

Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse - Telenor ASA

1. Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse 2012

Styret i Telenor legger vekt på viktigheten at Telenor ASA skal ha eierstyring og selskapsledelse med høy standard. God eierstyring og selskapsledelse bidrar til å sikre størst mulig verdiskaping over tid, noe som vil ivareta interessene til Telenors aksjonærer, ansatte og andre interessenter på best mulig måte.

God eierstyring og selskapsledelse innebærer åpen kommunikasjon og samarbeid mellom selskapets eiere, styret og ledelsen.

Telenors aksjer er notert på Oslo Børs. Som utsteder av aksjer overholder Telenor norske børsregler. Disse reglene innbefatter reglene om Løpende forpliktelser for børsnoterte selskaper, kapittel 7 om Eierstyring og selskapsledelse, som refererer til Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse, utgitt av Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) fra 23. oktober 2012, se www.ncgb.no.

Telenor følger Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse, med unntak av punkt 14 om utarbeidelse av hovedprinsipper for selskapsovertakelse. Bakgrunnen for dette unntaket er at den norske stat eier 53,97 % av Telenor, se styrets redegjørelse i Telenors årsrapport for 2012: <http://telenor.com/no/aksjonarservice/rapporтер/>

Telenor viser til denne redegjørelsen for eierstyring og selskapsledelse i styrets beretning, jfr. § 3-3b i regnskapsloven.

Vilkårene i § 3-3b i regnskapsloven, som er relatert til redegjørelsen for eierstyring og selskapsledelse, er angitt nedenfor med referanser til hvor dette er beskrevet i foreliggende dokument.

1. *"en angivelse av anbefalinger og regelverk om foretaksstyring som foretaket er omfattet av eller for øvrig velger å følge"*

Beskrevet i del 1: Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse 2012 (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse).

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

Beskrevet i punkt 1: Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse 2012.

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

Beskrevet i punkt 1: Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse 2012.

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 punkt 10: Risikostyring og intern kontroll.

5. *"vedtektsbestemmelser som helt eller delvis utvider eller fraviker bestemmelser i allmennaksjeloven"*

Beskrevet i punkt 6:
Generalforsamlingen.

6. *“ sammensetningen til styre, bedriftsforsamling, representantskap og kontrollkomité; eventuelle arbeidsutvalg for disse organene, samt en beskrivelse av hovedelementene i gjeldende instruksjer og retningslinjer for organenes og eventuelle utvalgs arbeid,”*

Beskrevet i punkt 8:
Bedriftsforsamling og styre:
Sammensetning og uavhengighet, og i punkt 9 om styrets arbeid.

7. *“ vedtektsbestemmelser som regulerer oppnevning og utskifting av styremedlemmer”*

Beskrevet i punkt 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 punkt 3: Selskapskapital og utbytte.

I dette dokumentet redegjør Telenor for overholdelsen av anbefalingen fra NUES. Redegjørelsen omfatter de samme kapitlene som i anbefalingen.

En sterk og bærekraftig eierstyring og selskapsledelse er en nøkkelfaktor til suksess når det drives forretningsvirksomhet i et globalt og svært konkurransepreget og skiftende marked. For å sikre god eierstyring og selskapsledelse har Telenor etablert et rammeverk som omfatter policyer og manualer samt prosesser og systemer for

kontroll og rapportering, som gjelder for alle enheter i Telenor-konsernet.

Telenors krav om samfunnsansvar er en del av Telenors rammeverk.

Styret har fokus på å holde en høy etisk standard. Telenors Code of Conduct er et sentralt verktøy for virksomheten. Disse forretningsetiske retningslinjene dekker områder som er viktige for å sikre god forretningsetikk ved alle sider av Telenor-konsernets aktiviteter. De inneholder spesifikke og praktiske regler og retningslinjer, og setter standarden for hvordan hver enkelt ansatt bør opptre i sitt arbeid. Code of Conduct gjelder styremedlemmer, ledere, ansatte, innleid arbeidskraft og alle som representerer Telenor.

Code of Conduct, policyer og håndbøker, visjoner og verdier, styringsprinsipper og lederforventninger er en integrert del av kulturen i Telenor. Denne plattformen heter "The Telenor Way Framework", og setter standarden for hvordan vi driver lønnsom forretningsvirksomhet, samtidig som vi opprettholder en høy etisk standard.

Telenor har hele tiden fokus på hvordan standardene praktiseres, og har utarbeidet en Telenor Way håndbok som blir distribuert til ansatte i Telenor-konsernet. I tillegg til spesifikke opplæringsprogrammer har hver enkelt ansatt tilgang til det interne Telenor Way-webområdet, som inneholder en Telenor Way-verktøyboks som de ansatte har nytte av i det daglige arbeidet.

