

Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse 2013



Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse



For Telenor er god eierstyring og selskapsledelse sentralt for å sikre størst mulig verdiskaping over tid, slik at interessene til Telenors aksjeeiere, ansatte og andre interessenter ivaretas på best mulig måte.

Svein Aaser, styreleder i Telenor ASA

STYRETS REDEGJØRELSE OM EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE

Telenor ASA gir med dette en redegjørelse for Telenor-konsernets prinsipper og praksis for eierstyring og selskapsledelse. Redegjørelsen er gitt i henhold til § 3-3b i lov om årsregnskap m.v. (regnskapsloven) og Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse av 23. oktober 2012. Denne redegjørelsen er en del av Telenors årsrapport for 2013.

Dette dokumentet redegjør for eierstyring og selskapsledelse i Telenor-konsernet og datterselskaper der Telenor er majoritetseier. For tilknyttede selskaper vil Telenors representanter i selskapenes styre og styrende organer søke å implementere de samme standarder og styringsprinsipper gjennom sine styreverv.

Telenor ASA er et norsk børsnotert allmennaksjeselskap, notert på Oslo Børs. Som utsteder av aksjer på Oslo

Børs er Telenor ASA underlagt og driver sin virksomhet i henhold til norske regler for aksjehandel og aksjeselskaper, herunder Løpende forpliktelser for børsnoterte selskaper fastsatt av Oslo Børs ASA og Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse utstedt av Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES). Denne anbefalingen finnes på www.ncggb.no

Styret i Telenor ASA («styret») har ansvaret for forvaltningen av Telenor-konsernet og skal ivareta at virksomheten organiseres på en forsvarlig måte. Styret understreker viktigheten av å ha et godt system for eierstyring og selskapsledelse i alle deler av Telenor-konsernet, i tråd med norske og internasjonale allment aksepterte regler og anbefalinger.

Telenors prinsipper og praksis for eierstyring og selskapsledelse blir regelmessig tatt opp i styret og gjennomgås formelt av styret hvert år. Videre skal styret ta hensyn til slike standarder i sitt arbeid og beslutningsprosesser.

Telenor opererer i samsvar med Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse. Siden den norske regjeringen eier en majoritetsandel på 53,97 % i Telenor, er det imidlertid gjort ett unntak med hensyn til kapittel 14 (Selskaps-overtakelse).

Den norske regnskapsloven § 3-3b fastsetter at regnskapspliktige som er utstedere med Norge som hjemstat, skal redegjøre for sine prinsipper og praksis vedrørende foretaksstyring i årsberetningen eller i dokument det er henvist til i årsberetningen. En henvisning til denne redegjørelsen om eierstyring og selskapsledelse er gitt i styrets beretning som er publisert i Telenors årsrapport for www.telenor.com/investors/reports/2013

Lenker til relevant informasjon på Telenors nettsider er inkludert i denne redegjørelsen for eierstyring og selskapsledelse.

Erklæringen nedenfor med henvisninger

viser til redegjørelsen om foretaksstyring som Telenor skal gi i henhold til § 3-3 b annet ledd nr. 1 – 8 i regnskapsloven:

1. «en angivelse av anbefalinger og regelverk om foretaksstyring som foretaket er omfattet av eller for øvrig følger å følge»

Beskrevet i del 1: Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse 2013 (i samsvar med Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse).

2. «opplysninger om hvor anbefalinger og regelverk som nevnt i nr. 1 er offentlig tilgjengelige»

Beskrevet i del 1: Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse 2013 (i samsvar med Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse).

3. «en begrunnelse for eventuelle avvik fra anbefalinger og regelverk som nevnt i nr. 1»

Beskrevet i del 1: Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse 2013 (i samsvar med Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse).

4. «en beskrivelse av hovedelementene i foretakets, og for regnskapspliktige som utarbeider konsernregnskap eventuelt også konsernets, systemer for internkontroll og risikostyring knyttet til regnskapsrapporteringsprosessen»

Beskrevet i del 10: Risikostyring og intern kontroll.

5. «vedtektsbestemmelser som helt eller delvis utvider eller fraviker bestemmelser i allmennaksjeloven kapittel 5»

Beskrevet i del 6: Generalforsamlingen.

6. «sammensetningen til styre, bedriftsforsamling, representantskap og kontrollkomité; eventuelle arbeidsutvalg for disse organene, samt en beskrivelse av hovedelementene i gjeldende instruksjoner og retningslinjer for organenes og eventuelle utvalgs arbeid»

Beskrevet i del 8: Bedriftsforsamling og styre: sammensetning og uavhengighet; og i del 9: Styrets arbeid.

7. «vedtektsbestemmelser som regulerer oppnevning og utskifting av styremedlemmer»

Beskrevet i del 8: Bedriftsforsamling og styre: kompensasjon og uavhengighet.

8. «vedtektsbestemmelser og fullmakter som gir styret adgang til å beslutte at foretaket skal kjøpe tilbake eller utstede egne aksjer eller egenkapitalbevis»

Beskrevet i del 3: Selskapskapital og utbytte.

Denne redegjørelsen for eierstyring og selskapsledelse omfatter således prinsipper og praksis for eierstyring og selskapsledelse som kreves redegjort for i henhold til regnskapslovens § 3-3b, samt detaljert informasjon om hvordan Telenor etterlever anbefalingene fra NUES, herunder eventuelle avvik. Anbefalingen fra NUES omfatter 15 hovedtemaer. Strukturen i denne redegjørelsen for eierstyring og selskapsledelse er tilpasset strukturen i anbefalingen.

1. REDEGJØRELSE FOR EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE 2013

Rammeverk for eierstyring og selskapsledelse

Telenors verdier er et viktig fundament for vår eierstyring og selskapsledelse. For Telenor er god og bærekraftig eierstyring og selskapsledelse en nøkkelfaktor for å lykkes i et globalt marked kjennetegnet av endringer og sterk konkurranse.

Åpenhet og tillitsbasert samarbeid mellom alle parter og interessenter i Telenor-konsernet er en forutsetning for god forretningsetikk og god eierstyring og selskapsledelse. Styret har et sterkt fokus på å implementere høye etiske standarder i Telenor-konsernet.

Som ledd i operasjonaliseringen av god og effektiv eierstyring og selskapsledelse benytter Telenor et rammeverk for eierstyring og selskapsledelse, herunder Telenors Code of Conduct, policyer og retningslinjer samt prosesser og systemer for kontroll og rapportering. Rammeverket er et sentralt styringsverktøy for ledelsen, og det er vedtatt og implementert i alle datterselskaper som Telenor kontrollerer.

Telenor-konsernets styrende prinsipper (Group Governing Principles) beskriver de viktigste styringsorganene i Telenor ASA, forholdet mellom Telenor ASA og de ulike Telenor-virksomheter samt sentrale globale prosesser som strategi, økonomirapportering, prognoser, evalueringer, foretaksstyring og risikostyring.

Telenor-konsernets policyer inneholder sentrale forretningsprinsipper og krav som Telenor ASA stiller på utvalgte områder. Konsernets policyer skal

gjenspeiles i lokale policyer i de ulike Telenor-virksomheter. Lokale policyer skal omfatte både konsernets krav samt eventuelle lokale krav basert på lokale risikovurderinger. Telenor-konsernets retningslinjer gir mer detaljerte og praktiske beskrivelser av hvordan prinsippene i konsernets policyer skal implementeres. I tillegg til konsernets retningslinjer kan det også utarbeides lokale retningslinjer. Telenor har i dag 19 konsernpolicyer innenfor områdene finans og kontroll, optimalisering av den operasjonelle virksomheten, forvaltning av selskapets verdier, samt bærekraftig drift.

Telenor jobber systematisk med å forbedre foretaksstyringen i selskapet og for å sikre at styrende dokumenter, opplæring og kontrollmekanismer er oppdaterte og hensiktsmessige.

Code of Conduct og samfunnsansvar

Telenor-konsernets fokus på integritet og åpenhet er tydelig nedfelt i vår Code of Conduct. Telenors Code of Conduct etablerer sentrale juridiske og etiske standarder som vi legger til grunn for verdiskapingen, og gjelder for styremedlemmer, ledere og andre ansatte samt alle som opptre på vegne av Telenor-konsernet. Den fastsetter konkrete og praktiske regler og retningslinjer for hvordan vi forventer at den enkelte utfører forretningsvirksomhet. Telenors Code of Conduct eies og godkjennes av styret og signeres av alle ansatte. Les Code of Conduct her: www.telenor.com/about-us/corporate-governance/code-of-conduct

Telenors Code of Conduct, styringsprinsipper og -dokumenter, visjon, verdier og lederforventninger er en integrert del av kulturen i Telenor og danner en plattform for hvordan vi jobber. Vi kaller denne måten å jobbe på

for «The Telenor Way». «The Telenor Way» er måten vi ønsker å drive virksomhet på i Telenor, og grunnlaget for vår atferd og beslutninger.

