

## 11. GODTGJØRELSE TIL STYRET OG BEDRIFTSFORSAMLINGEN

### Styret

Bedriftsforsamlingen fastsetter godtgjørelsen for styret basert på innstilling fra nominasjonskomiteen.

Styremedlemmer mottar et fast årlig styrehonorar samt tilleggshonorar for deltakelse i styrekomiteer. Det er fastsatt egen godtgjørelse for leder og nestleder i styret. Varamedlemmer mottar honorar for

hvert møte de deltar på (kroner 9 200). De ansattvalgte medlemmene mottar samme godtgjørelse som de aksjonærvalgte medlemmene. Styremedlemmer som bor utenfor Norge, mottar reisegodtgjørelse for hvert møte de deltar fysisk på (kroner 30 000). Med unntak av reisegodtgjørelse, ble ingen av honorarsatsene endret i 2020.

	Styret	Risk & Audit Committee	People & Governance Committee	Sustainability & Compliance Committee	Transformation & Innovation Committee
	Årlig honorar	Årlig honorar		Honorar per møte	
Leder	691	206	123	9	15,0
Nestleder	392				
Medlem	346	133	92	9	14,4

Godtgjørelser til styret er ikke knyttet til selskapets resultat. De aksjonærvalgte medlemmene i styret har ikke krav på godtgjørelse ved en eventuell fratredelse eller til andre typer godtgjørelser som pensjonsordning, bonus, overskuddsdeling eller opsjoner. Styremedlemmer mottar godtgjørelse i form av kontantytelser, ikke i aksjer eller andre verdier.

Aksjonærvalgte styremedlemmer og/eller selskaper de er tilknyttet, påtar seg vanligvis ikke oppdrag for Telenor utover de oppgavene de har som styremedlemmer. Dersom de likevel gjør det, må hele styret informeres. Eventuell godtgjørelse for slike tilleggsoppdrag skal godkjennes av styret. I 2020 mottok ingen av styremedlemmene godtgjørelse fra

andre Telenor Group-selskaper, bortsett fra de ansattvalgte styremedlemmene. De hadde heller ingen lån fra selskapet.

Den totale godtgjørelsen til styret i 2020 var på 5,2 millioner kroner, sammenlignet med 5,5 millioner i 2019. Se den egne tabellen for godtgjørelser til styremedlemmene, inkludert antallet aksjer som eies av styremedlemmer og varamedlemmer (for ansattvalgte styremedlemmer) per 31. desember 2020. Aksjebeholdning omfatter aksjer som eies av deres nærstående parter. Fast lønn og annen godtgjørelse til ansattvalgte styremedlemmer er ikke inkludert.

### SAMLET KOMPENSASJON FOR STYRE OG KOMITEER

Beløp i tusen kroner	2020	2019
Styremedlemmer (fast honorar og godtgjørelser)	3 727	4 160
Risk and Audit Committee	605	578
People and Governance Committee	399	381
Sustainability and Compliance Committee	140	173
Transformation and Innovation Committee	305	230
Samlede honorarer for styretjenester til Telenor ASA i løpet av året	5 176	5 522

## GODTGJØRELSE TIL STYREMEDLEMMER

Beløp i tusen kroner	Samlet godtgjørelse 2020	Styregodtgjørelse 2020	Komitégodtgjørelse 2020	Aksjebeholdning 31.12.2020
Gunn Wærsted - styrets leder*	892	691	201	18 650
Jørgen Kildahl - styrets nestleder	582	392	190	2 000
Jacob Aqraou	511	346	165	10 000
Jon Erik Reinhardsen	644	346	298	1 500
Sally Davis	498	346	152	0
Pieter Cornelis Knook (fra 11. mai 2020)	302	192	110	0
Astrid Simonsen Joos (fra 11. mai 2020)	235	192	43	0
Anita Steine (ansattvalgt)	513	346	167	736
Jan Otto Eriksen (ansattvalgt)	418	346	72	6 125
Esben Smistad (ansattvalgt)	438	346	92	0
Grethe Viksaas (inntil 11. mai 2020)	144	115	29	0

\* skattepliktig fordel for elektronisk kommunikasjon (NOK 4.392) er utelatt fra tabellen

### Bedriftsforsamling

Godtgjørelse til bedriftsforsamlingen fastsettes av generalforsamlingen, på bakgrunn av anbefalinger fra nominasjonskomiteen. Den samlede godtgjørelsen til medlemmene i bedriftsforsamlingen var 723 677 kroner i 2020, sammenlignet med 744 550 kroner i 2019. Medlemmene i bedriftsforsamlingen mottar årlig fast godtgjørelse, med unntak av vararepresentantene, som mottar godtgjørelse for hvert møte de deltar på. Det er fastsatt egen godtgjørelse for lederen, varalederen og medlemmene<sup>1</sup>. Ansattvalgte medlemmer mottar samme godtgjørelse som aksjonærvalgte medlemmer.

Tabellen nedenfor viser aksjebeholdningen blant medlemmer i bedriftsforsamlingen.

<sup>1</sup>Fra 11. mai 2020 var de årlige honorarene for lederen, nestlederen og medlemmene i bedriftsforsamlingen på henholdsvis 106 000 kroner, 47 200 kroner og 36 800 kroner. Honoraret for varamedlemmer var 7 600 kroner per møte. Honorarsatsene ble ikke endret i 2020.  
Styrets beretning

**Aksjebeholdning for bedriftsforsamlingen  
per 31 desember**

	Aksjebeholdning per <sup>1)</sup> 31.12.2020
<b>Medlemmer valgt av ansatte</b>	
Hege Ottesen	878
May-Iren Arnøy	22
Magnhild Øvsthus Hanssen	3 338
Tom Westby	1 937
Rune Aamodt	434
<b>Observatører valgt av ansatte</b>	
Laila Fjelde Olsen	1 131
Tord Overå	314
<b>Varamedlemmer valgt av de ansatte</b>	
Hege Sletten	657
Jonny Brodalen	272
Pål Ligaard	249
Daniel Eidesund	150
Olga Marie Lerflaten	210
Sune Jakobsson	3 932
Espen Egeberg Christiansen	1 473
Camilla Skarsjø Grimnes	101
Håkon Lønsethagen	7 674

1) Aksjebeholdning er ikke inkludert for representanter som ikke lenger var medlemmer per 31. desember 2020.