2. Virksomhet

Telenors virksomhet fremgår tydelig av selskapets vedtekter punkt 3:

"Selskapets formål 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."

Redegjørelse for hovedtrekk ved virksomheten og hendelser i 2012 for Telenor fremgår av styrets beretning. Telenor holder i tillegg markedet oppdatert gjennom presentasjoner for investorer, som er tilgjengelige på web:

<http://telenor.com/no/aksjonarservice/rapporter/>

Styret har definert klare mål og strategier. Telenor-konsernets ambisjon er å være en ledende, global mobiloperatør og samtidig sørge for god avkastning til aksjonærene.

Telenor-konsernets viktigste strategi for 2012-2014 er:

1. Skape best mulig vekst gjennom å være foretrukket av kundene
2. Være en svært kostnadseffektiv operatør
3. Verdi og vekst gjennom administrasjon av økonomi og aktiva

Telenor-konsernets strategi er publisert på Telenors web:

<http://telenor.com/no/om-oss/strategi/>

Gjennom sin Going Dynamic Process knytter Telenor strategien til kvartalsvise resultatoppfølginger og prognoser. I tillegg er det på konsernnivå etablert en kombinert finansiell og ikke-finansiell målstyring.

3. Selskapskapital og utbytte

Aksjekapital

Telenors aksjekapital fremgår av punkt 4 i selskapets vedtekter. Selskapets aksjekapital er på 9.359.686.836,00 kroner fordelt på 1.559.947.806 aksjer pålydende 6 kroner.

Styrets fullmakt til å foreta forhøyelse av 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 til å være på et riktig nivå med tanke på 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.

Etter vedtak i generalforsamlingen 16. mai 2012, kan styret kjøpe aksjer. Det er mer informasjon tilgjengelig i protokollen for generalforsamlingen:

<http://telenor.com/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/om-generalforsamlingen/>

Utbyttepolitikk

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

Målsetningen er å dele ut 50-80 % av normalisert årsresultat, og etterstrebe en nominell vekst i utbytte per aksje.

I henhold til en innstilling fra styret vil generalforsamlingen fatte et vedtak om utdeling av utbytte. Foreslått utbytte for 2012 er 6,00 kroner per aksje.

4. Likebehandling av aksjonærer og transaksjoner med nærstående

Telenor har kun én aksjeklasse. I selskapets vedtekter er det ingen restriksjoner på

stemmeretten. Alle aksjonærer har samme rettigheter.

Styret slutter seg til prinsippene om likebehandling av alle aksjonærer og åpenhet.

Generalforsamlingen kan gi styret fullmakt til å kjøpe egne aksjer. Styret står fritt til å bestemme hvordan erverv av aksjer skal skje, men skal sørge for at de generelle prinsippene om likebehandling av aksjonærene skal etterleves.

Den norske stat eier ca 54 prosent av Telenor - se seksjon 14.

Økning i aksjekapital

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

Transaksjoner mellom nærstående parter

Telenors Code of Conduct inneholder regler om lojalitet 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 våre ansattes upartiskhet. 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 evaluere situasjonen og meddele sin nærmeste overordnede om eventuell partiskhet eller interessekonflikt. Dette prinsippet er angitt i Code of Conduct, som også gjelder alle medlemmene av styret, ledelsen og andre ansatte i Telenor samt andre som handler på vegne av Telenor.

I henhold til § 6–27 i allmennaksjeloven, kan et medlem av styret ikke delta i behandlingen eller avgjørelsen av saker som har så stor betydning for det gjeldende styremedlemmet eller en hvilken som helst part som er nært knyttet til nevnte styremedlem, at styremedlemmet må anses for å ha fremtredende personlig eller finansiell interesse i saken. Det samme gjelder for konsernsjefen.

Transaksjoner med nærstående parter er redegjort for i årsrapporten for 2012.

5. Fri omsettelighet

Telenors aksjer er notert på Oslo Børs og er fritt omsettelige. Aksjene er uten omsetningsbegrensninger i form av styresamtykke eller eierbegrensninger.

Telenors vedtekter inneholder ingen omsetningsbegrensninger.

6. Generalforsamlingen

Øverste styringsorgan

Generalforsamlingen er Telenors øverste styringsorgan. Aksjonærenes interesser sikres primært gjennom Telenors generalforsamling. I henhold til selskapets vedtekter skal generalforsamlingen holdes hvert år innen utgangen av juni.

Selskapets generalforsamling skal, i samsvar med vedtektene, ledes av bedriftsforsamlingens leder. Styret og Telenors revisor er til stede under generalforsamlingen samt representantene for valgkomiteen, i tilfelle valg er på generalforsamlingens dagsorden.

Generalforsamlingen til Telenor ASA for 2012 ble holdt 16. mai 2012.

Oppgaver

Telenors vedtekter fastsettes av generalforsamlingen.