Telenor har et sterkt fokus på å utvikle og fremme etiske verdier og atferd i konsernet. Holdningskampanjer, kapasitetsbygging og regelmessig opplæring av alle ansatte, inkludert e-læringsprogrammer, dilemmaopplæringsmoduler samt andre bevissthetskapende aktiviteter knyttet til «The Telenor Way» er noen av verkøytene vi bruker for å gjøre kulturen vår kjent i de ulike delene av konsernet.

Telenor arbeider for å ha et tydelig fokus på ansvarlig forretningspraksis i alle markeder. Våre hovedmål er hele tiden å bli bedre på alle områder hvor vi opplever å ha utfordringer, samt å overholde alle relevante internasjonale standarder. Telenors krav til bærekraft er fastsatt i styringsprinsippene og dekker områder som antikorrupsjon, menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter, miljø og klima, helse, miljø og sikkerhet, bærekraft i leverandørkjeden samt personvern og datasikkerhet.

Etter innføringen av § 3-3c i den norske regnskapsloven i 2013 er store foretak pålagt å gi en redegjørelse for hva foretaket gjør for å integrere hensynet til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og sosiale forhold, det ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon i sine forretningsstrategier, i sin daglige drift og i forholdet til sine interessenter. Redegjørelsen skal gis av styret og skal være del av årsberetningen eller gis i et annet offentlig tilgjengelig dokument som det refereres til i årsberetningen. Telenor ASAs redegjørelse om samfunnsansvar i henhold til den norske regnskapslovens § 3-3c finnes i en egen del av årsrapporten for 2013: www.telenor.com/investors/reports/2013

Styret vil fortsette arbeidet med å videreutvikle vår etiske plattform og Telenors standarder for eierstyring og selskapsledelse. Dette er helt sentralt for at Telenors forretningsvirksomhet fortsatt skal preges av høy integritet og gode resultater.

2. VIRKSOMHET

Telenors virksomhet fremgår av Telenor ASAs vedtekter punkt 3: www.telenor.com/about-us/corporate-governance/articles-of-association

«Selskapets virksomhet er å drive telekommunikasjonsvirksomhet og annen virksomhet som har sammenheng med dette. Virksomheten kan utøves av selskapet selv, av datterselskaper, eller gjennom deltakelse i andre selskaper eller i samarbeid med andre.»

Telenors hovedvirksomhet og viktige hendelser i 2013 er beskrevet i styrets beretning og i årsrapporten for 2013. Telenor holder i tillegg markedet oppdatert gjennom presentasjoner for investorer, som er tilgjengelige på web: www.telenor.com/investors

Styret har definert klare mål og strategier. Telenor-konsernets forretningsstrategi er basert rundt operatørvirksomheten, samtidig som vi legger til nye tjenester for å utvide tilstedeværelsen innen digitale tjenester.

Telenor vil fortsette å fokusere på vekst og verdiskaping. For å oppnå dette fokuserer Telenor på tre strategiske ambisjoner for 2014–2016:

1. «Internet for All»: Data er neste vekstområde. Vi vil øke databruken og inntjeningen på mobildata samt utvikle nye frittstående tjenester.

2. «Loved by Customers»: For å oppnå høyere vekst enn våre konkurrenter, blir det stadig viktigere å vinne nye og beholde eksisterende mobilkunder og å styrke båndene våre til kundene gjennom å levere tjenester de virkelig verdsetter.
3. «Efficient Operations»: Vi ønsker å utnytte ressursene våre på en måte som gjør oss bedre i stand til å møte fremtidige kundebehov. Gjennom effektivisering og drifts- endringer kan vi investere tid og penger i selve kundeopp-levelsen. Vi har som mål å nå fem milliarder kroner i brutto kostnadsbesparelser innen 2015.

Telenor-konsernet har prioritert en rekke tiltak for å nå våre strategiske ambisjoner. Vi har fokus på to sentrale faktorer som gjør det mulig for oss å nå målene våre for vekst og verdiskapning for 2016: «Passionate employees» og «Impact societies». Telenor-konsernets strategi er publisert på Telenors nettsider: www.telenor.com/about-us/our-strategy

3. SELSKAPSKAPITAL OG UTBYTTE

Aksjekapital

Telenors aksjekapital fremgår av punkt 4 i selskapets vedtekter. Selskapets aksjekapital er NOK 9 099 745 626 fordelt på 1 516 624 271 aksjer, hver pålydende 6 kroner.

Styrets fullmakt til å øke aksjekapitalen er begrenset til definerte formål og er ikke gitt for et tidsrom lengre enn frem til neste generalforsamling. Dette gjelder også styrets fullmakter for selskapets kjøp av egne aksjer.

Selskapskapital

Telenor anser konsernets egenkapital for å være på et riktig nivå ut fra selskapets mål, strategi og risikoprofil. Telenors mål om å skape verdier for eierne innebærer at selskapet har kontinuerlig fokus på at egenkapitalen skal være tilpasset selskapets mål, strategi og risikoprofil.

Ifølge vedtak i generalforsamlingen 15. mai 2013 har styret fullmakt til å kjøpe egne aksjer; se www.telenor.com/about-us/corporate-governance/about-the-general-meeting/Information. Informasjon om kjøp av egne aksjer i løpet av 2013 finnes i styrets beretning som er del av Telenors årsrapport for 2013: www.telenor.com/investors/reports/2013

Utbyttepolicy

Styret har utarbeidet en utbyttepolicy som danner grunnlaget for utbytteforslagene som fremmes for generalforsamlingen. Styret mener Telenor er best tjent med å legge opp til en langsiktig og forutsigbar utbyttepolicy. Dette er i tråd med målet om å gi aksjeeierne en investeringsavkastning som minst tilsvare avkastningen på alternative investeringer med tilsvarende risikoprofil. Avkastningen skal komme i form av kontant utbytte og/eller tilbakekjøp av egne aksjer, hvis aktuelt, samt økt aksjeverdi.

Telenors policy er å utbetale et utbytte som tilsvare 50–80 % av normalisert årsresultat, og konsernet har som mål å øke det ordinære utbyttet per aksje for hvert år.

Generalforsamlingen fatter et vedtak om utdeling av utbytte basert på en innstilling fra styret. På generalforsamlingen 15. mai 2013 ble det vedtatt et utbytte på NOK 6,00 per aksje.

4. LIKEBEHANDLING AV AKSJEIERE OG TRANSAKSJONER MED NÆRSTÅENDE

Én aksjeklasse med like rettigheter

Telenor har kun én aksjeklasse. I selskapets vedtekter er det ingen restriksjoner på stemmeretten. Alle aksjeeiere har samme rettigheter. Styret slutter seg til prinsippene om likebehandling av alle aksjeeiere og åpenhet.

Generalforsamlingen kan gi styret fullmakt til å kjøpe egne aksjer (se del 3 over). Styret står fritt til å bestemme hvordan ervervet av aksjer skal skje, men skal sørge for at de generelle prinsippene om likebehandling av aksjeeierne etterleves.

Den norske stat som hovedaksjonær

Den norske stat er hovedaksjonær i Telenor, med en eierandel på ca. 54 prosent av Telenor-aksjene. Eierskapet forvaltes av Nærings- og Fiskeri-departementet. Den norske stat legger vekt på at statlige selskaper skal etterleve prinsipper for god eierstyring og selskapsledelse. Statens aktive eierskapsutøvelse begrenses av norsk selskapslovgivning og allment aksepterte prinsipper for utøvelse av godt eierskap. Dette innebærer at det er styret som er ansvarlig for å vurdere hvilke forventninger aksjeeiere og andre har til selskapet, og for å oppnå de forretningsmessige målene som styret mener er hensiktsmessige. Mer informasjon om forvaltningen av den norske statens eierinteresser og regjeringens eierskapspolitikk finnes på regjeringens nettsider:

www.regjeringen.no/en/dep/nfd/selected-topics/ownership.html?id=1336

Økning i aksjekapital

Telenor praktiserer prinsippet om at enhver beslutning om å fravike eksisterende aksjeeieres fortrinnsrett til å tegne aksjer ved en økning i aksjekapitalen, bør begrunnes. Hvis styret vedtar å gjennomføre en kapitalforhøyelse og fravike fortrinnsretten til eksisterende aksjeeiere på grunnlag av et mandat gitt til styret, skal begrunnelsen offentliggjøres i en børsmelding i forbindelse med økningen i aksjekapitalen.