*Avvik fra NUES-anbefalingen punkt 11: ingen.*

## 12. GODTGJØRELSE TIL KONSERNLEDELSEN

### Innledning fra styreleder

Belønning er et viktig verktøy for at vi skal tiltrekke oss og beholde ledere i Telenor som er motiverte og i stand til å levere i samsvar med forretningsstrategien og bidra til selskapets interesser og bærekraft på lang sikt.

Etter hvert som omstillingen av telekommunikasjonsbransjen og Telenor Group fortsetter, er det åpenbart hvor kritisk det er å ha tilgang til ledere med internasjonal erfaring som insentiveres til å nå strategiske mål og levere avkastning til aksjonærene. Telenor opererer i flere markeder internasjonalt, og det er viktig at godtgjørelsen til ledende ansatte er konkurransedyktig både når det gjelder nivå og struktur tilpasset det lokale markedet.

Styret ønsker å presentere Telenor Group sine retningslinjer og praksis for belønning, på en tydelig, lett forståelig og utfyllende måte. Styrets retningslinjer og rapport om godtgjørelse til ledende ansatte, som følger nedenfor, er i overensstemmelse med den norske allmennaksjeloven paragraf 6-16 og anbefalingen fra norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES). Det er styrets oppfatning at belønningsstrukturen og implementeringen av den støtter den strategiske retningen og aksjonærenes interesser, at den møter kravene i statens retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte og at den er konkurransedyktig, men ikke markedsledende.



**Gunn Wærsted**

Styreleder, Telenor ASA



### RETNINGSLINJER FOR BELØNNING

Styret foreslår følgende retningslinjer for belønning av ledende ansatte i Telenor, til godkjenning i ordinær generalforsamling i 2021. Godtgjørelse til styret og generalforsamlingen er dekket i kapittel 11.

Retningslinjene skal godkjennes av generalforsamlingen ved vesentlige endringer og minst hvert fjerde år ihht. den norske allmennaksjeloven paragraf 6-16a samt øvrige reguleringer.

Retningslinjer for belønning støtter forretningsstrategi, langsiktige interesser og selskapets bærekraft

Telenors retningslinjer for belønning av ledende ansatte er utformet for å støtte forretningsstrategien, selskapets langsiktige interesser og bærekraft ved å tiltrekke, engasjere og beholde de riktige menneskene for å skape verdier på lang sikt for Telenor Group og dets interessenter.

Retningslinjene og strukturen for belønning bidrar til oppnåelse av kortsiktige resultater og mer langsiktige strategiske prioriteringer for alle datterselskaper og Telenor som en helhet. Prestasjonsmål defineres for et bredt utvalg av finansielle og operasjonelle strategiske prioriteringer, med hensikt å drive frem ønskede resultater og sikre en klar kobling mellom belønning av ledere, forretningsstrategi og selskapets resultater. Mer informasjon om strategi finner du i styrets årsberetning under overskriften «Dypdykk i strategi og gjennomgang av prestasjoner» på side 16.

Retningslinjene skal også bidra til selskapets langsiktige interesser og bærekraft ved å sikre at den avspeiler lokale markedsforhold og selskapets resultater over tid, samtidig som den skal inneholde belønningsselementer som er spesielt utformet for å knytte interessefelleskap mellom ledere og andre interessenter. I tillegg er Telenor Behaviours, verdigrunnlaget som setter forventninger til ansattes atferd og hvordan man samarbeider på tvers av alle Telenor Groups markeder, reflektert i retningslinjer og tilhørende belønningsselementer.

## Telenor Group – belønningsprinsipper

### Prestasjonsbasert belønning:

Belønning skal være basert på en kombinasjon av selskapets resultat og den enkeltes innsats, som evalueres med objektive og transparente kriterier. Telenor legger sto vekt på selskapets resultater for å stimulere til samarbeid og felles eierskap av strategiske prioriteringer.

### Støtte helhetlige og bærekraftige resultater:

Belønningen skal avspeile finansielle og operasjonelle resultater, inkludert Telenor Groups forpliktelse til ansvarlig forretningsdrift. For den enkelte betyr dette at det skal tas hensyn til både hva som leveres og hvordan resultatene leveres, slik at belønningsavgjørelser reflekterer Telenors verdier.

### Tilby konkurransedyktig godtgjørelse:

Godtgjørelsen skal være attraktiv og konkurransedyktig, men ikke markedsledende sammenlignet med de lokale markedet.

## Belønningsstruktur

Belønningsstrukturen består av faste og variable belønningselementer. De skal samlet utgjøre en konkurransedyktig belønning til ledere som bidrar til å oppnå Telenors strategiske mål, langsiktige interesser og bærekraft. Incentivene er strukturert slik at de samlet treffer kortsiktige og langsiktige prioriteringer

gjennom utvalgte finansielle og operasjonelle nøkkelindikatorer (KPI), og hvor forventet resultatoppnåelse i planene harmoniserer med en konkurransedyktig total kompensasjon. Det innebærer at alle målene på STI-planen blir satt med tydelig stretch mens det for LTI-planen settes terskel-mål som skal være oppnåelig i de fleste år. I tråd med statens retningslinjer, er den overordnede strukturen utformet med vekt på grunnlønnen. Ved maksimal måloppnåelse vil grunnlønnen utgjøre 56 %, kortsiktig insentiv 28 % og langsiktig insentiv 16 %.

I tillegg er goder som pensjon, forsikring og faste godtgjørelser viktige elementer som sikrer at den totale godtgjørelsen er tilpasset lokal markedspraksis, forskrifter og ansettelsesvilkår, samtidig som de danner grunnlag for økonomisk trivsel og trygghet for de ansatte. På denne måten benyttes et helhetlig perspektiv av total godtgjørelse og ansettelsesvilkår ved utarbeidelse av retningslinjer for belønning.

Tabellen nedenfor oppsummerer de viktigste belønningselementene for konsernsjefen og konsernledelsen.