I henhold til punkt 8 i selskapsvedtektene 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 i henhold til paragraf 6-16a. En rådgivende avstemning skal avholdes i forbindelse med styrets retningslinjer for fastsettelse av lederlønninger.

I henhold til allmennaksjeloven § 5-6 (4) skal den ordinære generalforsamlingen behandle redegjørelsen om eierstyring og selskapsledelse i henhold til § 3-3b i regnskapsloven.

Telenor oppfordrer så mange aksjonærer 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 aksjonærer og styret. Alle aksjonærer har rett til å få sine spørsmål behandlet på generalforsamlingen. Spørsmålet skal dokumenteres skriftlig til styret minimum syv dager innen fristen for sending av varsel om innkallelse til generalforsamling, sammen med et utkast som angir grunnen til at spørsmålet skal settes på dagsordenen.

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 aksjonærene, som må utgjøre 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.

I henhold til punkt 8 i Telenors vedtekter, er det ikke pålagt å sende saksdokumenter som skal tas opp på generalforsamlingen, herunder dokumenter som i henhold til loven skal inkluderes i eller legges ved innkallelsen til møtet, til aksjonærene hvis dokumentene er tilgjengelige på Telenors webområde. En aksjonær kan be om å få tilsendt slike dokumenter.

Deltakelse på generalforsamling

Aksjonærer som vil møte på generalforsamlingen, må, etter styrets nærmere beslutning, melde dette til Telenor senest tre dager før generalforsamlingen skal holdes, jfr. punkt 8 i vedtektene.

Aksjonærer som ikke kan delta, kan avgi stemme ved fullmektig. Fullmektig må forevise en skriftlig datert fullmakt. Hvis fullmakten fremvises via elektronisk kommunikasjon, må det brukes en tilfredsstillende metode for å godkjenne avsenderen. Fullmakten gjelder bare for den første generalforsamlingen med mindre annet er uttrykkelig angitt. Aksjonæren kan på et hvilket som helst tidspunkt tilbakekalle fullmakten.

Skriftlig stemmegivning før generalforsamlingen

Aksjonærene kan avgi sin stemme skriftlig, inkludert elektronisk, i en periode forut for generalforsamlingen, jf. vedtektene punkt 8. Styret kan gi retningslinjer for slik stemmegivning. Innkallingen skal inneholde retningslinjer vedtatt av styret.

Møtereferat fra generalforsamlingen

Møtereferater fra generalforsamlingen (ordinær og ekstraordinær) legges ut på: <http://telenor.com/no/aksjonarservice/generalforsamling/>

7. Nominasjonskomité

Ordningen med nominasjonskomité er ikke lovregulert.

Telenor har utnevnt en nominasjonskomité i henhold til vedtak i generalforsamlingen. I Telenors vedtekter er det fastsatt at selskapet skal ha en nominasjonskomité.

Sammensetning

Ved utpeking av medlemmer til nominasjonskomiteen blir det blant annet tatt hensyn til at aksjonærinteresser skal være bredt representert. Nominasjonskomiteen er uavhengig av styret og konsernledelsen.

Medlemmene velges av generalforsamlingen, dog slik at leder av bedriftsforsamlingen velges som leder av nominasjonskomiteen. Av de tre andre medlemmer, skal ett medlem være aksjonærvalgt medlem eller varamedlem av bedriftsforsamlingen.

Nåværende medlemmer av nominasjonskomiteen: Anders Skjævestad (leder i nominasjonskomiteen, valgt av bedriftsforsamlingen), Mette Wikborg (medlem valgt av generalforsamlingen), Rune Selmar (medlem valgt av generalforsamlingen) and Silvia Seres (medlem valgt av bedriftsforsamlingen).

Medlemmene av nominasjonskomiteen velges for en periode på to år.

Komiteens arbeid

I følge vedtektene punkt 9, er oppgavene til nominasjonskomiteen å avgi innstilling til:

- Generalforsamlingen om valg av aksjonærvalgte medlemmer og varamedlemmer til bedriftsforsamlingen, og godtgjørelse for medlemmene av bedriftsforsamlingen
- Generalforsamlingen om valg av og honorar til medlemmer av nominasjonskomiteen
- Bedriftsforsamlingen om valg av aksjonærvalgte medlemmer og varamedlemmer til styret, og godtgjørelse til styret, og
- Bedriftsforsamlingen for valg av leder og nestleder av bedriftsforsamlingen

Generalforsamlingen kan vedta instruks for nominasjonskomiteen.

I 2012 holdt nominasjonskomiteen 15 møter.

Nominasjonskomiteen legger vekt på styrets helhetlige kompetanse. Styrets årlige egevalueringsrapport behandles separat av nominasjonskomiteen.