Transaksjoner med nærstående

Telenors Code of Conduct inneholder regler om lojalitet, habilitet og interessekonflikter. Ansatte skal aldri bidra til eller forsøke å påvirke en beslutning eller avtale hvis det finnes en interessekonflikt eller andre forhold som kan gi grunn til å tvile på den ansattes habilitet. Forhold som kan utgjøre en konflikt for den ansatte, kan også utgjøre en interessekonflikt hvis den er relatert til et medlem av den ansattes familie. Hvis det oppstår en interessekonflikt, skal den ansatte på eget initiativ vurdere situasjonen og varsle sin nærmeste overordnede om eventuell partiskhet eller interessekonflikt.

Krav til styremedlemmer og ledere

Reglene i Telenors Code of Conduct om lojalitet, habilitet og interessekonflikter gjelder for alle styremedlemmer, ledere og andre ansatte i Telenor samt andre som opptrer på vegne av Telenor.

I instruksjonen for Telenors styre fremgår det at styremedlemmer ikke har lov til å ta del i behandlingen eller avgjørelsen av saker som har en slik betydning for dem eller deres nærstående at de må anses for å ha en særlig personlig eller økonomisk interesse knyttet til saken. Det samme gjelder for konsernsjefen, jfr. allmennaksjeloven § 6–27. Verken

styremedlemmene eller konsernsjefen kan under noen omstendigheter ta del i eventuelle saker som gjelder lån eller annen kreditt til dem selv eller sikkerhet for egen gjeld.

Andre transaksjoner

I den ordinære virksomheten utfører Telenor også regelmessig transaksjoner med enheter Telenor har eierinteresser i. Slike transaksjoner utføres på vanlige forretningsmessige vilkår.

Transaksjoner med nærstående parter, herunder transaksjoner med tilknyttede selskaper, fremgår av note 32 i årsrapporten for 2013: www.telenor.com/investors/reports/2013

5. FRI OMSETTELIGHET

Telenors aksjer er notert på Oslo Børs og er fritt omsettelige. Telenor har én aksjeklasse, og hver aksje gir én stemme på generalforsamlingen. Aksjene er uten omsetningsbegrensninger i form av styresamtykke eller eierbegrensninger.

Vedtektene for Telenor ASA inneholder ingen begrensninger på omsettelighet eller stemmerettigheter, og alle aksjene har like rettigheter knyttet til seg.

6. GENERALFORSAMLINGEN**Øverste styringsorgan**

Generalforsamlingen er selskapets øverste organ. Telenors vedtekter besluttes av generalforsamlingen.

Aksjeeiernes interesser sikres primært gjennom Telenors generalforsamling. Generalforsamlingen er den sentrale møteplassen for aksjeeierne og deres tillitsvalgte. I henhold til selskapets vedtekter skal generalforsamlingen

holdes hvert år innen utgangen av juni.

Telenor oppfordrer så mange aksjeeiere som mulig til å utøve sine rettigheter ved å delta på generalforsamlingen, og har som mål å sikre at generalforsamlingen blir en effektiv møteplass for aksjeeiere og styret. Alle aksjeeiere har rett til å få sine spørsmål behandlet på generalforsamlingen. Spørsmål skal meldes skriftlig til styret minst syv dager innen fristen for utsending av innkallelse til generalforsamling, sammen med forslag til vedtak eller en forklaring på hvorfor spørsmålet skal settes på dagsordenen.

Telenor ASAs generalforsamling for 2013 ble holdt 15. mai 2013. Forberedende og senere utarbeidede dokumenter finnes på www.telenor.com/investors/general-meeting/2013

Generalforsamlingen

I henhold til punkt 8 i selskapets vedtekter skal følgende saker behandles av generalforsamlingen:

- Godkjenning av årsregnskap og årsrapport, herunder utdeling av utbytte.
- Andre saker som etter lov eller vedtekter hører under generalforsamlingen.

I henhold til allmennaksjeloven § 5–6 skal generalforsamlingen også behandle styrets erklæring vedrørende fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte etter § 6–16 a. På generalforsamlingen 15. mai 2013 ble følgende vedtak fattet: «Styrets erklæring om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte godkjennes.»

I henhold til allmennaksjeloven § 5–6 (4) skal generalforsamlingen behandle redegjørelsen om eierstyring og

selskapsledelse i henhold til § 3-3b i regnskapsloven. En redegjørelse om eierstyring og selskapsledelse ble gitt på generalforsamlingen 15. mai 2013.

Ekstraordinær generalforsamling

Styret, bedriftsforsamlingen eller lederen av bedriftsforsamlingen kan innkalle til ekstraordinær generalforsamling. Styret kan innkalle til ekstraordinær generalforsamling for å diskutere en bestemt sak hvis revisor eller aksjeeiere som sammen representerer minimum en tyvendedel av aksjekapitalen, fremsetter kravet skriftlig. Styret skal påse at generalforsamlingen holdes innen én måned etter at kravet er fremsatt.

Varsel om innkalling til generalforsamling

Varsel om innkalling til generalforsamling skal ikke sendes senere enn 21 dager før møtet finner sted.

Det følger av punkt 8 i Telenors vedtekter at dokumenter som gjelder saker som skal behandles på generalforsamlingen, derunder dokumenter som etter lov skal inntas i eller vedlegges innkallingen til generalforsamlingen, ikke trenger å sendes til aksjeeierne dersom dokumentene er tilgjengelige på selskapets hjemmeside. En aksjeeier kan likevel kreve å få tilsendt dokumenter som gjelder saker som skal behandles på generalforsamlingen.

Deltakelse på generalforsamlingen

I henhold til vedtektene skal generalforsamlingen ledes av bedriftsforsamlingens leder. Styreleder og konsernsjefen skal også delta på generalforsamlingen. Videre deltar Telenors revisor. I tillegg skal representantene for nominasjonskomiteen delta på generalforsamlingen for å presentere sine anbefalinger og

svare på eventuelle spørsmål.

Det følger av punkt 8 i vedtektene at aksjeeiere som vil møte på generalforsamlingen, etter styrets nærmere beslutning, må melde dette til selskapet senest tre dager før generalforsamlingen skal holdes.

Aksjeeiere som ikke kan delta, kan avgi stemme via fullmektig. Personen som skal opptre som fullmektig, skal levere en skriftlig og datert fullmakt. Dersom fullmakten presenteres i elektronisk form, skal en sikker metode anvendes for å verifisere avsenderen. Fullmakten skal bare anses som gyldig for den kommende generalforsamlingen, med mindre annet tydelig fremkommer. Aksjeeieren kan når som helst trekke tilbake fullmakten.

Skriftlig stemmegivning før generalforsamlingen

Aksjeeiere kan avgi sin stemme skriftlig, herunder ved bruk av elektronisk kommunikasjon, i en periode før generalforsamlingen. Styret kan fastsette nærmere retningslinjer for slik forhåndsstemming. Det følger av punkt 8 i vedtektene at det skal fremgå av generalforsamlingsinnkallingen hvilke retningslinjer som er fastsatt.

Møtereferat fra generalforsamlingen

Møtereferatene fra ordinære og ekstraordinære generalforsamlinger gjøres tilgjengelig på:

www.telenor.com/about-us/corporate-governance/about-the-general-meeting

7. NOMINASJONSKOMITEEN

Ordningen med nominasjonskomité er ikke lovregulert. Telenor ASAs nominasjonskomité er vedtektsfestet i henhold til vedtektenes punkt 9.

Telenors nominasjonskomité avgir innstilling til valg av aksjonærvalgte medlemmer til bedriftsforsamlingen og styret samt til nominasjonskomiteen. Styremedlemmene velges av bedriftsforsamlingen, og medlemmer av bedriftsforsamlingen velges av generalforsamlingen.

Sammensetning

Nominasjonskomiteen er uavhengig av styret, bedriftsforsamling og konsernledelsen.

Nominasjonskomiteen består av fire medlemmer som skal være aksjeeiere eller representanter for aksjeeiere, og som skal være uavhengig av styret og den daglige ledelse. Nominasjonskomitéens medlemmer velges av generalforsamlingen, likevel slik at bedriftsforsamlingens leder skal velges til nominasjonskomitéens leder. Av de øvrige tre medlemmer skal ett medlem være aksjonærvalgt medlem eller varamedlem av bedriftsforsamlingen.

Ved oppnevning av medlemmer til nominasjonskomiteen skal det tas hensyn til at generelle aksjeeierinteresser er representert.

Medlemmene av nominasjonskomiteen velges for inntil to år av gangen. De aksjonærvalgte medlemmene av bedriftsforsamlingen fastsetter godtgjørelser til nominasjonskomiteen.

Forslag til nominasjon av kandidater til bedriftsforsamlingen, styret og nominasjonskomiteen i Telenor skal sendes til nominasjonskomiteen.