Element	Formål	Nivå / årlig inntjeningspotensial	Resultatvurdering
Grunnlønn	Fungere som grunnlaget for konkurransedyktig, men ikke markedsledende, total godtgjørelse	Hoveddelen i belønningen, avspeiler rollens omfang, lederens erfaring og resultater levert i tråd med Telenors verdier	Vurderes årlig og justeres etter behov for å avspeile lederens relative lønn og resultater levert i tråd med Telenors verdier
Kortsiktig insentiv (STI)	Sette tydelig retning og motivere til å nå ambisiøse mål og resultater i tråd med Telenors strategi og verdier	Maksimalt 50 % av grunnlønn	Oppnåelse av ambisiøse mål, vurdert mot et balansert scorekort med prioriteringer for hele konsernet innen finans, kunder, mennesker og ansvarlig forretningsdrift. Se eget avsnitt om insentivordning for konsernsjefen
Langsiktig insentiv (LTI)	Bidra til å styrke interessefellesskap for ledelse og grunnlønn aksjonærer, langsiktig fokus og verdiskapning samt beholde ledere og andre nøkkelpersoner	Maksimalt 30 % av årlig grunnlønn	Oppnåelse av underliggende fri kontant-strøm for konsernet og totalavkastning på Telenor ASA-aksjen vurdert i forhold til europeiske telekommunikasjonsselskaper
Aksjekjøpsordning for ansatte (ESP)	Bidra til å skape bred interesse for Telenor ASA- aksjen, fellesskap med andre aksjonærer og mulighet til å ta del i langsiktig verdiskapning av selskapets resultater	Ansatte kan investere inntil 4 % av grunnlønn med potensial for opptil trippel matching avhengig av selskapets resultater	Bonusaksjer kan oppnås avhengig av utvikling på totalavkastning på Telenor ASA-aksjen over en toårsperiode i forhold til europeiske telekommunikasjonsselskaper
Pensjons- og forsikringsordninger	Tilby konkurransedyktige ordninger som gir trygghet og støtte i forskjellige livssituasjoner	Se eget avsnitt	Ingen evaluering
Andre goder	Tilby konkurransedyktige betingelser, tilpasset lokale forhold og/eller spesielle midlertidige behov	Se eget avsnitt	Ingen evaluering

## Grunnlønn

Grunnlønnen utgjør hovedgrunnlaget i godtgjørelsen til alle ledere i Telenor. Fastsettelse av riktig grunnlønnnivå er avgjørende for å kunne tiltrekke, motivere og beholde ledere som kan levere på konsernets strategi og sørge for langsiktig verdiskapning for Telenor Group og interessenter.

Fastsettelse av grunnlønn skal reflektere markeds- og forretningsmessige forhold, omfang og ansvar i rollen samt den enkeltes erfaring og kompetanse som er relevant for rollen. Telenor deltar jevnlig i lønnsundersøkelser og gjennomfører benchmarking av lønnsnivå for å sikre at ledergodtgjørelsen er konkurransedyktig og på linje med praksis i det lokale markedet. For å ivareta prinsippet om moderasjon, bruker Telenor median ved benchmarking og fastsettelse av lønnsnivå. Grunnlønn vil normalt vurderes på årlig basis basert på følgende:

- Selskapsresultater
- Lønnsnivå sammenlignet med det lokale markedet
- Ledernes atferd, bidrag og resultater skapt i tråd med Telenors verdier

## Kortsiktig insentiv (STI)

Telenors kortsiktige insentiv (årlig bonus) er utformet for å motivere ledere til å skape resultater innenfor strategiske områder i selskapet i tråd med Telenors verdier og selskapets langsiktige retning. Spesielt skal denne insentivordningen drive leveranser på strategiske prioriteringer og fremme samarbeid, og ved hjelp av felles eierskap til nøkkelindikatorer (KPI) belønne ledere for resultater skapt sammen. Som prinsipp, måles og belønnes konsernledelsen for resultatene i hele konsernet og konserndirektører med CEO-ansvar måles på en kombinasjon av konsern- og datterselskapets resultater for å reflektere stillingens omfang.

STI er en kontantbasert ordning hvor maksimal årlig opptjening er 50 % av grunnlønn for konsernsjef og konsernledelse, i samsvar med retningslinjene for lønn og annen godtgjørelse til ledere i selskaper med norsk statlig eierskap.

Insentivordningen er basert på resultater vurdert mot et balansert scorekort med prestasjonsbaserte nøkkelindikatorer (KPI) der finansielle nøkkelindikatorer utgjør minst 50 %. De finansielle parameterne måler typisk omsetning, fortjeneste og kontantstrøm, mens de

operasjonelle nøkkelindikatorer er knyttet til områder som kunde, organisasjon og ansvarlig forretningsdrift - med mål om å styrke kundeopplevelse og tilfredshet, operasjonell effektivitet og ansattes engasjement samt trygge ansvarlig forretningsdrift og atferd. KPI-ene blir oppdatert årlig som del av strategiprosessen i konsernet der KPI-er blir identifisert og mål fastsatt for hver KPI for å levere på strategien for det kommende året. Målene er satt på et nivå som utgjør en stretch og er utfordrende å oppnå, utbetaling ved måloppnåelse gir 35% av grunnlønn. For å fastslå måloppnåelse, vurderes oppnådde resultater for hver KPI mot de definerte målene som er satt for året. Med unntak av konsernsjefens nøkkelprioriteringer, er det ingen individuelle prestasjonsvurderinger knyttet til STI-planen. Styret og konsernsjefen kan derimot utføre en skjønsmessig vurdering for å sikre at utfallet reflekterer selskapets overordnede resultater for året. Telenor Group scorekortet for 2021 er beskrevet under. Resultatmålene inkluderes i neste års lønnsrapport sammen med oppnådde resultater.

Styret oppdaterer scorekortet med relevante KPIer og mål hvert år i tråd med ovenstående prosess.

Kortsiktig insentivordning for konsernsjefen I tillegg til Telenor Group-scorekortet som konsernsjefen deler med øvrig konsernledelse, omfatter konsernsjefens evaluering også flere nøkkelprioriteringer som fastsettes av styret. Disse avspeiler strategiske prioriteringer som gjelder hele konsernet og/eller spesifikke fokusområder for konsernsjefen innen områder som lederskap, kultur og forretningsvekst. For 2021 er fokusområdene vekst, kommunikasjon/ forankring av strategi, kundefokus og etterfølgerplanlegging.