Telenor har mer informasjon om medlemmene av nominasjonskomiteen og informasjon om frister for å fremme forslag til komiteen på web:

<http://telenor.com/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/nominasjonskomite/>

8. Bedriftsforsamling og styre: sammensetning og uavhengighet

Bedriftsforsamlingen

I henhold til norsk lov har Telenor bedriftsforsamling.

Sammensetning av bedriftsforsamlingen

Bedriftsforsamlingen sammensettes med sikte på å ivareta bred representasjon av Telenors aksjonærer.

Bedriftsforsamlingen har totalt femten medlemmer som utnevnes for en periode på to år. Ti medlemmer og tre varamedlemmer velges av aksjonærene samt fem medlemmer og to observatører. Varamedlemmer velges fra og blant de ansatte i henhold til reglene i bestemmelsene i allmennaksjeloven vedrørende ansattes rett til representasjon i bedriftsforsamlingen i allmennaksjeselskap.

Nåværende medlemmer som ble valgt av aksjonærene 2012 er: Anders Skjævestad (leder), Olaug Svarva (nestleder), Jostein Devold, Signe Marie Jore Ritterberg, Siri Pettersen Stranden, Stener Lium, Elin Merete Myrmel-Johansen, , Silvija Seres, Tore Onshuus Sandvik. Nåværende medlemmer som er valgt av ansatte er: Roger Rønning, Astri Skare, Jan Riddervold, Stein Erik Olsen og Magnhild Øvsthus Hanssen.

På grunn av bedriftsforsamlingens uavhengighet kan medlemmer og observatører i styret og konsernsjefen ikke være medlemmer (eller observatører) i bedriftsforsamlingen.

Mer informasjon om medlemmene i bedriftsforsamlingen er publisert på web: <http://telenor.com/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/bedriftsforsamlingen/>

Bedriftsforsamlingens arbeid

Bedriftsforsamlingen fører tilsyn med styrets og konsernsjefens forvaltning av selskapet. I 2012 holdt bedriftsforsamlingen 5 møter.

Bedriftsforsamlingens oppgaver er definert i allmennaksjeloven paragraf 6-37.

For at bedriftsforsamlingen skal kunne utøve sin tilsynsfunksjon kan hvert av medlemmene og observatørene, som deltar på møter i bedriftsforsamlingen, be om opplysninger om Telenors drift i den utstrekning de finner det nødvendig. Bedriftsforsamlingen kan også selv eller ved et utvalg iverksette undersøkelser som del av utøvelsen av tilsynsmyndigheten.

Bedriftsforsamlingen gir i tillegg uttalelser til generalforsamlingen om styrets forslag til resultatregnskap og oppstilling over finansiell stilling, og eventuelt om Telenors konsoliderte resultatregnskap og oppstilling over finansiell stilling bør godkjennes.

Bedriftsforsamlingen kan avgi innstilling til styret eller ledelsen om 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 fisjonsplaner og velge et kreditorutvalg i tilfelle det fattes vedtak om å avvikle selskapet.

Bedriftsforsamlingen tar også avgjørelser på avgrensede, men viktige områder. En viktig oppgave for bedriftsforsamlingen er valg av medlemmer til styret. Generalforsamlingen kan ikke utøve innflytelse på, endre eller reversere bedriftsforsamlingens vedtak vedrørende valg av styre og styreleder.

Bedriftsforsamlingens rolle er ikke å fungere som en generell "toppleidelse". Andre oppgaver kan ikke legges til bedriftsforsamlingen uten at loven gir særlig hjemmel for det.

Styret

Styret utgjør selskapets overordnede ledelse, og er ansvarlig for at forretningsaktivitetene er organisert på en forsvarlig måte. Styret fører tilsyn med den daglige ledelsen og de generelle aktivitetene i selskapet.

Styrets sammensetning

Ifølge Telenors vedtekter skal selskapets styre bestå av minst fem og maksimum tretten medlemmer, som velges for en periode på to år.

Nominasjonskomiteen avgir også innstilling til bedriftsforsamlingen vedrørende valg av

aksjonærvalgte medlemmer og varamedlemmer til styret. Bedriftsforsamlingen velger styre og styreleder. I mai 2012, valgte bedriftsforsamlingen Svein Aaser til å etterfølge Harald Norvik som ny styreleder for en periode opp til ett år.

Telenors styre består av åtte aksjonærvalgte medlemmer og tre medlemmer valgt av de ansatte. Styremedlemmer per 31. desember 2012 er:

Svein Aaser (styreleder, utnevnt 16. mai 2012), Liselott Kilaas (nestleder, utnevnt: 8. mai 2003), Hallvard Bakke (utnevnt: 19. mai 2011), Burckhard Bergmann (utnevnt 29. mai 2008), Frank Dangeard (utnevnt: 19. mai 2011), Sally Margaret Davis (utnevnt: 23. november 2011), Dag J. Opedal (utnevnt: 19. mai 2011), Barbara Milian Thoralfsson (utnevnt 11. mai 2009), Bjørn Andre Anderssen (ansattrepresentant), utnevnt 23. august 2007), Brit Østby Fredriksen (ansattrepresentant), utnevnt 20. januar 2010), Harald Stavn (ansattrepresentant), utnevnt 20. juni 2000).

