

# Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse

## 1. REDEGJØRELSE FOR EIER-STYRING OG SELSKAPSLEDELSE

### Styrets redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse

Forvaltningen av Telenor-konsernet hører under styret i Telenor ASA («styret»). Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten. Styret anser god eierstyring og selskapsledelse som avgjørende for å sikre størst mulig verdiskaping over tid, til beste for Telenors aksjonærer, ansatte og andre interessenter. Styret legger stor vekt på å opprettholde høye standarder for eierstyring og selskapsledelse i alle deler av Telenor-konsernet, i overensstemmelse med både norske og internasjonale allment aksepterte regler og anbefalinger.

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

Denne redegjørelsen er en del av Telenors årsrapport for 2015. Styret har gjennomgått og vedtatt denne redegjørelsen for eierstyring og selskapsledelse i styremøte 15. mars 2016.

Telenor ASA er et allmennaksjeselskap etablert etter norsk lov. Telenor er videre underlagt de lover og regler som gjelder i alle land der konsernet driver virksomhet. Telenors aksjer er notert på Oslo Børs. Som aksjeutsteder er Telenor underlagt norske børsregler, herunder de til enhver tid gjeldende løpende forpliktelser for børsnoterte selskaper fastsatt av Oslo Børs ASA, med henvisning til Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse («anbefalingen»), utgitt av Norsk utvalg for



Telenors prinsipper og praksis for eierstyring og selskapsledelse er sentralt for å sikre selskapets integritet, risikostyring og vedvarende gode resultater. Som ny styreleder legger jeg stor vekt på fortsatt utvikling av Telenors standard for eierstyring og selskapsledelse. Åpenhet, god eierstyring og selskapsledelse og Telenors etiske plattform utgjør et solid grunnlag for å utvikle virksomheten og betjene kundene våre.

— Gunn Wærsted, styreleder i Telenor ASA

eierstyring og selskapsledelse (NUES).

Denne anbefalingen finnes på [www.nues.no](http://www.nues.no).

Denne redegjørelsen for eierstyring og selskapsledelse omfatter Telenor ASA og alle Telenors datterselskaper som direkte eller indirekte kontrolleres av Telenor ASA («forretningsenheter»). I selskaper som ikke direkte eller indirekte kontrolleres av Telenor ASA, skal styremedlemmer nominert av Telenor aktivt fremme implementering av relevante styringsdokumenter. Telenor arbeider kontinuerlig for å nå målet om slik implementering i selskaper Telenor ikke kontrollerer.

Telenor plikter å redegjøre for selskapets prinsipper og praksis for eierstyring og selskapsledelse, herunder eventuelle avvik,

slik fastsatt i regnskapslovens § 3-3b. Denne redegjørelsen oppfyller bestemmelsens krav, og inneholder også informasjon om hvordan Telenor etterlever anbefalingen fra NUES av 23. oktober 2012, med endringer vedtatt 30. oktober 2014.

Anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse fra NUES omfatter 15 hovedtemaer. Strukturen i denne redegjørelsen er tilpasset strukturen i anbefalingen. Redegjørelsen viser til lenker til informasjon på Telenors nettsider der dette er relevant.

Telenor opererer i samsvar med Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse. Den norske stat eier en majoritetsandel på 53,97 prosent i Telenor,

Regnskapsloven § 3-3b fastsetter at rapporteringspliktige som er utstedere med Norge som sin hjemstat, skal redegjøre for sine prinsipper og praksis vedrørende foretaksstyring i årsberetningen eller i dokument som det er henvist til i årsberetningen. En henvisning til denne redegjørelsen for eierstyring og selskapsledelse er gitt i styrets beretning som er en del av Telenors årsrapport for 2015: [www.telenor.com/investors/reports/2015](http://www.telenor.com/investors/reports/2015).

Erklæringen nedenfor med henvisninger viser til redegjørelsen for foretaksstyring som Telenor er skal gi i henhold til regnskapsloven § 3-3 b andre ledd nr. 1-8:

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.

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

Beskrevet i del 1: Redegjørelse 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.

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: Generalforsamling.

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: Bedriftsforsamlingen og styret: sammensetning og uavhengighet, og i del 9: Styrets, konsernledelsens, konsernsjefens og konsernledelsens arbeid.

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

Beskrevet i del 8: Bedriftsforsamlingen og styret: sammensetning 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: Egenkapital og utbytte.

og det er derfor gjort et unntak i forbindelse med kapittel 14 (Selskapsovertakelse).