## 2021 STI Telenor Group scorecard



Deliver growth through focused offerings



Be a leader in modernisation



Reinforce our responsible business foundation

	KPIs	Descriptions	Weights
Financial	Organic S&T Revenue Growth	Telenor's overall financial ambition is to create shareholder value through cash flow generation, while maintaining a solid balance sheet and providing attractive shareholder remuneration. The ambition is based on the following key value drivers:	Revenue growth is key for long-term sustainable value creation. Subscription and traffic revenues constitute the major share of revenues in Telenor's core business.
	Organic EBITDA Growth		EBITDA reflects progress on our modernisation and efficiency agenda and measures how profitable our revenue growth is.
	Underlying Free Cash Flow		Free cash flow generation through EBITDA growth and prudent capital allocation, supporting shareholder remuneration.
Operational	Brand Preference	A strong brand is essential for securing a competitive position in all markets, as well as for driving organic growth and profitability. Brand Preference is a leading brand strength indicator which accompanied by a broader set of performance-based metrics functions as a steering cockpit for go-to-market strategies.	15 %
	Engagement & Enablement	People are the heart of Telenor, and highly engaged, winning teams are the key to delivering a great customer experience, growth and long-term value for stakeholders. The Engagement and Enablement Index measures two key dimensions that drive workforce effectiveness and business performance across all teams and markets and serves as a foundation for systematic work on organisational development and improvement.	15 %
	Security	Telenor Group strives to always protect society and people in their digital life. Cyber security is among our top enterprise risks, and our employees are the first line of defence in protecting customer data, critical infrastructure and business information. Through global programs, Telenor works to continue to increase security awareness and strengthen employees' behaviour and competency within the area.	15 %

Som et prinsipp, teller Telenor Group scorekortet 70% og konsernsjefens nøkkelprioriteringer 30% av STI-planen. Den fullstendige STI-planen blir gjennomgått og godkjent av styret hvert år.

### Langsiktig insentiv

Den langsiktige insentivordningen er utformet for å styrke interessefellesskapet mellom ledelse og aksjonærer, bidra til langsiktig verdiskapning samt Telenors evne til å beholde ledere på tvers av markeder i Telenor Group. Avhengig av konsernets resultater, kan konsernsjefen og konsernledelsen årlig oppnå en aksjetildeling på inntil 30% av grunnlønn. På vegne av deltakerne vil selskapet kjøpe aksjer i Telenor ASA for en verdi tilsvarende aksjetildelingens beløp etter skatt. Styret oppdaterer scorekortet med relevante KPIer og mål hvert år i tråd med ovenstående prosess.

### Kortsiktig insentivordning for konsernsjefen

I tillegg til Telenor Group-scorekortet som konsernsjefen deler med øvrig konsernledelse, omfatter konsernsjefens evaluering også flere nøkkelprioriteringer som fastsettes av styret. Disse avspeiler strategiske prioriteringer som gjelder hele konsernet og/eller spesifikke fokusområder for konsernsjefen innen områder som lederskap, kultur og forretningsvekst. For 2021 er fokusområdene vekst, kommunikasjon/ forankring av strategi, kundefokus og etterfølgerplanlegging.

Som et prinsipp, teller Telenor Group scorekortet 70% og konsernsjefens nøkkelprioriteringer 30% av STI-planen. Den fullstendige STI-planen blir gjennomgått og godkjent av styret hvert år.

### Langsiktig insentiv

Den langsiktige insentivordningen er utformet for å styrke interessefellesskapet mellom ledelse og aksjonærer, bidra til langsiktig verdiskapning samt Telenors evne til å beholde ledere på tvers av markeder i Telenor Group. Avhengig av konsernets resultater, kan konsernsjefen og konsernledelsen årlig oppnå en aksjetildeling på inntil 30% av grunnlønn. På vegne av deltakerne vil selskapet kjøpe aksjer i Telenor ASA for en verdi tilsvarende aksjetildelingens beløp etter skatt.

Aksjetildelingen avhenger av konsernets finansielle resultater ila de to foregående år før tildeling. Telenor Group bruker finansielle parametere som skal drive langsiktige resultater og verdiskapning for selskapet og aksjonærer. Telenor søker å opprettholde prestasjonsmål og nivåer over tid, forutsatt at disse støtter langsiktige forretningsmål og selskapets bærekraft. I motsetning til STI-målene, er prestasjonsmålene for LTI-ordningen satt som minimumsterskler med intensjon om aksjetildeling i de fleste år i tråd med formålet om å styrke

interessefellesskapet mellom ledere og aksjonærer, bidra til å beholde nøkkelansatte og sikre en konkurransedyktig helhetlig kompensasjon.

Følgende resultatmål gjelder for LTI-planen, dette er binære terskelverdier med 50:50 vektning:

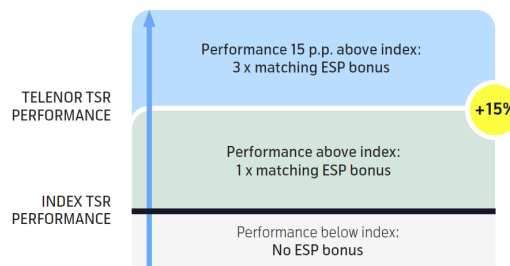
- Underliggende fri kontantstrøm, terskel på 5 milliarder kroner (årlig gjennomsnitt for resultatperioden)
- Samlet avkastning til aksjonærene sammenlignet med det europeiske telekommunikasjonsmarkedet (STOXX 600 Telecommunications-indeksen, SXXGR), med terskel på -5 prosent av indeksen

I tillegg til prestasjonsperioden på to år, låses aksjene i en treårsperiode slik at planen spenner over en periode på totalt fem år. Under forutsetning av at vedkommende fortsatt er ansatt i Telenor Group ved utløpet av perioden, frigis aksjene. Ved leders egen oppsigelse, tapes retten til aksjene og de returneres til selskapet. Ved fratreden grunnet pensjon eller uførhet har selskapet anledning til å frigi aksjene.

### Aksjekjøpsordning for ansatte

Aksjekjøpsplanen er et globalt tilbud til alle ansatte for å skape bred interesse rundt aksjen, styrke interessefellesskapet med aksjonærene og gi ansatte en mulighet til å ta del i verdiskapningen. Ansatte kan investere inntil 4 % av sin årlige grunnlønn i Telenor ASA-aksjer eller fantomaksjer i land hvor lokale lover og regler forhindrer aksjeeierskap i andre land. Ordningen løper over to regnskapsår, der ansatte kjøper aksjene i det første året, mens resultatperioden dekker hele toårsperioden.