Uavhengighet

Ingen av styremedlemmene er ansatt i eller har utført arbeid for Telenor, bortsett fra ansattrepresentantene.

Ekspertise

Telenors styre har variert sammensetning og kompetanse som er skreddersydd til selskapets behov. Styremedlemmenes kompetanse og kapasitet er beskrevet i årsrapporten og årsregnskapet. Informasjon om bakgrunn og utdanning er tilgjengelig på Telenors web: <http://telenor.com/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/styre/>

Aksjer

Medlemmene av styret oppfordres til å eie aksjer i selskapet. Detaljer om antall aksjer eid av styremedlemmer fremgår av note 36 av konsernregnskapet for 2012:

<http://telenor.com/investor-relations/reports/>

9. Styrets, konsernsjefens og konsernledelsens arbeid

Styremøter

Styret i Telenor holdt 20 møter i 2012.

Styret utarbeider planer og økonomiske rammer og mål for Telenors aktiviteter. Styret holder seg orientert om selskapets finansielle posisjon og påser at aktiviteter, regnskap og kapitalforvaltning er underlagt tilstrekkelige kontroller. Styret påser at Telenor har god intern kontroll i tråd med de bestemmelser som gjelder for selskapet.

Styret iverksetter undersøkelser i den grad det er nødvendig for å utføre pålagte oppgaver. Styret iverksetter slike undersøkelser hvis det kreves av én eller flere av styrets medlemmer.

Instruksjoner

Styret fastsetter instruksjoner for styret og konsernsjefen med særlig vekt på klar intern ansvars- og oppgavefordeling.

Strategi

Styret fastsetter en årlig plan for sitt arbeid, med særlig vekt på mål, strategi og gjennomføring. Telenors strategi er beskrevet i punkt 2.

Hele sammendraget av Telenor-konsernets strategi er publisert på Telenors web. <http://telenor.com/no/om-oss/strategi/>

Styrets egnevaluering

Styret evaluerer sitt arbeid og sin kompetanse årlig. Egenevalueringen blir gjennomgått av et eksternt konsulentfirma og fremlagt for nominasjonskomiteen.

Styrekomiteer

Styret har opprettet styrekomiteer for å bidra til grundig og uavhengig forberedelse av bestemte saker. Disse tre arbeidskomiteene i styret er Styrings- og belønningskomiteen, Etikk- og samfunnsansvarkomiteen og Revisjonskomiteen.

Styret har utstedt et charter for sammensetning og oppgaver for hver komité. Komiteene rapporterer til styret i Telenor ASA i forbindelse med arbeidsområdene som beskrives i charterne. Hvert styremedlem har tilgang til alle arbeidsdokumenter, inkludert møtereferater fra komitémøtene.

Styrings- og belønningskomiteen

Komiteen består av fire styremedlemmer. Svein Aaser leder komiteen.

Komiteen overvåker at Telenor overholder generelt godkjente høye standarder for eierstyring og selskapsledelse.

Med hensyn til godtgjørelsesspørsmål vurderer komiteen Telenors godtgjørelsespolicy og -programmer, inkludert bonusprogrammer og aksjebaserte ordninger, og kommer med anbefalinger til styret slik at de har et beslutningsgrunnlag. Komiteen evaluerer årlig konsernsjefens godtgjørelser og kommer med anbefalinger til styret slik at de kan fatte en beslutning.

Komiteen holdt fem møter i 2012.

Etikk- og samfunnsansvarkomiteen

Komiteen for etikk og bærekraft består av fire styremedlemmer. Liselott Kilaas er leder av komiteen.

Komiteen ble opprettet i 2011 som en fortsettelse av den tidligere HSSE-komiteen, med utvidet omfang. Komiteen bistår styret i utførelsen av sitt ansvar med hensyn til lovpålagte etiske retningslinjer, retningslinjer for forretningspraksis, Code of Conduct og tilhørende styringsdokumenter. Komiteen

bistår også styret med hensyn til samfunnsansvar. Komiteen fører videre tilsyn med Telenors arbeide med å sikre at konsernet har en god intern praksis med hensyn til helse, miljø og sikkerhet (HMS) samt Telenors prosesser og arbeid for HMS og bærekraft i leverandørkjeden.

Etikk- og samfunnsansvarkomiteen holdt 7 møter i 2012.