### Telenors rammeverk for eierstyring og selskapsledelse

Telenors prinsipper og praksis for eierstyring og selskapsledelse utgjør rammeverket for drift og styring av Telenor-konsernets virksomhet. Det er styrets ansvar å sikre at Telenor etterlever allment aksepterte prinsipper for effektiv kontroll av selskapets virksomhet, og angi de nødvendige retningslinjene for forvaltningen og ledelsen av selskapet. Videre skal styret overholde de samme standardene i sitt eget arbeid og i egne beslutningsprosesser. Styret skal også sikre at Telenor ivaretar sitt omdømme overfor eiere, ansatte, kunder, omverdenen og finansmarkedet på en hensiktsmessig måte.

Styret legger stor vekt på å implementere en høy etisk standard i alle deler av Telenor-konsernet. God eierstyring og selskapsledelse er avgjørende for virksomhetens integritet og for å sikre størst mulig verdiskaping over tid. Telenors verdier utgjør et viktig fundament for eierstyring og selskapsledelse i konsernet: «Be respectful». «Keep promises». «Make it easy». «Be inspiring». Ved å anvende selskapets verdier i det vi gjør som virksomhet, skaper vi verdier og opprettholder en sunn bedriftskultur.

Styret mener at god og bærekraftig eierstyring og selskapsledelse er 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; eierne, bedriftsforsamlingen, styret og konsernledelsen, ansatte, kunder, leverandører, kreditorer, offentlige myndigheter og samfunnet generelt, er en forutsetning for god forretningsetikk og god eierstyring og selskapsledelse.

En robust styringsmodell krever både hensiktsmessig utforming og effektiv implementering. Telenor har vedtatt et

rammeverk for eierstyring og selskapsledelse som omfatter Telenors forretnings-etiske retningslinjer (Code of Conduct), konsernets styringsprinsipper og et sett med policyer, manualer og retningslinjer, prosesser og systemer for oppfølging og rapportering. Rammeverket for eierstyring og selskapsledelse er et sentralt styringsverktøy og skal sørge for operasjonalisering av og en felles plattform for god og effektiv eierstyring og selskapsledelse gjennom hele Telenor-konsernet.

Telenors styringsdokumenter fastsetter den standard som skal gjelde all forretningsaktivitet, uavhengig av hvor aktiviteten finner sted. Noen av markedene Telenor operer i, er vekstmarkeder med potensielt komplekse og følsomme politiske og sosiale forhold, herunder markeder forbundet med risiko for korrupsjon. Korrupsjonsrisiko og andre risikoer knyttet til samfunnsansvar krever solide, målrettede tiltak for å håndtere slik risiko. Telenor mener at en risikobasert tilnærming for å håndtere spesifikke lokale risikoer og utfordringer er nøkkelen til å sikre implementering av våre etiske standarder i alle våre markeder.

Telenor-konsernets styringsprinsipper er en sentral del av rammeverket «Telenor Way» og beskriver de viktigste styringsorganene i Telenor ASA, samhandlingen mellom Telenor ASA og de ulike forretningsenhetene samt sentrale globale prosesser som strategi, finansiell rapportering og gjennomgang av forretningsenhetene. Konsernets styringsprinsipper beskriver også sentrale prinsipper for risikostyring, internkontroll og styringsdokumenter.

Konsernets policyer inneholder sentrale forretningsprinsipper og krav som Telenor stiller på utvalgte områder. Policyene skal gjenspeiles i lokale policyer for hver enkelt forretningsenhet. Lokale policyer skal omfatte både konsernets krav samt eventuelle lokale krav basert på lokal lovgivning og risikovurderinger. Konsernets manualer gir mer detaljerte og praktiske beskrivelser av hvordan prinsippene i konsernets policyer skal implementeres. I

t tillegg til konsernmanualer kan det også utarbeides lokale manualer.

Code of Conduct og Telenor-konsernets styringsprinsipper godkjennes av styret i Telenor ASA. Code of Conduct godkjennes også lokalt av styret i hver forretningsenhet. Konsernets policyer godkjennes av konsernsjefen. De lokale policyene skal godkjennes av administrerende direktør i hver forretningsenhet. Styret i hver forretningsenhet skal sørge for at forretningsenheten etterlever Telenors rammeverk for eierstyring og selskapsledelse. Administrerende direktør i hver forretningsenhet har det overordnede ansvar for at styringsdokumentene er korrekt implementert i forretningsenheten, og for forretningsenhetens generelle etterlevelse av styringsdokumentene.

Telenor har i dag 24 policy-områder: Code of Conduct, konsernets styringsprinsipper samt 22 policyer innen områdene Finance & Control, Operational Excellence, Asset Management og Sustainable Business Practice. For hvert policyområde er det obligatoriske prinsipper og regler nedfelt i policyer og manualer, men også anbefalinger og støttedokumenter for å oppmuntre til beste praksis og effektiv drift i hver forretningsenhet innenfor konsernet. Hver policy har en utnevnt Policy Owner og Policy Manager, både på konsernivå og lokalt i hver forretningsenhet.