For å oppmuntre ansatte til å delta i ordningen, gis 25 % rabatt på aksjekjøpet (maksimalt 2 000 kroner) samt en bonusmulighet avhengig av selskapets resultat; dersom totalavkastningen på Telenor ASA-aksjen utvikler seg bedre enn STOXX Europe 600 Telecommunications-indeksen SXXGR i løpet av toårsperioden, vil deltakerne motta en ESP-bonus basert på deres opprinnelige investering:



For å kvalifisere for ESP-bonusen må deltakerne fortsatt være ansatt i Telenor Group og beholde sine ESP-aksjer gjennom hele toårsperioden.

Telenor Group tilbyr ikke aksjeopsjonsordninger.

### **Pensjon**

Pensjonsvilkår for konsernledelsen varierer som følge av at ledelsen er ansatt i ulike markeder med både lokale vilkår og betingelser for utstasjonerte. I tillegg er enkelte historiske avtaler om pensjonsvilkår videreført i henhold til Telenor Groups retningslinjer.

Siden 2006 har nye, eksternt-rekrutterte medlemmer av konsernledelsen som er ansatt i Norge, blitt meldt inn i selskapets kollektive innskuddspensjonsordning for medarbeidere i Norge. I denne ordningen er taket på pensjongivende inntekt 12 G, der G er folketrygdens grunnbeløp (101 351 kroner i 2020). Pensjonsinnskuddet er 5 % av pensjongivende inntekt mellom 0 G og 7,1 G og 18 % mellom 7,1 G og 12 G. Pensjonsavtaler som daterer seg tilbake før 2006 har blitt opprettholdt for enkelte medlemmer av konsernledelsen. Med virkning fra 2017 vil individuelle pensjonsavtaler for pensjongivende inntekt over 12 G avsluttes ved inntreden i konsernledelsen.

Pensjonsalderen for alle ansatte i Norge, inkludert ledere, er 70 år. Enkelte medlemmer i konsernledelsen kan gå av med pensjon ved fylte 60 eller 65 år, i henhold til individuelle avtaler. Tabellen med individuelle betingelser gir en oversikt over pensjonsrettigheter som avviker fra selskapets kollektive pensjonsordning.

Medlemmer av konsernledelsen som er ansatt utenfor Norge, har pensjonsordninger i henhold til lovverk og praksis i sine respektive markeder. Medarbeidere som er utestasjonert vil som regel opprettholde pensjonsordningen fra hjemlandet. Hvis dette ikke er mulig, kan de bli meldt inn i vertslandets ordning eller motta en godtgjørelse i stedet.

### **Andre goder**

Konsernsjefen og konsernledelsen kan motta tilleggsytelser i henhold til lokale retningslinjer og praksis. Disse kan være faste eller midlertidige ytelser. Slike godtgjørelser inngår normalt ikke i pensjongivende inntekt eller grunnlag for årlig lønnsjustering. Flere detaljer finner du i lønnsrapporten.

### **Krav til aksjebeholdning**

Konsernsjefen og konsernledelsen skal ha en aksjebeholdning i Telenor ASA som minst tilsvare verdien av deres årlige grunnlønn. For å oppfylle dette kravet, kan selskapet kreve at den ansatte investerer opptil 20 prosent av utbetalt årlig bonus (kortsiktig insentiv) i Telenor ASA-aksjer inntil kravet er oppfylt.

### **Ansettelsesvilkår**

Arbeidskontrakter for konsernledelsen er faste arbeidskontrakter, vanligvis med oppsigelsestid på seks måneder. Telenor Group roterer aktivt ledere for å

styrke forretningsresultater og fremme en sterk global kultur samt å utvikle nødvendig lederkompetanse for dagens og fremtidens marked.

### **Sluttvederlag**

Konsernsjefen og konsernledelsen har rett til sluttvederlag tilsvarende seks månedslønner, gjeldende fra utløpet av oppsigelsestiden. Alle rettigheter til sluttvederlag er betinget av at lederen frasier seg oppsigelsesvernet etter lokal lovgivning, og sluttvederlag vil normalt bare anvendes i situasjoner der det er selskapet som anmoder fratreden. I særskilte situasjoner, kan sluttvederlag anvendes for å bli enige om at ansettelsesforholdet skal avsluttes og lederen sier opp i henhold til en skriftlig avtale med selskapet. Sluttvederlag avkortes i henhold til annen inntekt opptjent i vederlagsperioden. Kortsiktig insentivordning opptjent før oppsigelsestid kan utbetales, og aksjer i selskapet som er bundet som en del av langsiktige insentivordninger kan frigis.

Leders egen oppsigelse utløser ikke betaling av sluttvederlag, og sluttvederlaget bortfaller dersom lederen avskjediges fra selskapet.

### **Flytting**

I tilfeller der ledere ansettes fra et annet land og må flytte på bakgrunn av ansettelsen i Telenor, kan selskapet dekke rimelige kostnader relatert til den ansatte og deres families flytting samt oppstart/integrering i nytt land. Typiske kostander som dekkes er bolig og skole for en periode på inntil ett år.

### **Ekstern rekruttering og utnevnelser som følge av M&A**

Når ledere ansettes eksternt eller overføres grunnet oppkjøp eller sammenslåing, kan selskapet velge å kompensere tapt bonus og/eller andre vesentlige endringer i godtgjørelse som oppstår som et resultat av ansettelsen til Telenor. Dette vil typisk kun gjøres i eksepsjonelle situasjoner med formål om å tiltrekke kritisk kompetanse og oppnå et nivå på total kompensasjon som kan ivaretas over tid.

### **Unntak fra retningslinjer**

Styret kan beslutte å midlertidig avvike fra retningslinjene i spesielle situasjoner hvor unntaket er nødvendig for å tjene Telenor sine langsiktige interesser og bærekraft. Eventuelle unntak vil redegjøres for i lønnsrapporten.

### **Beslutningsprosessen**

I tråd med den norske allmennaksjeloven, gjennomgår og godkjenner styret konsernsjefens samlede godtgjørelse og Telenor Groups retningslinjer for belønning av ledende ansatte. Styret har oppnevnt en «People and Governance Committee» (PGC), som er et rådgivende organ til styret på områder knyttet til selskapsstyring, ledelse og kompensasjon (se kapittel 9). Ved vesentlige endringer og minst hvert fjerde år legger styret frem foreslåtte retningslinjer for



belønning for godkjenning i generalforsamling. De godkjente retningslinjene vil være i kraft inntil nye er godkjent av generalforsamlingen. Komiteen har ikke separat beslutningsmyndighet, og komiteens arbeid påvirker derfor ikke ansvaret til styret eller de enkelte styremedlemmer.

