL ETT LÄGRE PRIS.** Vi har 17 miljoner kunder i 9 länder. Tele2 erbjuder tjänster inom fast- och mobiltelefoni, bredband, datanät, innehållstjänster och globala IoT-lösningar. Ända sedan Jan Stenbeck grundade Tele2 1993 har bolaget varit en tuff utmanare till de gamla statliga monopolerna och andra etablerade spelare. Tele2 är noterat på Nasdaq Stockholm sedan 1996. Under 2016 omsatte bolaget 28 miljarder kronor och presenterade ett rörelseresultat (EBITDA) på 5,3 miljarder kronor.

# TELE2