Styringsdokumentene i Telenor understøttes av Governance Work Programme. Dette er en årlig prosess i tre faser:

- Utarbeidelse og godkjenning
- Distribusjon og implementering
- Oppfølging og rapportering

Governance Work Programme fastsetter en strukturert tilnærming og definerer tydelige roller og ansvar i prosesser som:

- oppfølging for å sikre at Telenors policyer og manualer oppdateres, godkjennes og distribueres på årlig basis i hele konsernet;

- involvering av Telenors forretningsenheter med klare instruksjoner om hvordan konsernets policyer skal implementeres lokalt i forretningsenhetene, herunder risikovurdering, lokale lover og regler, forretningsenhetsstrategi og interessentanalyser;
- oppfølging av og rapportering om etterlevelse av styringsdokumentene.

Telenor arbeider kontinuerlig med å forbedre styringsutformingen i selskapet og for å sikre at dokumenter, opplæring og kontrollmekanismer er oppdatert og tilpasset selskapets virksomhet. Governance Work Programme følges opp av komiteen for foretaksstyring og kompensasjon, en av styrets forberedende arbeidskomiteer. Styret har i 2015 fortsatt arbeidet med å videreutvikle Telenors etiske plattform og standard for eierstyring og selskapsledelse som en sentral faktor i virksomhetens integritet og fortsatt gode resultater. I 2015 vedtok styret å foreta en gjennomgang av Telenors generelle håndtering av heleide og delvis eide selskaper med det siktemål å identifisere viktige områder for forbedring. Det vil bli lagt særlig vekt på forretningsprosesser og aktiviteter som direkte eller indirekte kan påvirke Telenor-konsernets omdømmerisiko. PricewaterhouseCoopers AS (PwC) ble engasjert for å utføre gjennomgangen. Gjennomgangen skal ferdigstilles i 2016. Dette arbeidet vil gi et verdifullt bidrag til en gjennomgang og forbedring av Telenors prinsipper for eierstyring og selskapsledelse både i Telenors datterselskaper (som direkte eller indirekte kontrolleres av Telenor ASA) og i selskaper som ikke kontrolleres direkte eller indirekte av Telenor i tiden fremover.

Den internasjonale etterforskningen av VimpelCom Ltd. har reist spørsmål ved Telenors prinsipper og praksis for eierstyring og selskapsledelse av minoritetseierskap. Den 5. november 2015 engasjerte Telenor-styret Deloitte Advokatfirma AS (Deloitte) for en gjennomgang av Telenors håndtering av og oppfølging av minoritetsandelen i VimpelCom. Nærmere informasjon er avgitt

i styrets beretning og rapport om samfunnsansvar for 2015, tilgjengelig på [www.telenor.com/investors/reports/2015](http://www.telenor.com/investors/reports/2015).

### Code of Conduct og «Telenor Way»

Telenor-konsernets fokus på integritet og åpenhet er tydelig nedfelt i Telenors Code of Conduct. Code of Conduct eies og godkennes av styret og signeres av alle ansatte. Telenors forretningssetiske retningslinjer følges opp av komiteen for etikk og samfunnsansvar, en av styrets forberedende arbeidskomiteer.

En oppdatert versjon av Code of Conduct ble godkjent av styret i oktober 2015 og publisert i januar 2016. Telenors Code of Conduct fastsetter sentrale juridiske og etiske standarder for hvordan vi driver virksomhet verden over. Det er et personlig ansvar for hvert styremedlem, hver leder og enhver ansatt å forstå Code of Conduct og retningslinjenes betydning i det daglige arbeidet. Ledere har et særskilt ansvar for å gå foran med et godt eksempel og skape en kultur der de ansatte kan dele sine dilemmaer, og varsle om eventuelle regelbrudd de måtte bli kjent med.

For å lykkes med å håndtere endringene rundt oss og utnytte mulighetene som byr seg, har Telenor definert en plattform for fremtidig vekst. Denne er sammenfattet i «Telenor Way», som består av Telenors Code of Conduct, visjon, misjon og ledelsesverdier og -holdninger. «Telenor Way» beskriver våre ambisjoner og fastsetter en standard for hvordan vi skal utøve vår virksomhet. «Telenor Way» kommuniseres aktivt gjennom blant annet opplæringsprogrammer.

### Antikorrupsjon

Telenors nulltoleranse for korrupsjon og brudd på Telenors etiske standarder er nedfelt i Telenors Code of Conduct (som eies og vedtas av styret), antikorrupsjonspolicy (som eies og vedtas av konsernsjefen) og i andre styringsdokumenter som implementeres i alle Telenors datterselskaper direkte eller indirekte kontrollert av Telenor ASA. Telenor tar sterk avstand fra enhver form for

korrupsjon og har forpliktet seg til å drive selskapets virksomhet i samsvar med de høyeste etiske standarder.