### GJENNOMFØRING AV BELØNNINGSPOLITIKKEN OG -PRINSIPPENE I 2020

Belønningspolitikken og -prinsippene som ble gjennomført i 2020 var i tråd med styrets uttalelse under generalforsamlingen 11. mai 2020. Eventuelle avvik forklares under. Erklæringen om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til konsernledelsen fulgte som eget vedlegg ([vedlegg 2](#)) til generalforsamlingen i tråd med NUES-anbefalingen.

Generalforsamlingen godkjente styrets erklæring om fastsettelse av lønn og andre godtgjørelseselementer og godkjente retningslinjene for aksjerelaterte insentiver.

Referat fra generalforsamlingen for 2020 er tilgjengelig på [Telenor.com](#).

### Selskapsresultater og måloppnåelse for insentivplaner i 2020

I tråd med belønningspolitikken, ble et balansert scorekort med finansielle og operasjonelle KPI-er (beskrevet i 2020 STI Telenor Group scorekortet under) benyttet for den kortsiktige insentivordningen i 2020. De samlede vektene for finansielle og operasjonelle målekriterier var henholdsvis 55 % og 45 %, og med bakgrunn i KPI-resultater som beskrevet under, endte oppnåelsen for Telenor Group scorekortet på 66.5% for året 2020.

Året 2020 viste seg raskt å bli et annerledes år med uventede utfordringer som følge av pandemien. Telenor viste motstandsdyktighet, evnet å omstille seg, og leverte sterke resultater til tross for utfordrende driftsforhold. Telenor akselererte sin digitaliseringsagenda, motiverte og trygget sine ansatte, samt opprettholdt kritiske tjenester for kunder i alle markeder. Topplinjen ble kraftig svekket av COVID-19 i de fleste datterselskapene og for konsernet som helhet, som resulterte i at målet

for organisk vekst i abonnement- og trafikkomsättning ikke ble nådd. For å opprettholde finansiell fleksibilitet og sikre kontantstrøm, ble rammene for driftskostnader og driftsinvesteringer justert tidlig i året. Som et resultat av konsekvent styring av kostnader og investeringer gjennom året, leverte Telenor bedre enn ambisjonen for reduksjon i driftskostnader og oppnådde positiv organisk EBITDA vekst (dog lavere enn målet) samt leverte en solid kontantstrøm godt over målet.

For de operasjonelle KPI-ene, ble det observert en positiv utvikling for Brand Net Promoter Score med resultater godt over målet, hovedsakelig tilskrevet sterkt fokus på kundens opplevelser ved gjennomføringen av nettverksutruulling samt initiativer for å forbedre og digitalisere kundereisene. Telenor oppnådde sitt beste resultat noensinne på KPIen Engagement and Enablement Index, med score godt over målet og 11 prosentpoeng over benchmark for høyt-presterende selskaper og telekommunikasjonsbransjen. Videre, leverte selskapet også sterkt og godt over målene på både Code of Conduct og Security KPIene, som et resultat av målrettede aktiviteter og fokus på tvers av alle datterselskaper.

I sin prestasjonsvurdering av konsernsjefen for 2020 har styret evaluert resultater oppnådd på de finansielle og operasjonelle målekriteriene som nevnt over, samt resultater på andre nøkkelprioriteringer som er fastsatt for konsernsjefen for samme periode og som omhandler å drive en tydelig vekst- og strukturell agenda, kundefokus, samt team- og lederutvikling. I tillegg til evaluering av de fastsatte

### 2020 STI Telenor Group scorecard achievements



Positioning for growth through focused offerings



At the forefront of modernising our core business



Responsible business as an integrated part of our strategy

	KPIs	Descriptions	Weights	Achievement	
Financial	Organic S&T Revenue Growth	Telenor's overall financial ambition is to create shareholder value through cash flow generation, while maintaining a solid balance sheet and providing attractive shareholder remuneration. The ambition is based on the following key value drivers:	Revenue growth is key for long-term sustainable value creation. Subscription and traffic revenues constitute the major share of revenues in Telenor's core business.	20 %	0 %
	Organic EBITDA Growth		EBITDA reflects progress on our modernisation and efficiency agenda and measures how profitable our revenue growth is.	20 %	32.7 %
	Underlying Free Cash Flow		Free cash flow generation through EBITDA growth and prudent capital allocation, supporting shareholder remuneration.	15 %	100 %
Operational	Brand NPS	A strong brand is essential for securing a competitive position in all markets, as well as for driving organic growth and profitability. Brand NPS measures the customer experience in all Telenor markets by asking how strongly the customer feels about Telenor as a company and the services Telenor provides.		15 %	100 %
	Engagement & Enablement	People are the heart of Telenor, and highly engaged, winning teams are the key to delivering a great customer experience, growth and long-term value for stakeholders. The Engagement and Enablement Index measures two key dimensions that drive workforce effectiveness and business performance across all teams and markets and serves as a foundation for systematic work on organisational development and improvement.		10 %	100 %
	Code of Conduct	Telenor's Code of Conduct is the company's commitment to integrity - a commitment to conducting business in a responsible, ethical and lawful manner. The Code of Conduct is the foundation of Telenor's corporate culture, and everyone at Telenor must follow these standards, complete the annual e-learning and signing of the Code.		10 %	100 %
	Security	Telenor Group strives to always protect society and people in their digital life. Cyber security is among our top enterprise risks, and our employees are the first line of defence in protecting customer data, critical infrastructure and business information. Through global programs, Telenor works to continue to increase security awareness and strengthen employees' behaviour and competency within the area.		10 %	100 %
2020 STI achievement				66.5%	

målene for perioden, gjennomførte styret en overordnet vurdering i tråd med vilkårene i konsernsjefens kortsiktige incentivavtale, og besluttet på dette grunnlaget den endelige måloppnåelsen til å være 66,5 %.

Aksjetildelingen under den langsiktige incentivordningen var betinget av finansielle resultater i 2018 og 2019, målt ved underliggende fri kontantstrøm og relativ totalavkastning på Telenor-aksjen. Styret godkjente en terskel på 5 milliarder kroner for underliggende fri kontantstrøm og -5 % av indeksresultatet for den relative totalavkastningen. Målene ble oppnådd og resulterte i full tildeling av aksjer, med kjøp gjennomført 13. og 14. mai 2020 til en aksjekurs på 145,19 kroner.