Revisjonskomiteen

Revisjonskomiteen består av tre styremedlemmer. Dag J. Opedal leder komiteen.

Komiteen bistår styret i utførelsen av sitt ansvar med hensyn til finansiell rapportering, intern kontroll av finansiell rapportering og revisjonsmessige forhold. Komiteen fører tilsyn med prosedyrene for å identifisere enhver risiko av finansiell og operasjonell art, samt vurderer risikoeksponering og forebyggende tiltak.

Komiteen holdt 7 møter i 2012.

Konsernsjefen

Styret tilsetter konsernsjefen.

Konsernsjefen har ansvar for den daglige ledelsen av virksomheten i Telenor ASA og Telenor-konsernet, og skal sørge for at selskapet og konsernet er organisert, drevet og videreutviklet i henhold til lover, vedtekter og vedtak fattet av styret, bedriftsforsamlingen og generalforsamlingen.

Styret har utarbeidet instruks for konsernsjefen som dekker forvaltning av Telenor-konsernet, forvaltning av eierinteresser, konsernsjefens fullmakter, konsernsjefens fremleggelse av saker som skal avgjøres av styret, og konsernsjefens rapporteringsforpliktelser overfor styret.

Konsernledelsen

Konsernledelsen består av ledere for sentrale virksomhetsområder og -funksjoner i Telenor. Hver regiondirektør er medlem av konsernledelsen, samt finansdirektøren, konserndirektør og leder av personalutvikling, konserndirektør og leder for Group Industrial Development, konserndirektør og leder for Digital Services & Nordic, konserndirektør og leder for Telenor Norge og konserndirektør og leder av Strategy and Regulatory Affairs, se nærmere informasjon på web:

<http://telenor.com/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/konsernledelse/>

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.

Datterselskapers relasjoner til Telenor ASA

Styret i datterselskap er pålagt å informere styret i Telenor ASA om saker som er nødvendige for å evaluere Telenor-konsernets posisjon og resultatet av konsernets aktiviteter.

Telenor ASA varsler styret i datterselskaper om saker som kan ha betydning for hele konsernet. Telenor ASA varsler i tillegg styret i datterselskaper om beslutninger som kan ha betydning for datterselskapet før endelig avgjørelse.

10. Risikostyring og intern kontroll

Risikostyring og intern kontroll prioriteres høyt i Telenor. Sentralt står etablering av risikostyring, tilordne risikoeierskap og innføre risikorespons i hele organisasjonen. Forretningsenhetene leverer informasjon om

risiko til konsernet gjennom kanaler som Business Review og strategiprosesser.

Fra 2006 til 2007 overholdt Telenor Sarbanes-Oxley Act (SOX), som børsnotert selskap på NASDAQ-børsen i USA. På tross av strykningen fra NASDAQ i mai 2007 har Telenor valgt å fortsette sitt sterke fokus på interne kontroller av finansiell rapportering (ICFR) og har etablert en prosess for å sikre at tilstrekkelige aktiviteter relatert til internkontroll blir integrert i Telenors finansielt vesentlige virksomheter over hele verden. Denne prosessen blir det ført tilsyn med av styret via revisjonskomiteen.

Ledelsen foretar en årlig evaluering av ICFR. Evalueringen omfatter identifisering og vurdering av alle vesentlige risikoer ved finansiell rapportering, samt å sikre at relevante kontroller av disse risikoene blir implementert, utført og testet med en viss hyppighet i løpet av året. Ledelsen evaluerer den potensielle betydningen og finansielle eksponeringen for konsernregnskapet for kontroller som ikke virker som de skal ved utgangen av året. Telenor Group Internal Audit gjennomfører regelmessig revisjon for å identifisere avvik i forhold til etablert ICFR "best practice" og for å sikre kontinuerlig forbedring av virksomhetens interne kontrollsystemer.

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. Nærmere informasjon om dette fremkommer i styrets årsberetning for 2012 på web:

<http://telenor.com/no/aksjonarservice/rapporтер/>

Disclosure komiteen

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 finansdirektøren, og består av følgende medlemmer: juridisk direktør, leder av Investor relations, Group Controller, konsernregnskapssjef og kommunikasjonsdirektør. Komiteens medlemmer møtes i forbindelse med behandling av kvartalsregnskapene og årsrapporten.

The Group Ethics & Compliance Officer

The Group Ethics & Compliance Officer skal støtte konsernsjefen og styret for å sikre at de etiske retningslinjene setter en høy etisk standard, fremmer riktig forretningspraksis og reflekterer relevante lover, forskrifter og anerkjente avtaler. Et oppgradert Ethics & Compliance rammeverk ble godkjent i 2012. Det definerer et sett av tilpassede krav som er avgjørende for effektiviteten av Ethics & Compliance funksjonen. Rammeverket skal bidra til høy kvalitet og konsistens i håndteringen av Compliance tilfeller. Det introduserer også en felles modell for disiplinærtiltak for en enhetlig praksis på tvers av konsernet.