Telenor-konsernets antikorrupsjonsretningslinjer fastslår at Telenor skal arbeide aktivt for å sikre at korrupsjon ikke forekommer i Telenors virksomhet. Dette arbeidet gjøres gjennom et risikobasert antikorrupsjonsprogram som er tilpasset Telenors virksomhet og basert på internasjonal beste praksis.

Telenors strategi, tiltak og rapportering i forbindelse med antikorrupsjon, inkludert fremtidige forbedringstiltak, beskrives mer utfyllende i rapport om samfunnsansvar i årsrapporten for 2015. Se [www.telenor.com/investors/reports/2015](http://www.telenor.com/investors/reports/2015) og på nett på [www.telenor.com/about-us/corporate-governance/anti-corruption](http://www.telenor.com/about-us/corporate-governance/anti-corruption). Informasjon om hvordan Telenors regelverk, retningslinjer og prosedyrer følges opp overfor leverandørkjeden, finner du på nett på [www.telenor.com/about-us/corporate-governance/supplier-conduct-principles](http://www.telenor.com/about-us/corporate-governance/supplier-conduct-principles). Telenors antikorrupsjonshåndbok er tilgjengelig som en nedlastbar web-app på [anti-corruption-handbook.telenor.com](http://anti-corruption-handbook.telenor.com).

### Samfunnsansvar

Telenors krav til samfunnsansvar er fastsatt i Telenors rammeverk for eierstyring og selskapsledelse. Rammeverket dekker områder som antikorrupsjon, menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, miljø og klima, helse, miljø og sikkerhet, samfunnsansvar i leverandørkjeden samt personvern og datasikkerhet.

Telenor arbeider for å maksimere fordeler og utbredelse av digital kommunikasjon gjennom etisk og ansvarlig forretningspraksis. Gjennom detteskaper vi langsiktige, felles verdier som bidrar til å bygge samfunn og bedre liv og fremtid for alle. Bærekraft ikke bare en integrert del av bedriftskulturen, men også en bærebjelke i vår forretningsstrategi. Selskapets visjon «empowering societies» er både en klar retning og en oppfordring til å handle, som viser vei for bærekraftstrategier der vi driver virksomhet.

Telenor har lenge vært medlem av og er tilsluttet FNs Global Compact-initiativ. Telenor følger også FNs ti prinsipper innen områdene menneskerettigheter, arbeidslivsstandarder, miljø og antikorrupsjon.

Telenor arbeider for å offentliggjøre resultatene av selskapets arbeid med sentrale problemstillinger knyttet til samfunnsansvar, i tråd med forventninger blant selskapets interessenter. Etter en grundig prosess med høring av interessenter og analyse av bakgrunnsmateriale ble det identifisert en rekke vesentlige temaer knyttet til samfunnsansvar for rapportering i 2015 basert på GRI G4-prinsippene om vesentlighet, tydelighet og likevekt. Nærmere informasjon finnes på Telenors nettsider: [www.telenor.com/sustainability/reporting/our-performance](http://www.telenor.com/sustainability/reporting/our-performance).

En detaljert beskrivelse av Telenors strategi, tiltak og rapportering innen bærekraft finnes på [www.telenor.com/sustainability](http://www.telenor.com/sustainability) i rapport om samfunnsansvar i årsrapporten for 2015. Se [www.telenor.com/investors/reports/2015](http://www.telenor.com/investors/reports/2015). Rapporten om samfunnsansvar oppfyller også rapporteringskravene i den norske regnskapsloven § 3-3c, som krever at det rapporteres om retningslinjer, tiltak, resultater og målsetninger innen områdene menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og sosiale forhold, miljø og antikorrupsjon.

*Avvik fra Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse punkt 1: Ingen.*

## 2. VIRKSOMHET

### Virksomhetsdefinisjon

Telenors virksomhet er nedfelt i vedtektene for Telenor ASA (punkt 3): [www.telenor.com/about-us/corporate-governance/articles-of-association](http://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.»

### Mål og strategier

Styret har definert klare mål og strategiske prioriteringer. Telenor-konsernet skal fortsatt fokusere på vekst og verdiskaping. Veksten i årene fremover vil komme fra både telekommunikasjonsvirksomheten og nye digitale forretningsområder.