Nominasjonskomiteens arbeid

I følge punkt 9 i vedtektene er nominasjonskomiteens oppgaver å avgjøre innstilling til:

- generalforsamlingen om valg av aksjonærvalgte medlemmer og varamedlemmer til bedriftsforsamlingen, samt honorar til medlemmer av bedriftsforsamlingen
- generalforsamlingen om valg av medlemmer til nominasjonskomiteen, samt honorar til disse
- bedriftsforsamlingen om valg av aksjonærvalgte medlemmer og varamedlemmer til styret, og honorar til medlemmer av styret; og
- bedriftsforsamlingen om valg av leder og nestleder for bedriftsforsamlingen.

Nominasjonskomiteens anbefalinger om valg av aksjonærvalgte medlemmer og varamedlemmer til styret legger vekt på styrets samlede kompetanse. Styrets årlige egevalueringssrapport behandles separat av nominasjonskomiteen.

Generalforsamlingen kan vedta instruks for nominasjonskomiteen. Nominasjonskomiteen holdt 20 møter i 2013.

Nærmere informasjon om medlemmene av nominasjonskomiteen og informasjon om frister for å fremme forslag til nominasjonskomiteen finnes på www.telenor.com/en/about-us/corporate-governance/nomination-committee

8. BEDRIFTSFORSAMLING OG STYRE: SAMMENSETNING OG UAVHENGIGHET

I tråd med norsk lov har Telenor en bedriftsforsamling og et styre. Bedriftsforsamlingen er et særegent norsk organ. Det er først og fremst et

tilsynsorgan som følger med på styrets forvaltning av selskapets virksomhet. Bedriftsforsamlingen har også beslutningsmyndighet på avgrensede, men viktige områder. En viktig oppgave for bedriftsforsamlingen er å velge styremedlemmer og styreleder. Bedriftsforsamlingens plikter fremgår av allmennaksjeloven § 6–37.

Bedriftsforsamlingens sammensetning

Bedriftsforsamlingens sammensetning velges med sikte på å ivareta en bred representasjon av Telenors aksjeeiere.

Bedriftsforsamlingen består av i alt femten medlemmer. Ordinære medlemmer og varamedlemmer velges for inntil to år av gangen. Ti medlemmer og tre varamedlemmer for disse velges av generalforsamlingen. Fem medlemmer og to observatører med varamedlemmer velges av og blant de ansatte etter reglene i forskrifter til allmennaksjelovens bestemmelser om de ansattes rett til representasjon i allmennaksjeselskapers styre og bedriftsforsamling m.v.

Hensynet til bedriftsforsamlingens uavhengighet gjør at verken medlemmer eller observatører i styret eller konsernsjefen kan være medlemmer (eller observatører) i bedriftsforsamlingen.

Mer informasjon om medlemmene av bedriftsforsamlingen finnes på www.telenor.com/about-us/corporate-governance/corporate-assembly

Bedriftsforsamlingens arbeid

Bedriftsforsamlingen fører tilsyn med styrets og konsernsjefens forvaltning av selskapet. Bedriftsforsamlingen holdt fire møter i 2013.

Bedriftsforsamlingen tar også avgjør-

Nominasjonskomiteen

Medlemmer per 31. desember 2013:

Anders Skjævestad

Leder

Valgt fra bedriftsforsamlingen: 2009

Mette Wikborg

Medlem

Valgt av generalforsamlingen: 2009

Rune Selmar

Medlem

Valgt av generalforsamlingen: 2007

Silvja Seres

Medlem

Valgt fra bedriftsforsamlingen: 2012

elser på avgrensede, men viktige områder. En viktig oppgave for bedriftsforsamlingen er å velge styre-medlemmer og styreleder. General-forsamlingen kan ikke utøve innflytelse på, endre eller reversere bedrifts-forsamlingens vedtak vedrørende valg av styre og styreleder.

For at bedriftsforsamlingen skal kunne utøve sin tilsynsfunksjon, kan de enkelte medlemmene og observatørene som deltar på møter i bedriftsforsamlingen, kreve å få opplysninger om Telenors drift i den utstrekning de finner det nødvendig. Som del av utøvelsen av tilsynsfunksjonen kan bedriftsforsamlingen også iverksette undersøkelser selv eller gjennom et utvalg.

Bedriftsforsamlingen skal gi en uttalelse til generalforsamlingen om hvorvidt styrets forslag til resultat- og balanseregnskap og eventuelt også Telenor-konsernets konsoliderte resultat- og balanseregnskap bør vedtas, samt om styrets forslag til disponering av overskuddet eller dekning av tapet.

Etter forslag fra styret kan bedriftsforsamlingen treffe vedtak i saker som gjelder investeringer som er betydelige i forhold til selskapets ressurser, eller som gjelder effektiviseringstiltak eller driftsendringer som vil medføre en større endring eller omdisponering av arbeidsstyrken.

Bedriftsforsamlingen kan vedta anbefalinger til styret eller ledelsen om en hvilken som helst sak.

Bedriftsforsamlingen fastsetter styrets godtgjørelse.

Bedriftsforsamlingen har enkelte mer spesifikke oppgaver, som for eksempel å fremlegge forslag til valg av revisor,

motta forslag om fusjons- eller fusjonsplaner og velge et kreditorutvalg i tilfelle det fattes vedtak om å avvikle selskapet. Bedriftsforsamlingens rolle er ikke å fungere som en «overordnet ledelse». Andre oppgaver kan derfor ikke legges til bedriftsforsamlingen uten at loven gir særlig hjemmel for det.

Styrets sammensetning

Ifølge Telenors vedtekter skal selskapets styre bestå av minst fem og maksimum tretten medlemmer. Styrets medlemmer velges for en periode på inntil to år av gangen. Ved utgangen av 2013 bestod Telenor ASAs styre av elleve styremedlemmer. Tre av disse er ansattevalgte medlemmer, slik norsk allmennaksjelovgivning krever.

Nominasjonskomiteen avgir også innstilling til bedriftsforsamlingen vedrørende valg av aksjeeiervalgte medlemmer og varamedlemmer til styret. Bedriftsforsamlingen velger styre og styreleder.

I mai 2013 gjenvalgte bedriftsforsamlingen Svein Aaser som styreleder for en periode på opptil to år. Marit Vaagen ble valgt som nytt styremedlem for en periode på opptil to år. Hun erstattet Liselott Kilaas. De øvrige styremedlemmene ble gjenvalgt for en periode på opptil to år. De tre ansatterepresentantene i styret ble gjenvalgt av ansatterepresentantene i bedriftsforsamlingen i desember 2013.

Styrets kompetanse og uavhengighet

Telenors styre skal ha en variert sammensetning og kompetanse tilpasset selskapets behov. Informasjon om styremedlemmenes bakgrunn, utdanning og andre styreverv er tilgjengelig på: www.telenor.com/about-us/corporate-governance/board-of-directors

Bedriftsforsamlingen

Aksjeeiervalgte medlemmer per 31. desember 2013:

Anders Skjævestad

Leder

Valgt i 2012 – medlem av bedriftsforsamlingen siden 2009

Olaug Svarva

Nestleder

Valgt i 2007, gjenvalgt i 2013

Silvija Seres

Valgt i 2011, gjenvalgt i 2013

Siri Pettersen Strandenes

Valgt i 2008, gjenvalgt i 2013

Tore Onshuus Sandvik

Valgt i 2011, gjenvalgt i 2013

Elin Merete Myrmel-Johansen

Valgt i 2009, gjenvalgt i 2013

John Gordon Bernander

Valgt i 2013

Kirsten Idebøen

Valgt i 2013

Didrik Munch

Valgt i 2013

Widar Salbuvik

Valgt i 2013

Ansattevalgte medlemmer per 31. desember 2013:

Roger Rønning

Valgt i 2007, gjenvalgt i 2011

Astri Skare

Valgt i 2002, gjenvalgt i 2011

Jan Riddervold

Valgt i 1997, gjenvalgt i 2011

Stein Erik Olsen

Valgt i 2000, gjenvalgt i 2011

Magnhild Øvsthus Hanssen

Valgt i 2007, gjenvalgt i 2011

Ingen av styremedlemmene er ansatt i eller har utført arbeid for Telenor, med unntak av ansattrepresentantene. Ledelsen er ikke representert i styret, og alle aksjeeierrepresentanter i styret er uavhengige.

I tillegg til at styret må ha den nødvendige kompetanse, må styret også ha kapasitet til å utføre sine oppgaver. Arbeidsmengden knyttet til det å være medlem av et styre kan variere fra selskap til selskap, og det er derfor ikke satt en absolutt grense for antall styreverv en person kan ha.

Aksjer

Medlemmene av styret oppfordres til å eie aksjer i selskapet. Detaljer om antall aksjer som eies av styremedlemmer, finnes på www.telenor.com/about-us/corporate-governance/board-of-directors og i note 34 i konsernregnskapet for 2013: www.telenor.com/investor-relations/reports

9. STYRETS, KONSERNSJEFENS OG KONERNLEDELSENS ARBEID

Styrets rolle og ansvarsområder

Forvaltningen av Telenor-konsernet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten og føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig.