Totalavkastningen på Telenor-aksjen var 1,98 prosentpoeng høyere enn STOXX Europe 600s telekommunikasjonsindeks (SXKGR), i toårsperioden knyttet til aksjekjøpsordningen for ansatte i 2018. Dette resulterte i tildeling av bonusaksjer med 1 x matching til berettigede ansatte den 4. februar 2020 til en aksjekurs på 163,34 kroner.

## Konsernledelsen i 2020

Telenor Group er et internasjonalt selskap som opererer i markeder i kontinuerlig endring. Sammensetningen av konsernledelsen blir derfor regelmessig vurdert og tilpasset for å sikre at Telenor holder seg konkurransedyktig som en global aktør.

Tabellen under gir en oversikt over konsernledelsen i 2020, deres individuelle betingelser og annen relevant informasjon for rapporteringsåret. Alle medlemmene av konsernledelsen er fast ansatt med seks måneders oppsigelsestid.

Medlem (tidsrom hvis ikke hele året)	Stilling	Individuelle betingelser & annen informasjon
Sigve Brekke	Konsernsjef	Individuell pensjonsordning: Ytelsespensjon med 60 % av pensjonsgivende inntekt inntil fylte 75 år, deretter 58%. Pensjonsgivende inntekt har et tak på 5,574 millioner kroner (indekjusteres årlig). Rett til å fratre etter fylte 65 år.
Tone Hegland Bachke (fra 1. mai)	Finansdirektør	
Cecilie Blydt Heuch	Konserndirektør og leder for HR og bærekraft	
Ruza Sabanovic	Konserndirektør og leder av teknologi	Utstasjonert på vanlige betingelser for utstasjonerte med medlemskap i vertslanets innskuddspensjonsordning.
Jørgen C. Arentz Rostrup	Konserndirektør og leder for Asia (finansdirektør inntil 1. mai)	Gikk fra lokal ansettelse til utstasjonert fra 1. mai 2020. Utstasjonert på vanlige betingelser for utstasjonerte med medlemskap i hjemlandets innskuddspensjonsordning.
Petter-Børre Furberg	Konserndirektør og administrerende direktør for Telenor Norge	Medlem av tidligere pensjonsordninger: Ytelsespensjon med 66 % av pensjonsgivende inntekt opptil 12 G, og innskuddspensjon på 15 % av pensjonsgivende inntekt over 12 G
Jukka Leinonen	Konserndirektør med ansvar for Norden og administrerende direktør for DNA, Finland	Individuell pensjonsordning: Ytelsespensjon med 20 % av pensjonsgivende inntekt og rett til å fratre etter fylte 60 år
Anne Kvam (inntil 31. mai)	Konserndirektør og leder av Corporate Affairs	
Lars Thomsen (inntil 31. mai)	Fungerende konserndirektør og leder for markedsføring	
Albern Murty (inntil 30. apr)	Konserndirektør med ansvar for modne markeder i Asia og administrerende direktør for Digi, Malaysia	
Irfan Wahab Khan (inntil 30.apr)	Konserndirektør med ansvar for fremvoksende markeder i Asia og administrerende direktør for Telenor Pakistan	Utstasjonert på vanlige betingelser for utstasjonerte med pensjonstilskudd tilsvarende 11 % av pensjonsgivende inntekt i stedet for pensjonsordning.

## Avvik fra retningslinjer

Jukka Leinonen, konserndirektør med ansvar for Norden og administrerende direktør i DNA, fikk ved utnevning til konsernledelsen 1. november 2019 rett til å fortsette opptjeningspotensialet knyttet til den kortsiktige insentivordningen med maksimalt ni måneders grunnlønn. Begrunnelsen for å gi dette unntaket var å begrense reduksjonen av hans samlede opptjeningspotensial grunnet integrasjonen med Telenor Group, og å søke å opprettholde et konkurransedyktig kompensasjonsnivå. Leinonen kvalifiserer for deltagelse i Telenor Groups langsiktige insentivplan på standard betingelser.

## Lønnsutvikling

Grunnet usikkerhet knyttet til COVID-19, innførte Telenor lønnsfrys for ledere i 2020, med unntak av ledere som ble innplassert i nye roller. Telenor ASA og Telenor Norges budsjett for lønnsjustering i 2020 var 2,0 %, og gjennomsnittlig grunnlønn for ansatte var 796 851 kroner ved utgangen av 2020. Tabellen nedenfor viser historisk lønnsutvikling.

Justering av grunnlønn	Konsernsjef	Konsernledelse
2020	0.0 %	0.0 % *
2019	3.4 %	3.0 %
2018	2.9 %	2.9 %
2017	2.4 %	2.5 %
2016	0.0 %	2.0 %

\* Ekskluderer Rostrup's lønnsjustering relatert til ny stilling (ikke sammenlignbart grunnet overgang til betingelser for utstasjonering)

## Klausul angående tilbakebetaling

Begge insentivordningene har bestemmelser om tilbakebetaling, disse ble ikke tatt i bruk i 2020.

### **Godtgjørelse til konsernledelsen i 2020**

I 2020 var den samlede kompensasjonen til konsernledelsen 69,7 millioner kroner, mot 78,9 millioner i 2019. Ingen ledere har mottatt godtgjørelse fra andre Telenor Group-selskaper i 2020 og de hadde heller ingen lån fra selskapet.

I henhold til allmennaksjeloven, regnskapsloven og statens retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte, og i tråd med NUES-anbefalingen, presenteres godtgjørelsen til konsernsjefen og konsernledelsen i detalj under.