For å kunne levere i tråd med Telenors ambisjoner om vekst og verdiskaping vil Telenor innta posisjonen som kundenes foretrukne partner i deres digitale hverdag. Telenor har fastsatt fire strategiske mål for å oppnå dette:

1. «Loved by Customers»: For å oppnå vekst over bransjegjennomsnittet fremover må Telenor gi kundene en overlegen opplevelse og gjøre kundene til ambassadører for tjenestene våre.
2. «Engaging Digital Products»: For å forbli relevante for kundene våre trenger vi en sterk posisjon blant sluttbrukerne, og vi har ambisjoner om å oppnå dette innenfor utvalgte internettjenester (f.eks. kommunikasjon og lagring) samt utvalgte digitale forretningsområder (finansielle tjenester, nettannonser, «tingenes internett» osv.).
3. «Winning Team»: Kultur og kompetanse er avgjørende for å oppnå ambisjonene. Vi ønsker å fortsette utviklingen med å bli et mer kompetansedrevet selskap og en attraktiv arbeidsgiver for personer med digital interesse og kompetanse. Videre vil vi innføre effektive interne prosesser og samarbeidsverktøy for beste praksis.
4. «Most Efficient Operator»: I tiden fremover må Telenor bli smartere og mer effektivt. Vi vil øke tempoet i utviklingen av effektiv teknologi, forenkle prosesser og innføre nye driftsmodeller for å oppnå en betydelig reduksjon av kostnadene.

Telenor-konsernets strategi er publisert på Telenors nettsider: [www.telenor.com/about-us/our-strategy](http://www.telenor.com/about-us/our-strategy).

Telenors virksomhet og sentrale hendelser i 2015 er beskrevet i styrets årsberetning og i årsrapporten for 2015. Telenor oppdaterer markedet gjennom investorpresentasjoner, pressemeldinger og annen informasjon som gjøres tilgjengelig på Telenors nettsider: [www.telenor.com/investors](http://www.telenor.com/investors).

*Avvik fra Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse punkt 2: Ingen.*

### 3. EGENKAPITAL OG UTBYTTE Aksjekapital

Telenors aksjekapital fremgår av punkt 4 i selskapets vedtekter. Selskapets aksjekapital ved utgangen av 2015 er 9 008 748 180 kroner fordelt på 1 501 458 030 ordinære aksjer, hver pålydende 6,00 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.

#### Egenkapital

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.

Etter vedtak på den årlige generalforsamlingen 20. mai 2015 har styret fullmakt til å kjøpe egne aksjer. Se: [www.telenor.com/about-us/corporate-governance/about-the-general-meeting](http://www.telenor.com/about-us/corporate-governance/about-the-general-meeting). Telenor kjøpte ingen egne aksjer under fullmakten gitt av generalforsamlingen i løpet av 2015. Informasjon om utviklingen i egne aksjer i 2015 er tilgjengelig i styrets beretning, som er en del av Telenors årsrapport for 2015: [www.telenor.com/investors/reports/2015](http://www.telenor.com/investors/reports/2015).

#### Retningslinjer for utbytte

Styret har utarbeidet retningslinjer for utbytte som danner grunnlag for forslag til utbetaling av utbytte som fremmes for generalforsamlingen. Styret mener Telenor

er best tjent med å legge opp til langsiktige og forutsigbare retningslinjer for utbytte. Dette er i tråd med målet om å gi aksjonærene en investeringsavkastning som minst tilsvarende 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 betale aksjonærene et utbytte som tilsvarende 50–80 prosent av normalisert resultat etter skatt, og konsernet har som mål å øke det ordinære utbyttet per aksje for hvert år.

Med ikrafttredelse fra 1. juli 2013 ble allmennaksjeloven endret for å åpne for at styret kunne fastslå utbytteutbetalinger etter fullmakt fra generalforsamlingen. En slik fullmakt kan bare gis for perioden frem til neste ordinære generalforsamling, og utbyttet må bare fordeles på bakgrunn av selskapets siste godkjente årsregnskap.

Generalforsamlingen fatter vedtak om utbetaling av utbytte etter innstilling fra styret. Generalforsamlingen vedtok den 20. mai 2015 et utbytte på 3,80 kroner per aksje. I tillegg fikk styret fullmakt til å beslutte ytterligere utbytte, og det ble i november 2015 besluttet å utbetale et tilleggsutbytte på 3,50 kroner per aksje. Samlet ordinært utbytte for regnskapsåret 2015 ble da 7,30 kroner per aksje (11,0 milliarder kroner).

På generalforsamlingen i mai 2016 vil Telenors styre foreslå et utbytte på 4,00 kroner per aksje (6,0 milliarder kroner) for utbetaling i mai 2016. I tillegg vil styret be generalforsamlingen om fullmakt til å beslutte ytterligere utbytte i henhold til styrets plan om et utbytte på 3,50 kroner per aksje (5,3 milliarder kroner) for utbetaling i november 2016. Ordinært utbytte for regnskapsåret 2015 vil samlet da være 7,50 kroner per aksje (11,3 milliarder kroner).