Styret utarbeider planer og økonomiske rammer og mål for Telenors aktiviteter. Styret holder seg orientert om selskapets finansielle stilling og påser at aktiviteter, regnskap og kapitalforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Styret påser at Telenor har god internkontroll i tråd med de regler og forskrifter som gjelder for selskapet. Styret iverksetter de undersøkelser som det finner nødvendig

for å kunne utføre sine oppgaver. Styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene.

Styret fastsetter hvert år en plan for sitt arbeid, med særlig vekt på mål, strategi og gjennomføring. Styret skal, i den grad det er nødvendig, godkjenne strategier, forretningsplaner og løpende prognoser for aktivitetene i selskapet og datterselskaper. Telenors strategi er beskrevet under punkt 2 i denne redegjørelsen for eierstyring og selskapsledelse. Ytterligere informasjon om Telenor-konsernets strategi (for 2012–2014) er tilgjengelig på www.telenor.com/about-us/our-strategy

Styret fastsetter instruksjoner for sitt eget og konsernsjefens arbeid, med særlig vekt på tydelig intern ansvars- og oppgavefordeling. Styret legger vekt på å få innsikt i og være godt informert om relevante teknologiske, regulatoriske og markedsmessige utviklingstrekk. I løpet av 2013 har styret besøkt flere av Telenors virksomheter i Asia.

Styremøter i 2013

Informasjon om de ulike styremedlemmenes deltakelse på hvert av de 12 styremøtene som ble holdt i 2013, fremgår av protokollene fra hvert styremøte. Styreprotokollene sendes videre til utvalgte medlemmer av ledelsen, til leder for internrevisjonen og Telenors eksterne revisor.

Styret skal normalt holde åtte ordinære styremøter i løpet av et kalenderår. Minstekravet er fire møter. De enkelte styremedlemmene kan når som helst be om at det holdes et styremøte for diskusjon av konkrete saker. Hvis et styremedlem ikke har anledning til å delta på et styremøte, skal styrets sekretær varsles om dette. Sekretæren vil deretter kalle inn varamedlemmer

Styret i Telenor ASA

Medlemmer per 31. desember 2013:

Svein Aaser

Styreleder

Utnevnt 16. mai 2012

Frank Dangeard

Styrets nestleder

Utnevnt 19. mai 2011

Hallvard Bakke

Styremedlem

Utnevnt 19. mai 2011

Burckhard Bergmann

Styremedlem

Utnevnt 29. mai 2008

Sally Margaret Davis

Styremedlem

Utnevnt 23. november 2011

Dag J. Opedal

Styremedlem

Utnevnt 19. mai 2011

Barbara Milian Thoralfsson

Styremedlem

Utnevnt 11. mai 2009

Marit Vaagen

Styremedlem

Utnevnt 15. mai 2013

Bjørn Andre Anderssen

Styremedlem, ansattrepresentant

Utnevnt 23. august 2007

Brit Østby Fredriksen

Styremedlem, ansattrepresentant

Utnevnt 20. januar 2010

Harald Stavn

Styremedlem, ansattrepresentant

Utnevnt 20. juni 2000

når dette er relevant. Styremedlemmer som ikke har anledning til å delta på et styremøte, mottar de saksforberedende dokumenter for møtet.

Styret er vedtaksdyktig hvis mer enn halvparten av medlemmene er til stede eller deltar i behandlingen av den aktuelle saken. Styret kan imidlertid ikke fatte et vedtak uten at alle styremedlemmer har fått mulighet, så langt som det er mulig, til å delta i behandlingen av den aktuelle saken. Når styreleder finner det hensiktsmessig, kan styremedlemmer delta på et styremøte via telefon, video-konferanse eller på andre måter.

Styret holdt 12 styremøter i 2013. Gjennomsnittlig deltakelse på styremøtene var 97 %.

Styrets egnevaluering

Styret vurderer systematisk sitt arbeid, aktiviteter og kompetanse gjennom en årlig egnevaluering. I egen-evalueringen og vurderingen av denne benyttes eksterne ressurser, i tråd med det som er anbefalt i NUES' Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse. Styrets egnevaluering legges fram for nominasjonskomiteen.

Styrekomiteer

Styret har opprettet tre styrekomiteer som alle er forberedende arbeidskomiteer for styret: Komiteen for foretaksstyring og kompensasjon, komiteen for etikk og samfunnsansvar og revisjonskomiteen. Styret har utstedt en instruks for hver komité som angir komiteens sammensetning og oppgaver. Komiteene rapporterer til styret i Telenor ASA vedrørende de oppgaver som er angitt i instruksene. Hvert styremedlem har tilgang til alle arbeidsdokumenter og møtereferater fra komitémøtene.

Komiteen for foretaksstyring og kompensasjon

Komiteen for foretaksstyring og kompensasjon består av fire styremedlemmer: Svein Aaser (komitéleder), Burckhard Bergmann, Sally Davis og Bjørn Andre Anderssen (ansattrepresentant).

Komiteen påser at Telenor følger allment aksepterte standarder for eierstyring og selskapsledelse. Videre er det komiteens oppgave å sikre at Telenor har hensiktsmessige ledelses- og kontrollfunksjoner og prosesser. Komiteen vurderer Telenors kompensasjonspolicy og -programmer, herunder bonusprogrammer og aksjebaserte ordninger, og legger frem anbefalinger til styret for styrets beslutning. Komiteen vurderer årlig konsernsjefens totale godtgjørelse og gir sine anbefalinger til styret for styrets beslutning.

Komiteen holdt åtte møter i 2013. Gjennomsnittlig deltakelse på komitémøtene var 91 %.

I løpet av 2013 har komiteen hatt særskilt fokus på bonusplaner for ledelsen, etterfølgerrekruttering av ledere og utvikling av prosesser for foretaksstyring. Arbeidet med bonusplaner for ledelsen ble igangsatt for å forenkle bonusprogrammene og forbedre ulike former for godtgjørelse av resultater på kort og lang sikt. De reviderte bonusprogrammene for ledelsen har blitt forenklet både med hensyn til antall godtgjørelseskomponenter og med hensyn til sentrale KPI-strukturer og -utforming. Etterfølgerrekruttering av ledere har blitt drøftet basert på detaljert evaluering av ledere i hele konsernet med hensyn til resultater og potensial. Prosessen har bidratt til en god forberedelse av etterfølgerrekruttering i

Telenor-konsernet. Komiteen diskuterte også eierstyring og selskapsledelse og planer for evaluering av prosesser og resultater for foretaksstyring. I 2014 vil komiteen ha et særlig fokus på monitorering og gjennomgang av prosesser for foretaksstyring.

Komiteen for etikk og samfunnsansvar

Komiteen for etikk og samfunnsansvar består av fire styremedlemmer. Ved utgangen av 2013 var medlemmene Frank Dangeard (komitéleder), Hallvard Bakke, Marit Vaagen og Brit Østby Fredriksen (ansattrepresentant).

Komiteen bistår styret i dets arbeid med etikk og etterlevelse i henhold til lover og regler, forretningsetiske etiske retningslinjer (Code of Conduct) og tilhørende styrende dokumenter. Komiteen støtter også styret på området for samfunnsansvar – hvordan Telenors virksomhet påvirker mennesker, samfunn og miljø. Komiteen påser videre Telenors arbeid med å sikre gode rutiner og praksis for helse, miljø og sikkerhet (HMS) internt i konsernet samt Telenors prosesser og resultater innen HMS og bærekraft i leverandørkjeden.

Komiteen for etikk og bærekraft holdt åtte møter i 2013. Gjennomsnittlig deltakelse på komitémøtene var 91 %.

I løpet av 2013 har komiteen hatt særskilt fokus på Ethics & Compliance-funksjonen, samfunnsansvar, HMS, interne kontroller og risikovurderinger. Særlig oppmerksomhet har blitt rettet mot sikkerhet for de ansatte, cybersikkerhet, Telenor-konsernets investeringer i VimpelCom samt Telenors forberedelser for inntreden i Myanmar. I 2014 vil komiteen fortsette å følge med på disse prosessene, herunder bruk av interne kontroller, og

med en særlig oppmerksomhet rundt cybersikkerhet og Telenors inntreden i Myanmar.

Revisjonskomiteen

Revisjonskomiteen består av følgende tre styremedlemmer: Dag J. Opedal (komitéleder), Barbara Milian Thoralfsson og Harald Stavn (ansattrepresentant).

Komiteen bistår styret med oppgaver knyttet til finansiell rapportering, internkontroll med finansiell rapportering og revisjonsmessige forhold. Komiteen fører tilsyn med prosedyrer for å identifisere finansiell og operasjonell risiko i tillegg til at den vurderer risikoeksponering og forebyggende tiltak. Komiteen bistår også styret i utførelsen av ansvaret styret har med hensyn til etiske retningslinjer for regnskaps- og revisjonsmessige forhold i henhold til Telenors Code of Conduct og tilhørende styringsdokumenter.