The Group Ethics & Compliance Officer rapporterer administrativt til Group General Counsel.

Group Internal Audit

Group Internal Audit er en uavhengig, objektiv bekreftelses- og rådgivningsfunksjon som bidrar 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 governance, risikostyring og kontroll.

Group Internal Audit rapporterer funksjonelt til revisjonskomiteen i Telenor-konsernet og administrativt til finansdirektøren.

Investeringskomiteen

Investeringskomiteen skal kvalitetssikre selskapets investeringer, herunder oppkjøp

og salg av virksomheter. Investeringer over en viss størrelsesorden skal behandles av investeringskomiteen. Komiteen har en rådgivende funksjon for konsernsjefen og konsernledelsen, ledes av konsernets finansdirektør og består av medlemmer med relevant kompetanse. Telenor-konsernets policy for investeringer skal brukes i behandlingen av slike saker.

Group Treasury

For å sikre overordnet styring og kontroll innenfor det finansielle området har selskapet etablert Group Treasury. De arbeider etter mandatet i en egen policy, som er godkjent av styret i Telenor. Denne policyen fastsetter nødvendige regler for rente- og valutarisiko, konsernets kapitalstruktur, gjeldsstruktur, overskuddslikviditet og motpartsrisiko samt kapitalstruktur og finansiering av datterselskaper og finansielle investeringer.

Financial Reporting Standards

Telenor utarbeider konsernregnskapet sitt i samsvar med IFRS (International Financial Reporting Standards) som vedtatt av EU. Morselskapets regnskap er utarbeidet i samsvar med § 3-9 i regnskapsloven og forskrifter vedrørende forenklet anvendelse av IFRS utstedt av finansdepartementet den 21. januar 2008.

Business Reviews and Financial Reviews

Business Reviews and Financial Reviews gjennomføres jevnlig.

Business Reviews gjennomføres for hvert av Telenor-konsernets virksomhetsområder. Formålet er å sikre strategisk kontroll og oppfølging av resultater basert på de til enhver tid gjeldende strategiske mål og verdidrivere samt sentrale endringer i risikoeksponeringen.

Financial Reviews er Telenor-konsernets interne kvartalsvise resultatoppfølging i tillegg til oppfølgingen av styrene i forretningsenhetene. Formålet er å analysere

den økonomiske og finansielle situasjonen som et underlag for ekstern rapportering og presentasjoner, samt kvalitetssikre den finansielle rapporteringen.

Samfunnsansvar

Som beskrevet i kapittel 9 har Telenor siden 2011 hatt en etikk- og samfunnsansvarskomiteé.

Telenor er medlem og har underskrevet FNs Global Compact initiativ. Telenor følger FNs 10 prinsipper innenfor menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, miljø og anti-korrupsjon.

Telenor har implementert et HMS styringssystem i samsvar med OHSAS 18001 (helse og sikkerhet) og ISO 14001 (miljø) på tvers av alle våre forretningsområder. Telenor har siden 2009 hatt retningslinjer for leverandører (SCP) som blir fulgt opp med våre leverandører. I 2012 gjennomførte Telenor 2235 leverandørinspeksjoner på tvers av konsernet.

Telenor-konsernet var også i 2012 medlem av Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) Mobile Sector

Dette er det 11. året på rad at Telenor ble kåret blant de beste utøvere på DJSI.

Telenor rapporterer i henhold til Global Reporting Initiative (GRI). Ytterligere informasjon om Telenors CR strategi, tiltak og rapportering er publisert i Telenor-konsernets samfunnsansvars rapport, Telenors årsrapport og på Telenors hjemmeside: <http://www.telenor.com/cr>

11. Godtgjørelse til styret

Godtgjørelsen til styret reflekterer styremedlemmenes ansvar, kompetanse og tidsbruk og virksomhetens kompleksitet.

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, 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

Informasjon om alle godtgjørelser til de enkelte medlemmene av styret finnes i årsrapporten til Telenor. Eventuell godtgjørelse utover vanlig styrehonorar er spesifisert i note 36 til konsernregnskapet for 2012:

<http://telenor.com/no/aksjonarservice/rappor-ter/>

12. Godtgjørelse til konsernledelsen

Retningslinjer

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

Styrets erklæring vedrørende fastsettelse av honorar og øvrig kompensasjon til senioransatte, ble godkjent av generalforsamlingen 16. mai 2012, se protokoll for generalforsamlingen på web:

<http://telenor.com/no/aksjonarservice/general-forsamling/>

Retningslinjene for fastsettelse av godtgjørelse til konsernledelsen angir hovedprinsippene for selskapets lederløns-politikk. Retningslinjene bidrar til sammenfallende finansielle interesser mellom konsernledelsen og aksjonærene.