*Avvik fra Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse punkt 3: Ingen.*

#### 4. LIKEBEHANDLING AV AKSJONÆRER OG TRANSAKSJONER MED NÆRSTÅENDE

##### Én aksjeklasse med like rettigheter

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

Generalforsamlingen kan gi styret fullmakt til å kjøpe egne aksjer (se punkt 3 ovenfor). Styret står fritt til å bestemme hvorvidt og hvordan kjøpet av aksjene skal foregå innenfor rammen av gjeldende lovgivning, men skal sikre at de generelle prinsippene om likebehandling av aksjonærer 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 fiskeridepartementet. 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 god eierstyring og selskapsledelse. Dette innebærer at det er styret som er ansvarlig for å vurdere hvilke forventninger aksjonærer og andre har til selskapet, og for å oppnå de forretningsmessige målene styret mener er hensiktsmessige. Mer informasjon om forvaltningen av den norske statens eierinteresser og regjeringens eierskapspolitikk finnes på regjeringens nettsider [www.regjeringen.no/nb/tema/naringsliv/statlig-eierskap/id1336](http://www.regjeringen.no/nb/tema/naringsliv/statlig-eierskap/id1336).

Telenor ASA har inngått en avtale med Nærings- og fiskeridepartementet på vegne av den norske stat om tilbakekjøp av aksjer med det formål å kansellere disse gjennom nedskrivning av aksjekapitalen for å opprettholde den norske stats eierinteresser. Dette er nærmere beskrevet i note 23, 32 og 35.

I regjeringens stortingsmelding av 20. juni

2014 om statlig eierskap kunngjorde regjeringen at den ville foreslå for Stortinget å innvilge regjeringen handlefrihet til å kunne redusere statens eierskap i flere statlig eide selskaper, herunder Telenor ASA, til 34 prosent. Dette vil øke statens fleksibilitet til å kunne selge eller støtte eventuelle oppkjøp, fusjoner eller andre strategiske tiltak som kan bidra positivt til utviklingen i selskapene. Stortinget ga sin tilslutning til forslaget 5. februar 2015.

##### Økning i aksjekapital

Telenor praktiserer prinsippet om at enhver beslutning om å fravike eksisterende aksjonærs fortrinnsrett til å tegne aksjer ved 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 børs-melding i forbindelse med økningen i aksjekapitalen.

##### Transaksjoner innenfor personlige relasjoner

Telenors Code of Conduct fastsetter regler om lojalitet, habilitet og interessekonflikter.

Interessekonflikter oppstår når en personlig eller eksternt interesse er i konflikt med selskapets beste interesse. En personlig interesse kan være økonomiske interesser i et annet selskap eller i en transaksjon, et personlig forhold, herunder, men ikke begrenset til, nær familie, eller enhver interesse eller ethvert forhold som kan påvirke vår dømmekraft og beslutnings-taking på en utilbørlig måte.

En ansatt skal aldri ta en aktiv rolle eller forsøke å påvirke en beslutning hvis det finnes en faktisk eller mulig interessekonflikt eller andre forhold som kan gi grunn til å stille spørsmål ved den ansattes dømmekraft, med mindre skriftlig godkjenning fra nærmeste overordnede foreligger. Slik godkjenning kan bare gis dersom det anses for å være til det beste for selskapet. Hvis det oppstår mistanke om en interessekonflikt, skal den ansatte på eget

initiativ vurdere forhold som kan innebære en interessekonflikt eller habilitet, og straks varsle sin nærmeste overordnede om slike forhold.

##### Krav til styremedlemmer og ledere

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

I styreinstruksen for Telenors styre heter det at styremedlemmer ikke skal 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, jf. allmennaksjeloven § 6–27. Verken styremedlemmene eller konsernsjefen kan under noen omstendighet ta del i behandlingen av saker som gjelder lån eller annen kreditt til dem selv eller sikkerhet for egen gjeld. I tilfeller der styret skal behandle en sak av vesentlig art der styrelederen er eller har vært aktivt involvert (f.eks. forhandlinger om fusjon, oppkjøp osv.), skal styrets nestleder, eller i vedkommendes fravær, en person utnevnt av flertallet av styremedlemmene, fungere som leder i behandlingen av den aktuelle saken.

##### Andre transaksjoner

Som del av den ordinære virksomheten utfører Telenor også regelmessige transaksjoner med selskaper Telenor har eierinteresser i. Slike transaksjoner utføres på vanlige forretningsmessige vilkår.

Transaksjoner med nærstående, herunder transaksjoner med tilknyttede selskaper, er redegjort for i note 32 til finansregnskapet i årsrapporten for 2015: [www.telenor.com/investors/reports/2015](http://www.telenor.com/investors/reports/2015).

*Avvik fra Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse punkt 4: Ingen.*



## 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 aksjer har de samme tilknyttede rettighetene.

*Awik fra Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse punkt 5: Ingen.*

## 6. GENERALFORSAMLING

### Øverste styringsorgan

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

Aksjonærenes interesser sikres primært gjennom Telenors ordinære generalforsamling. Generalforsamlingen er den sentrale møteplassen for aksjonærene og deres tillitsvalgte. I henhold til selskapets vedtekter skal generalforsamlingen holdes innen utgangen av juni hvert år.