Komiteen holdt syv møter i 2013. Gjennomsnittlig deltakelse på komitémøtene var 100 %.

I tillegg ovennevnte oppgaver hadde revisjonskomiteen et særlig fokus på finansielle prioriteringer og ambisjoner for perioden 2014–2016.

Konsernsjefen

Telenor ASAs konsernsjef er øverste leder for den daglige driften av Telenor ASA i tillegg til å være øverste sjef for konsernet. Konsernsjefen utnevnes av styret.

Konsernsjefen har ansvar for den daglige ledelsen av virksomheten i Telenor ASA og i hele Telenor-konsernet og skal sørge for at selskapet og konsernet organiseres, drives og utvikles i henhold til relevante lover,

selskapets vedtekter og vedtak fattet av styret, bedriftsforsamlingen og generalforsamlingen.

Styret har vedtatt instruks for konsernsjefen som dekker blant annet forvaltningen av Telenor-konsernet, finansiell rapportering og forvaltningen av eierinteresser, Telenor ASAs styring av datterselskaper og andre selskaper i Telenor-konsernet, konsernsjefens fullmakter, forslag fra konsernsjefen til styret om vedtak samt konsernsjefens ansvar for å rapportere til styret.

Konsernledelsen

Konsernledelsen i Telenor ASA er et rådgivende styringsorgan for konsernsjefen. Konsernledelsen består av direktører for sentrale virksomhetsområder og funksjoner i Telenor.

Viktige strategiske eller finansielle spørsmål eller andre saker av vesentlig betydning for Telenor behandles i konsernledelsens møter, herunder forberedelse av saker for styret, bedriftsforsamlingen og generalforsamlingen. Dette omfatter også strategi, løpende oppfølging av virksomheten og koordinering mellom Telenors øverste ledere. Konsernledelsens medlemmer rapporterer til konsernsjefen.

Konsernsjefen er konsernledelsens øverste leder. De andre medlemmene av konsernledelsen er Chief Financial Officer (CFO), konserndirektøren for Telenors operasjoner i Asia, konserndirektøren for Telenors operasjoner i Europa, konserndirektøren for Telenor Norge, konserndirektøren for strategi og regulatorisk arbeid, konserndirektøren for Digital Services, konserndirektøren for personalutvikling og konserndirektøren for Group Industrial Development. I tillegg møter juridisk direktør, kommunikasjons-

direktør og konsernsjefens rådgiver som assosierte medlemmer av konsernledelsen. Les mer om konsernledelsen på: www.telenor.com/about-us/corporate-governance/group-executive-management

Forholdet mellom Telenor ASA og datterselskaper

Styrene i datterselskapene er pålagt å informere styret i Telenor ASA om saker som er nødvendige for å evaluere Telenor-konsernets stilling og resultatene av konsernets aktiviteter.

Telenor ASA varsler styrene i de ulike datterselskapene om saker som kan ha betydning for hele konsernet. Telenor ASA varsler i tillegg styrene i datterselskapene om beslutninger som kan ha betydning for datterselskapet, før endelig beslutning tas.

Som ledd i operasjonaliseringen av god og effektiv eierstyring og selskapsledelse i Telenors datterselskaper skal Telenors styringsprinsipper tas inn og implementeres i alle datterselskaper der Telenor har eiermessig kontroll (se også del 1 over).

10. RISIKOSTYRING OG INTERN KONTROLL

Risikostyring og intern kontroll prioriteres høyt i Telenor. Sentralt står etablering av risikostyring, tilordning av risikoeierskap og implementering av risikorespons i hele organisasjonen. De ulike forretningsenhetene gir konsernet informasjon om risiko gjennom kanaler som Business Review og strategi-prosesser.

I konsernets styringsprinsipper finnes sentrale prinsipper for risikostyring og intern kontroll. Risikostyring skal integreres systematisk i Telenors

forretnings- og strategiprosesser slik at vi kan oppnå en konkurransedyktig avkastning fra de ulike forretningsaktivitetene, men med akseptable risikonivåer og i tråd med rammeverket «Telenor Way». Strategiske, operasjonelle og juridiske risikoer av betydning skal tas i betraktning. Alle ledere skal ta ansvar for risikostyring innenfor sine områder og sikre at risikostyring er integrert i de daglige forretningsprosessene.

Som børsnotert selskap på NASDAQ-børsen i USA, opererte Telenor i samsvar med Sarbanes-Oxley Act (SOX) i 2006–2007. Selv om Telenor fra mai 2007 ikke lenger har vært notert på NASDAQ har Telenor valgt å fortsette sitt sterke fokus på internkontroll av finansiell rapportering (ICFR), og det har blitt etablert en prosess som skal sikre at tilstrekkelige internkontrollaktiviteter integreres i Telenors globale virksomheter av finansiell betydning. Prosessen overvåkes av styret via revisjonskomiteen.

Ledelsen foretar årlig en evaluering av ICFR. Evalueringen omfatter identifisering og vurdering av alle vesentlige risikoer i finansiell rapportering samt å sikre at relevante kontroller av disse risikoene er implementert, utført og testet med en viss hyppighet i løpet av året. Den potensielle betydningen og finansielle eksponeringen for konsernregnskapet av kontroller som ikke er operasjonelt effektive ved utgangen av året evalueres. Konsernets internrevisjon utfører regelmessig revisjon for å identifisere avvik i forhold til etablerte beste praksis for ICFR og for å sikre at virksomhetenes interne kontrollsystemer kontinuerlig forbedres.

Risikofaktorer

Telenor opererer i mange forskjellige markeder, og konsernet er således

eksponert for en rekke finansielle, regulatoriske, operasjonelle og omdømmerelaterte risikoer som kan påvirke virksomheten negativt. Mer informasjon om slike risikofaktorer er beskrevet i styrets beretning som er en del av Telenors årsrapport for 2013: www.telenor.com/investor-relations/reports

Disclosure Committee

Denne komiteen støtter selskapets arbeid med å oppfylle kravene til ekstern finansiell rapportering. Komiteen gjennomgår kvartalsrapportene og årsrapportene for Telenor-konsernet og sikrer at eksterne krav til rapportering blir overholdt. Komiteen ledes av CFO og består i tillegg av juridisk direktør, leder av Investor Relations, Group Controller, Head of Group Accounting og kommunikasjonsdirektør. Komiteens medlemmer møtes i forbindelse med behandling av kvartalsregnskapene og årsrapporten.

Group Ethics & Compliance Officer

Group Ethics & Compliance Officer skal støtte konsernsjefen og styret for å sikre at Code of Conduct setter en høy etisk standard samt at den implementeres og etterleves. Code of Conduct skal sette en høy etisk standard, fremme god forretningspraksis og reflektere relevante lover, forskrifter og allment anerkjente konvensjoner.

Det oppdaterte rammeverket for Ethics & Compliance fra 2012 definerer et sett av tilpassede krav som er avgjørende for en effektiv Ethics & Compliance-funksjon. Rammeverket skal bidra til en konsekvent god håndtering av Compliance-saker, og introduserer også en felles modell for disiplinærtiltak for en enhetlig praksis i konsernet.

Ethics & Compliance Officers overvåker gjennomføringen av Code of Conduct og skal håndtere eventuelle brudd på denne, Telenors styringsdokumenter og relevante lover og forskrifter. Med noen få unntak har alle forretningsenhetene en Ethics & Compliance-funksjon som ledes av en Ethics & Compliance Officer som rapporterer til ledelsen og styret/styrekomiteen lokalt. Group Ethics & Compliance Officer fastsetter retningen på arbeidet og koordinerer aktivitetene i Ethics & Compliance-nettverket.

Group Ethics & Compliance Officer rapporterer til juridisk direktør, med en stiptet rapporteringslinje direkte til konsernsjefen og til komiteen for etikk og samfunnsansvar i styret i Telenor ASA.

Group Internal Audit

Konsernets internrevisjon, Group Internal Audit, er en uavhengig, objektiv rådgivningsfunksjon som skal bidra til at organisasjonen oppnår sine målsetninger ved å benytte en systematisk og strukturert metode for å evaluere og forbedre effektiviteten og hensiktsmessigheten av organisasjonens prosesser for risikostyring, kontroll, rapportering og styring.

Group Internal Audit er instruert av styret til å utføre oppdrag i Telenor ASA og alle datterselskap der Telenor ASA direkte eller indirekte eier mer enn 50 % av de stemmeberettigede aksjene, eller der kontrollen eies og utøves av eller på vegne av Telenor ASA.

Group Internal Audit rapporterer funksjonelt til revisjonskomiteen og administrativt til CFO.