Lønnsrapporten viser beløp i norske kroner for den enkeltes respektive periode i konsernledelsen. Gjennomsnittlige valutakurser for 2020 og 2019 er benyttet hvor dette er relevant

## Godtgjørelse til konsernledelsen i 2020 og 2019

Beløp i tusen kroner	År	Grunnlønn <sup>1)</sup>	Lønnsjustering <sup>2)</sup>	Kortsiktig insentiv (STI) <sup>3)</sup>	Langsiktig insentiv (LTI) bokført <sup>4)</sup>	Pensjon <sup>5)</sup>	Andre goder <sup>6)</sup>	Totalt
Sigve Brekke	2020	6,726	0,0%	2,137	2,005	3,606	353	14,827
	2019	6,606	3,4%	1,928	1,804	3,715	469	14,524
Tone Hegland Bachke (fra 1. mai 2020)	2020	2,744	0,0%	820	167	85	107	3,924
	2019		n/a					
Cecilie Blydt Heuch	2020	3,176	0,0%	992	724	128	278	5,298
	2019	3,150	3,4%	1,148	426	134	179	5,037
Ruza Sabanovic <sup>7)</sup>	2020	4,193	0,0%	1,394	656	128	1,009	7,382
	2019	4,103	3,0%	1,603	584	133	1,250	7,672
Jørgen C. Arentz Rostrup <sup>7)</sup> <sup>8)</sup>	2020	5,383	0,0%	1,735	1,181	127	1,137	9,563
	2019	4,164	15,0%	1,586	770	129	675	7,323
Petter-Børre Furberg <sup>7)</sup> (til 31. mar 2019 fra 1. nov 2019)	2020	3,537	0,0%	1,201	831	556	249	6,374
	2019	1,545	3,4%	413	313	218	1,996	4,486
Jukka Leinonen (fra 1. nov 2019)	2020	6,217	0,0%	3,228	654	1,386	137	11,623
	2019	952	n/a	567	-	194	15	1,728
Anne Kvam (til 31. mai 2020)	2020	1,239	0,0%	387	201	53	74	1,954
	2019	2,949	3,4%	1,075	203	133	179	4,538
Lars Thomsen (fra 2. apr 2019 til 31. mai 2020)	2020	1,458	0,0%	279	193	178	78	2,186
	2019	2,428	2,5%	534	260	253	128	3,604
Albern Murty (til 30. apr 2020)	2020	1,793	0,0%	621	316	269	69	3,067
	2019	4,772	15,0%	1,465	1,017	1,053	615	8,922
Irfan W. Khan <sup>7)</sup> (fra 1. apr 2019 til 30. apr 2020)	2020	1,647	0,0%	577	284	181	804	3,493
	2019	3,822	n/a	700	454	421	948	6,344

<sup>1)</sup> Grunnlønn inkluderer feriepenger hvor dette er relevant.

<sup>2)</sup> Lønnsfrys ble gjennomført i 2020. Lønnsøkninger fra 2019 var effektive 1.juli 2019.

<sup>3)</sup> Kortsiktig insentiv reflekterer opptjent bonusbeløp, tilhørende feriepenger rapporteres i kolonnen grunnlønn.

<sup>4)</sup> Langsiktig insentiv rapporteres ihht bokførte kostnader, hvilket innebærer at en forholdsmessig andel av aktive planer i 2020 og 2019 er reflektert i tabellen. Med virkning fra 2020, ble innlåsningsperioden redusert fra 4 til 3 år, som sådan økte den årlige bokførte kostnaden fra 25% til 33% av tildelingen. I overgangsperioden (2020 til 2022), kan det rapporterte beløpet overstige årlig tildelt beløp selv om faktisk tildeling forblir maksimalt 30% av grunnlønn for konsernledelsen. Fra 2023 vil alle aktive planer ha 3 år løsning og bokført kostnad vil igjen harmonere med tildelt størrelse.

<sup>5)</sup> Estimert pensjonskostnad er basert på samme forutsetninger som benyttes i pensjonsberegningene i note 26.

<sup>6)</sup> Andre godtgjørelser inkluderer forsikring, firmabilfordel eller bilgodtgjørelse, kostnader i forbindelse med relokalisering, skattepliktige bonusaksjer i forbindelse med aksjekjøpsprogram for ansatte mv. og utbetalinger knyttet til fratredelse (hvis relevant: lønn under oppsigelsestid, sluttvederlag, kortsiktig og langsiktige insentiver og goder).

<sup>7)</sup> Utstasjonerte har avtale om nettolønn som omfatter grunnlønn, kortsiktig insentiv, pensjonsgodtgjørelse og andre godtgjørelser. 'Annen godtgjørelse' inkluderer forsikring, bil og bilgodtgjørelse, bolig, barnehage/skole, hjemreiser, kostnader relatert til hjemlandets trygdemedlemskap mv, ihht retningslinjer for utstasjonerte. For 2020 er relevante beløp konvertert til bruttobeløp basert på estimert skatt. Skatteestimatet avstemmes mot faktisk skatt når skatteoppgjøret foreligger, for de fleste land ila 2021. Dermed vil faktiske skattefordeler for 2020 først rapporteres som del av justerte bruttotall i neste års årsrapport. Relevante beløp for 2019 er oppdatert ihht samme metode.

<sup>8)</sup> Grunnet reiserestriksjoner relatert til COVID-19, jobbet Rostrup fra Norge for sitt engasjement i Singapore fra 1. mai til 25. august 2020. Godtgjørelse for denne perioden kan derfor ende med å bli grunnlag for beskatning i både Norge og Singapore (dobbelbeskatning), avhengig av tilgjengelige unntak. Estimert norsk skatt for denne perioden før eventuelle unntak er 3,8 millioner kroner og er ikke inkludert i ovenstående tabell.

## Aksjebeholdning 2020 og 2019

	År	Aksjebeholdning per 1. januar <sup>1)</sup>	Tildelt	Netto kjøp/ salg	Aksjebeholdning per 31. desember <sup>2)</sup>	Bundet aksjebeholdning 31. desember
Sigve Brekke	2020	136,602	6,508	1,989	145,099	23,886
	2019	130,620	5,299	683	136,602	24,622
Tone Hegland Bachke	2020	2,637	1,616	4,814	9,067	2,931
	2019					
Cecilie Blydt Heuch	2020	6,281	3,019	1,070	10,370	7,985
	2019	3,084	2,508	689	6,281	4,966
Ruza Sabanovic	2020	14,618	2,413	146	17,177	8,663
	2019	12,646	1,972	0	14,618	8,682
Jørgen C. Arentz Rostrup	2020	17,028	4,085	3,420	24,533	13,542
	2019	11,684	2,991	2,353	17,028	9,457
Petter-Børre Furberg <sup>3)</sup>	2020	40,856	3,418	1,130	45,404	10,722
	2019	36,446	2,783	1,627	40,856	9,763
Jukka Leinonen	2020	0	7,362	1,745	9,107	7,362
	2019					

<sup>1)</sup> Oppstartsdato for nye medlemmer.

<sup>2)</sup> Inkluderer ikke aksjebeholdning for representanter som ikke var medlem av konsernledelsen per 31. desember.

<sup>3)</sup> Furberg's 2019 tildeling er korrigert grunnet en administrativ feil

*Avvik fra NUES-anbefalingen punkt 12: ingen.*