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. For at aksjonærene skal kunne ta stilling til alle saker som skal behandles på generalforsamlingen, skal vedtak og underlagsinformasjon som sendes ut, være tilstrekkelig utførlige. Alle aksjonærer 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 2015 ble avholdt 20. mai 2015. Forberedende og senere utarbeidede dokumenter, inkludert protokoll fra generalforsamlingen, er

tilgjengelig på: [www.telenor.com/investors/general-meeting/2015](http://www.telenor.com/investors/general-meeting/2015).

### Generalforsamlingen

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

- Godkjenning av årsregnskapet og årsberetning, 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 § 6–16a. En rådgivende avstemning skal holdes på generalforsamlingen om styrets retningslinjer for fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte. Retningslinjene for ordninger som nevnes i § 6–16a første ledd nr. 3 skal godkjennes av generalforsamlingen og er bindende for styret. For øvrig er retningslinjene veiledende.

Informasjon om styrets erklæring vedrørende fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte fremgår av note 34 i konsernregnskapet for 2015.

På generalforsamlingen 20. mai 2015 presenterte styreleder styrets erklæring vedrørende fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte, og generalforsamlingen fattet følgende vedtak:

«Generalforsamlingen gir sin tilslutning til styrets retningslinjer for fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte, som beskrevet i Vedlegg 2 og punkt 3.1 (ii) og 3.4 i note 34 til årsregnskapet.»

«Generalforsamlingen godkjenner styrets retningslinjer for aksjebaserte insentivordninger som beskrevet i tillegg 2 og punkt 3.1 (ii) og 3.4 i note 34 til årsregnskapet.»

I henhold til allmennaksjeloven § 5–6 (4) skal generalforsamlingen behandle

redegjørelsen om eierstyring og selskapsledelse som gis i henhold til § 3–3b i regnskapsloven. På generalforsamlingen 20. mai 2015 ble følgende vedtak fattet:

«Styrets redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse ble behandlet av generalforsamlingen. Det var ingen innvendinger mot redegjørelsen.»

### 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 aksjonærer som sammen representerer minst 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, herunder dokumenter som i henhold til lov skal inntas i eller vedlegges innkallingen til generalforsamlingen, ikke trenger å sendes til aksjonærene dersom dokumentene er tilgjengelige på Telenors nettsider. En aksjonær kan likevel kreve å få tilsendt slike dokumenter.

### Deltakelse på generalforsamlingen

I henhold til allmennaksjeloven § 5–12 første ledd og Telenors vedtekter punkt 8 første ledd skal generalforsamlingen ledes av lederen av bedriftsforsamlingen. Styreleder og konsernsjef 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.

Aksjonærer som vil møte på general-

forsamlingen må, etter styrets nærmere beslutning, melde dette til selskapet senest tre dager før generalforsamlingen skal holdes, slik fastsatt i Telenors vedtekter punkt 8 andre ledd.

Aksjonærer som ikke kan delta, kan avgi stemme via fullmektig. Personen som skal opptre som fullmektig, må 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. Aksjonæren kan når som helst trekke tilbake fullmakten.

#### **Skriftlig stemmegivning før generalforsamlingen**

Aksjonærene kan avgi sin stemme skriftlig, herunder ved bruk av elektronisk kommunikasjon, i en periode før generalforsamlingen. Styret kan fastsette nærmere retningslinjer for slik forhåndsstemming. Slike retningslinjer skal fremgå av innkallingen til generalforsamlingen, se punkt 8 sjetten ledd i vedtektene.

#### **Protokoll fra generalforsamlingen**

Protokoller fra ordinære og ekstraordinære generalforsamlinger samt avstemningsresultater, oppmøte og forberedende dokumenter gjøres tilgjengelig på Telenors nettsider: [www.telenor.com/about-us/corporate-governance/about-the-general-meeting](http://www.telenor.com/about-us/corporate-governance/about-the-general-meeting).

*Avvik fra Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse punkt 6: Ingen.*

## **7. NOMINASJONSKOMITEEN**

### **Opprettelse og sammensetning**

Ordningen med nominasjonskomité er ikke lovregulert. Telenor ASAs nominasjonskomité er etablert 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 medlemmene av bedriftsforsamlingen velges av generalforsamlingen.

Nominasjonskomiteen er uavhengig av styret, bedriftsforsamlingen og konsernledelsen. Nominasjonskomiteens sammensetning reguleres i Telenors vedtekter punkt 9.

Komiteen består av fire medlemmer som skal være aksjeeiere eller representanter for aksjeeiere, og som skal være uavhengige av styret og selskapets ledelse. Medlemmene velges av generalforsamlingen, likevel slik at bedriftsforsamlingens leder velges til leder av nominasjonskomiteen. Av de øvrige tre medlemmene skal ett medlem være aksjonærvalgt medlem eller varamedlem av bedriftsforsamlingen.