Investeringskomiteen (Group Investment Committee)

Investeringskomiteen skal kvalitetssikre selskapets investeringer, herunder

oppkjøp og salg av virksomheter. Investeringer over en viss størrelse skal behandles av investeringskomiteen. Alle avdelinger i Telenor skal være kjent med investeringskomiteens mandat og arbeid, slik det er beskrevet i komiteens charter.

Komiteen har en rådgivende funksjon for konsernsjefen og konsernledelsen. Den ledes av konsernets CFO og består av medlemmer med relevant kompetanse. Telenor-konsernets investeringspolicy, fusjoner og oppkjøp (M&A) og andre finansielle retningslinjer skal legges til grunn i behandlingen av slike saker.

Group Treasury

For å sikre overordnet styring og kontroll på det finansielle området har selskapet etablert en sentral finansfunksjon, Group Treasury. Group Treasury fungerer i henhold til mandatet som er fastsatt i en egen policy for Group Treasury, som er fastsatt av Telenors styre.

Formålet med policyen for Group Treasury er å redusere den finansielle risikoen i Telenor-konsernet og sikre effektiv styring og kontroll av finansielle aktiviteter, i tillegg til å gi et overordnet rammeverk for å håndtere finansielle risikoer som likviditetsrisiko, motpartsrisiko, valutarisiko og renterisiko. Videre fastsetter policyen for Group Treasury hovedprinsippene for finansielle aktiviteter som kapitalstruktur i konsernet, egenkapital og gjeldsfinansiering, likviditetsstyring, arbeidskapitalstyring, bankrelasjoner, finansiell risikostyring, garantiutstedelser, krav til finansiell rapportering samt kapitalstruktur og finansiering av datterselskaper og finansielle investeringer.

Standarder for finansiell rapportering

Telenor utarbeider sitt konsoliderte konsernregnskap i samsvar med IFRS (International Financial Reporting Standards), som er vedtatt av EU. Konsernregnskapet skal gi et rettviseende bilde av selskapets og konsernets eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultater.

Telenor ASA er et holdingselskap som omfatter konsernledelsen, konsernfunksjoner, forskning og utvikling og Group Treasury. Telenor ASAs regnskap er utarbeidet i samsvar med § 3-9 i den norske regnskapsloven og forskrifter vedrørende forenklet anvendelse av IFRS, utstedt av finansdepartementet 21. januar 2008. Standarder for finansiell rapportering og regnskapsprinsipper er nærmere beskrevet i Telenors årsrapport for 2013: www.telenor.com/investors/reports/2013

Virksomhetsgjennomganger og finansielle gjennomganger

Telenor utfører jevnlig gjennomganger av virksomheten (Business Reviews) og finansielle resultater (Financial Reviews).

Business Reviews ledes av konsernsjefen og skjer normalt to ganger i året, med mindre hyppigere gjennomgang er nødvendig. Gjennomgangen skal hovedsakelig fokusere på virksomhetsområdets strategiske og operasjonelle resultater og vurdere utviklingen i trender opp mot strategiske mål og planlagte handlinger for å nå disse målene. Hensikten er å forstå sentrale operasjonelle utfordringer og hvordan strategiske mål kan oppnås. En gang i året skal gjennomgangen som del av strategiprosessen fokusere på den treårige strategiplanen («Strategy Review»).

Financial Review ledes av konsernets CFO og utføres hvert kvartal. Gjennomgangen skal hovedsakelig fokusere på de ulike virksomhetsområdenes faktiske økonomiske resultater, inkludert rapportering av status for intern kontroll av finansiell rapportering (ICFR), med den hensikt å kvalitetssikre de økonomiske resultatene som presenteres eksternt.

Bærekraft, antikorrupsjon og retningslinjer for leverandører

Bærekraftig vekst og samfunnsansvar er en viktig del av Telenor-konsernets drift. Mobilindustrien har vist seg å ha positive effekter på økonomisk og sosial velferd. Telekommunikasjonsbransjen har makt til å forandre samfunnet, og derfor er samfunnsansvar viktig for Telenors drift. Telenor-konsernets arbeid med samfunnsansvar hviler på to sentrale strategiske pilarer: Utvidelse av fordelene med mobil kommunikasjon i alle markedene våre og integrasjon av ansvarlig forretningspraksis i alle delene av virksomheten.

Telenor har lenge vært del av FNs Global Compact-initiativ. Telenor følger FNs ti prinsipper innenfor menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, miljøvern og antikorrupsjon. Telenor rapporterer i henhold til Global Reporting Initiative (GRI). Den siste GRI-rapporten er publisert på: www.telenor.com/sustainability/reporting

Telenors antikorrupsjonsprogram er forankret i vår Code of Conduct og i konsernets antikorrupsjonspolicy. Utformingen, implementeringen og oppfølgingen av programmet er risikobasert og utarbeidet for å hindre korrupsjon i hele Telenors virksomhet. Det gjelder for alle som arbeider for eller på vegne av Telenor. Etikk og antikorrupsjonshensyn er integrert i Telenors virksomhet og beslutninger på

tvers av alle funksjoner og nivåer i selskaper Telenor kontrollerer. Telenors organisasjon har tydelig definerte roller og ansvarsområder for gjennomføringen av antikorrupsjonsprogrammet, både på konsern- og forretningsenhetsnivå. Konsernets antikorrupsjonspolicy og antikorrupsjonsprogrammets virkemåte vurderes og revideres med jevne mellomrom.

I 2013 ga Telenor ut en håndbok for antikorrupsjonsarbeidet. Dette er en praktisk veiledning som skal hjelpe alle Telenor-ansatte med å forstå Telenors verdier og formelle retningslinjer for antikorrupsjon og anvende dem i praksis. Antikorrupsjonshåndboken er tilgjengelig på: www.telenor.com/about-us/corporate-governance/anti-corruption-handbook

Les mer om Telenors antikorrupsjonsprogram på: www.telenor.com/about-us/corporate-governance/anti-corruption

Bærekraft i leverandørkjeden (Supply Chain Sustainability) er et viktig satsingsområde for Telenor. Vi krever ansvarlig forretningsførsel fra alle våre leverandører i samsvar med våre retningslinjer for leverandører (Supplier Conduct Principles). Dette er underlagt systematisk overvåking og risikostyring. I 2013 gjennomførte Telenor 2000 leverandørinspeksjoner i ulike deler av konsernet. En konsernomspennende Business Assurance-funksjon er etablert for kontinuerlig å overvåke gjennomføring og oppfølging av bærekraft i leverandørkjeden i de ulike forretningsenhetene. Dette omfatter permanente lokale Business Assurance-funksjoner i alle Telenors forretningsenheter, som styres av en Business Assurance-funksjon på konsernnivå. Du kan lese mer på: www.telenor.com/about-us/corporate-governance/supplier-conduct-principles

[governance/supplier-conduct-principles](#).

Telenor-konsernet er stadig blant de ledende virksomhetene på bærekraft globalt i henhold til Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) for telekommunikasjonsbransjen. Dette er det tolvte året på rad Telenor-konsernet har blitt vurdert som et av de beste selskapene i henhold til DJSI. Indeksene for 2013 gir Telenor-konsernet en total poengsum på 90 (av 100), opp syv poeng fra i fjor. Resultatene gjenspeiler Telenors kontinuerlige arbeid med å utvikle våre ikke-finansielle resultater.

I tillegg er Telenor rangert som tredje best blant verdens største telekommunikasjonsselskaper i CDPs (Carbon Disclosure Project) Global 500 Climate Change Report 2013 – opp fra tiende plass i fjor. For første gang har Telenor også blitt inkludert i CDPs Global 500 Climate Performance Leadership Index (CPLI). Denne indeksen utarbeides årlig og er en liste over selskaper fra FTSEs Global Equity Index Series (Global 500) som viser et særlig engasjement for miljøet.

Telenors strategi, tiltak og rapportering med hensyn til bærekraftig virksomhet er beskrevet i detalj på www.telenor.com/sustainability og i en egen del om bærekraft i årsrapporten for 2013; se www.telenor.com/investors/reports/2013. Du kan også lese beskrivelsen av Telenors etterlevelse av den nye § 3-3c i den norske regnskapsloven i 2013 i del 1 i denne redegjørelsen om eierstyring og selskapsledelse samt i del 9 om styrets komité for etikk og samfunnsansvar.

Helse, miljø og sikkerhet (HMS)

Som et internasjonalt selskap med mangfold blant de ansatte legger Telenor-konsernet stor vekt på helse,

miljø og sikkerhet (HMS). Vi har en systematisk tilnærming til hvordan vi forvalter dette internt i Telenor og overfor underleverandører og forhandlere.