Resultatavhengig godtgjørelse til konsernledelsen i form av insentivordninger eller bonusprogrammer og lignende er knyttet til verdiskapning for aksjonærer eller resultatutvikling for Telenor over tid. Slike ordninger, herunder insentivordninger, er prestasjonsrettede og forankret i målbare forhold som den ansatte kan påvirke.

Fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse

Styrings- og belønningskomiteen vurderer den samlede avlønning som skal gjelde for konsernsjefen, og fremlegger anbefaling om dette for styret, som fastsetter lønn og annen godtgjørelse til konsernsjefen.

Styrings- og belønningskomiteen vurderer den samlede godtgjørelsen for ledere som rapporterer direkte til konsernsjefen.

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

- Naturalytelser,
- Bonuser,
- Tildeling av aksjer, abonnementsrettigheter, insentivordninger og andre former for godtgjørelse som er koblet til aksjer eller prisutvikling for selskapets aksjer eller aksjer i andre selskaper i konsernet,
- Pensjonsordninger,
- Sluttlønsordninger,
- Alle former for variable elementer i godtgjørelsen eller spesialgodtgjørelse i tillegg til grunnlønnen.

Åpenhet

I henhold til lov og i tråd med god eierstyring og selskapsledelse, finnes det informasjon om alle forhold ved godtgjørelser til konsernsjefen og samlede godtgjørelser til andre ledende ansatte i note 36 til konsernregnskapet for 2012:

<http://telenor.com/no/aksjonarservice/rappor-ter/>

13. Informasjon og kommunikasjon

Regelmessig informasjon fra Telenor gir alle likeverdig tilgang til informasjon og bidrar til at aksjonærer og andre investorer kan ta informerte avgjørelser med hensyn til kjøp og salg av selskapets aksjer.

Styret fastsetter retningslinjer for selskapets rapportering av finansiell og annen informasjon basert på åpenhet og transparens, i samsvar med kravet om likebehandling av aktørene i verdipapirmarkedet.

Telenor publiserer årlig datoene for viktige hendelser som generalforsamling, publisering av kvartalsrapporter, åpne presentasjoner, utbetaling av eventuelt utbytte med mer.

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

14. Selskapsovertakelse

Den norske stat eier ca 54 prosent av Telenor. Enhver reduksjon i statens eierandel krever et spesialvedtak fra Stortinget slik at intensjonene i prinsippene fra NUES (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse) sikres.

Mer informasjon om den norske stats eierskap finnes i rapport nr. 13 (2010–2012) fra Nærings- og handelsdepartementet.

Ved en eventuell selskapsovertakelse vil styret overholde NUES-prinsippene.

15. Revisor

revisjon og andre tjenester, slik det er opplyst om i årsregnskapet.

I henhold til norsk lov er Telenor underlagt strenge krav til overvåking av revisjon og revisorer, inkludert revisorers uavhengighet.

Telenor har fastsatt policy og prosedyrer for forhåndsgodkjenning av tjenester utført av revisor som går utover ren revisjon som er fastsatt av styret. Revisor gir årlig skriftlig bekreftelse til revisjonskomiteen på at revisor oppfyller krav til uavhengighet. Revisor fremlegger for revisjonskomiteen hvert halvår et sammendrag over alle tjenester som han/hun har utført utover ren revisjon. Revisor fremlegger også alt som eventuelt kan true hans/hennes uavhengighet, og dokumenterer hvilke tiltak som er iverksatt for å redusere disse. Se Lov om revisjon og revisorer § 5a-3 3.

Selskapets revisor forelegger jevnlig hovedtrekkene i planen for revisjonsarbeidet for revisjonskomiteen, og rapporterer midlertidig og endelig status for arbeidet til komiteen.

Revisor deltar i alle møter i revisjonskomiteen, i styremøter som godkjenner årsregnskapet og i andre møter på forespørsel. Revisor fremlegger resultatet av revisjonen for revisjonskomiteen og styret i møtet som behandler årsregnskapet, herunder presentasjon av eventuelle vesentlige endringer i konsernets regnskapsprinsipper, vesentlige regnskaps-estimer og rapporterer eventuelle vesentlige forhold hvor det har vært uenighet mellom revisor og konsernledelsen i Telenor.

Én gang per år fremlegger revisor for revisjonskomiteen og styret viktige svakheter i den interne kontrollen og forbedringsmuligheter, hvis det er noen.

Revisor har minst en gang i året møter med revisjonskomiteen og styret uten at konsernsjefen eller administrasjonen er til stede.

På generalforsamlingen orienterer styret om revisors godtgjørelse fordelt på lovbestemt