Telenor har implementert et HMS-styringsystem i samsvar med OHSAS 18001 (arbeidshelse og -sikkerhet) og ISO 14001 (miljø) i alle forretningsenhetene våre. Blant Telenor-konsernets øvrige tredjeparts-sertifiseringer er Uninors SA 8000-sertifisering – offisielt fra april 2013. Dette viser at vi har fokus på menneskerettigheter på arbeidsplassen, at vi har trygge og etiske arbeidspraksiser, og at vi jobber for å etterleve standarder for sosial ansvarlighet i hele leverandørkjeden. Dette er en sterk bekreftelse på Telenors engasjement for sosial ansvarlighet og samfunnsansvar.

Mangfold

Fire av de elleve styremedlemmene i Telenor ASA er kvinner. Dette utgjør en andel på 36 % (uforandret fra 2012). Kvinneandelen totalt for hele Telenor-konsernet var 34 % i 2013 (uforandret fra 2012). Andelen kvinner i lederstillinger i 2013 var 21 % ved utgangen av 2013 (23 % i 2012). Ved utgangen av 2013 var to av ni medlemmer i konsernledelsen kvinner (utgjør 22 %).

Telenor inkluderer alle mennesker, uavhengig av kjønn, religion, nasjonalitet eller bevegelsesutfordringer. Ved å hjelpe menn og kvinner med å tilpasse arbeidet til individuelle behov, tror vi at Telenor blir mer attraktiv som arbeidsgiver, samtidig som de ansatte presterer bedre. Telenor oppmuntrer til balanse mellom mannlige og kvinnelige kandidater ved rekruttering til interne lederutviklingsprogrammer og lederstillinger; se: www.telenor.com/people-and-opportunities/work-environment

11. STYREGODTGJØRELSE

Godtgjørelsen til styret reflekterer styremedlemmenes ansvar, kompetanse og tidsbruk samt virksomhetens kompleksitet. Godtgjørelsen til styret består av et fast årlig styrehonorar, som avhenger av styremedlemmenes rolle i styret, samt honorar for andre komiteer som styret har etablert. Styrets honorar fastsettes av bedriftsforsamlingen.

Godtgjørelsen til styret er ikke avhengig av Telenors resultater. Telenor utsteder ikke opsjoner til styremedlemmer. Telenor gir ikke lån til styremedlemmer.

Tilleggsoppgaver

Medlemmer av styret i Telenor og/eller selskaper de er tilknyttet, med unntak av ansatterepresentantene, påtar seg vanligvis ikke særskilte oppgaver for Telenor i tillegg til styrevervet. Dersom de likevel gjør det, må hele styret informeres. Eventuell godtgjørelse for slike ekstra oppgaver godkjennes av styret.

Åpenhet

Telenors årsrapport inneholder informasjon om alle godtgjørelser til de enkelte medlemmene av styret. Eventuell godtgjørelse utover vanlig styrehonorar er spesifisert i note 34 til konsernregnskapet for 2013; se www.telenor.com/investor-relations/reports. I 2013 mottok ingen av styremedlemmene, med unntak av ansatterepresentantene, godtgjørelser fra noen andre selskaper i konsernet. Ingen av medlemmene i styret har lån i selskapet.

12. GODTGJØRELSE TIL KONSERNLEDELSEN

Retningslinjer

Styret har fastsatt retningslinjer for godtgjørelse til konsernledelsen. Disse retningslinjene fremlegges for generalforsamlingen.

Styrets erklæring vedrørende fastsettelse av lønn og øvrig kompensasjon til ledende ansatte ble godkjent av generalforsamlingen 15. mai 2013; se protokoll for generalforsamlingen på www.telenor.com/about-us/corporate-governance/about-the-general-meeting

Retningslinjene for fastsettelse av godtgjørelse til konsernledelsen angir hovedprinsippene for fastsettelsen av lønn og annen kompensasjon til konsernledelsen. Retningslinjene bidrar til å forene konsernledelsens og aksjeeiernes økonomiske interesser.

Resultatavhengig godtgjørelse til konsernledelsen i form av insentivordninger, bonusprogrammer og lignende er knyttet til verdiskapning for aksjeeierne eller resultatutviklingen i Telenor over tid. Slike ordninger, herunder insentivordninger, skal oppmuntre til bedre prestasjoner og være basert på målbare forhold som den ansatte selv kan påvirke.

Fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse

Komiteen for foretaksstyring og kompensasjon vurderer konsernsjefens totale lønn og fremlegger en anbefaling for styret, som så fastsetter lønn og annen godtgjørelse til konsernsjefen.

Komiteen for foretaksstyring og kompensasjon vurderer også den totale godtgjørelsen for ledere som rapporterer direkte til konsernsjefen.

Styrets erklæring om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til konsernsjefen og andre i ledelsen omfatter lønn og godtgjørelse i form av:

- naturallytelser,
- bonuser,
- tildeling av aksjer, tegningsrettigheter, insentivordninger og andre former for godtgjørelse forbundet med aksjer eller kursutvikling for selskapets aksjer eller aksjer i andre selskaper i konsernet,
- pensjonsordninger,
- sluttlønsordninger,
- alle former for variable elementer i godtgjørelsen eller særlig godtgjørelse i tillegg til grunnlønnen.

Åpenhet

I henhold til allmennaksjeloven, regnskapsloven, regjeringens lederlønspolitikk utstedt med virkning fra 1. april 2011 av det daværende nærings- og handelsdepartementet, og i samsvar med Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse, er alle forhold knyttet til konsernsjefens og andre ledende ansattes godtgjørelser, beskrevet i note 34 til konsernregnskapet for 2013: www.telenor.com/investor-relations/reports

13. INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON

Regelmessig informasjon fra Telenor bidrar til at aksjeeiere og andre investorer kan ta informerte avgjørelser med hensyn til kjøp og salg av selskapets aksjer, basert på lik tilgang til informasjon.

Styret fastsetter retningslinjer for selskapets rapportering av finansiell og annen informasjon basert på åpenhet og transparens, i samsvar med krav som gjelder likebehandling av aktørene i finansmarkedet.

Hvert år presenterer Telenor datoer for viktige hendelser, slik som generalforsamlingen, publisering av kvartalsrapporter, presentasjoner og tidspunkt for utbetaling av utbytte.

Informasjon som er sendt til selskapets aksjeeiere, legges ut på Telenors nettsider samtidig som den sendes til aksjeeierne. Telenors Investor Relations-funksjon sikrer at selskapets kontakt med aksjeeierne opprettholdes utenfor generalforsamlingen, se www.telenor.com/ir

14. SELSKAPSOVERTAKELSE

Den norske stat eier ca. 54 % av Telenor. Enhver reduksjon i statens eierandel krever et særskilt vedtak fra Stortinget slik at intensjonene i prinsippene fra NUES (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse) sikres. Mer informasjon om den norske statens eierskap finnes i del 4 ovenfor.

Ved en eventuell selskapsovertakelse vil styret følge NUES-prinsippene.

15. REVISOR

Telenor har strenge krav og følger norske lovkrav til overvåking av revisjon og revisorer, herunder av revisorers uavhengighet.

Telenors styre har fastsatt policyer og prosedyrer for godkjenning av tjenester utover revisjon som utføres av en ekstern revisor. Den eksterne revisoren gir hvert år en skriftlig uavhengighets-erklæring til revisjonskomiteen. Hvert halvår presenterer revisor et sammen- drag for revisjonskomiteen over alle tjenester utover revisjon som er utført. Revisor legger også frem alt som kan true hans/hennes uavhengighet, og dokumenterer hvilke tiltak som er iverksatt for å redusere slike trusler i henhold til revisorloven § 5a-3 3.

Selskapets eksterne revisor presenterer hovedtrekkene i planen for revisjons- arbeidet for revisjonskomiteen og rapporterer løpende og endelig resultater av revisjonen til komiteen.

Eksternrevisor deltar i alle møter i revisjonskomiteen, i styremøtet som godkjenner årsregnskapet og i andre møter på forespørsel. Eksternrevisor fremlegger resultatet av revisjonen, herunder eventuelle vesentlige

endringer i konsernets regnskaps- prinsipper og sentrale regnskaps- estimater, for revisjonskomiteen og for styret i møtet som behandler årsregnskapet. Revisor skal rapportere om eventuelle forhold av vesentlig betydning som har vært gjenstand for uenighet mellom revisor og konsern- ledelsen i Telenor.

Én gang i året presenterer revisor eventuelle vesentlige svakheter i den interne kontrollen samt forbedrings- muligheter for revisjonskomiteen og styret. Eksternrevisor har minst en gang i året møter med revisjonskomiteen og styret uten at konsernsjefen eller andre fra ledelsen er til stede.

På generalforsamlingen orienterer styret om revisors godtgjørelse fordelt på kompensasjon for henholdsvis revisjonsarbeidet og andre tjenester, slik den også er presentert i årsregnskapet.



telenor
group

www.telenor.com