Ved utnevning av medlemmer til nominasjonskomiteen skal det tas hensyn til aksjonærfellesskapets interesser.

Medlemmene av nominasjonskomiteen velges for 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. Forslag fra aksjonærer kan rettes til Telenors Investor Relations på: [www.telenor.com/about-us/corporate-governance/nomination-committee/#contactFeedback](http://www.telenor.com/about-us/corporate-governance/nomination-committee/#contactFeedback). Ytterligere informasjon om medlemmene av nominasjonskomiteen er tilgjengelig på: [www.telenor.com/en/about-us/corporate-](http://www.telenor.com/en/about-us/corporate-)

### **Medlemmer av nominasjonskomiteen ved utgangen av 2015**

**Anders Skjævestad**

**Leder**

Valgt fra bedriftsforsamlingen: 2009

**Mette Wikborg**

**Medlem**

Valgt av generalforsamlingen: 2009

**Silvija Seres**

**Medlem**

Valgt fra bedriftsforsamlingen: 2012

**Christian Berg**

**Medlem**

Valgt av generalforsamlingen: 2015

[governance/nomination-committee](#).

### **Nominasjonskomiteens arbeid**

Det følger av vedtektenes punkt 9 at nominasjonskomiteens oppgaver er å avgir 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 i bedriftsforsamlingen.

Nominasjonskomiteens prosess og vurderinger vedrørende valg av aksjonærvalgte medlemmer og varamedlemmer til styret skal ligge til grunn for nominasjonskomiteens innstilling. Nominasjonskomiteens arbeid med å foreslå kandidater til styret omfatter kontakt med aksjonærer, styret og ledende ansatte (og med medlemmer av bedriftsforsamlingen,



der det er aktuelt). Styrets årlige egen- evaluering behandles separat av nominasjonskomiteen. Nominasjonskomiteens anbefalinger om valg av aksjonærvalgte medlemmer og varamedlemmer til styret skal ta hensyn til styrets samlede kompetanse.

Generalforsamlingen kan vedta instruksjer for nominasjonskomiteen. Nominasjonskomiteen avholdt 20 møter i 2015. Gjennomsnittlig deltakelse på nominasjonskomiteens møter gjennom året var 95 prosent.

*Avvik fra Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse punkt 7: Ingen.*

## 8. BEDRIFTSFORSAMLINGEN OG STYRET: SAMMENSETNING OG UAVHENGIGHET

Telenor en bedriftsforsamling og et styre, slik fastsatt etter norsk lov. Bedriftsforsamlingen er et særegent norsk organ. Det er først og fremst et tilsynsorgan som fører tilsyn med styrets og konsernsjefens forvaltning av selskapet. Bedriftsforsamlingens plikter fremgår av allmennaksjeloven § 6–37.

### Bedriftsforsamlingens sammensetning

Bedriftsforsamlingen sammensetning velges med sikte på å ivareta en bred representasjon av Telenors aksjonærer.

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

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

### Bedriftsforsamlingen ved utgangen av 2015

#### Anders Skjævestad Leder

Valgt 2012 – medlem av bedriftsforsamlingen siden 2009

#### Olaug Svarva Nestleder

Valgt 2007, gjenvalgt 2015

### Aksjonærvalgte medlemmer:

#### Silvija Seres

Valgt 2011, gjenvalgt 2015

#### Siri Pettersen Strandenes

Valgt 2008, gjenvalgt 2015

#### Tore Onshuus Sandvik

Valgt 2011, gjenvalgt 2015

#### Elin Merete Myrmel-Johansen

Valgt 2009, gjenvalgt 2015

#### John Gordon Bernander

Valgt 2013, gjenvalgt 2015

#### Didrik Munch

Valgt 2013, gjenvalgt 2015

#### Widar Salbuvik

Valgt 2013, gjenvalgt 2015

#### Anne Kvam

1. vara, valgt 2015 – fungerende

### Aksjonærvalgte varamedlemmer:

#### Anne Kvam

1. vara, valgt 2015

#### Nils-Edvard Olsen

2. vara, valgt 2009, gjenvalgt 2015

#### Ingvild Nybø Holth

3. vara, valgt 2005, gjenvalgt 2015

### Ansattevalgte representanter:

#### Roger Rønning

Valgt 2007, gjenvalgt 2015

#### Tor Henrik Hanken

Valgt 2015

#### Astri Skare

Valgt 2002, gjenvalgt 2015

#### Hege Ottesen

Valgt 2015

#### Magnhild Øvsthus Hanssen

Valgt 2007, gjenvalgt 2015

### Observatører for de ansatte:

#### Espen Egeberg Christiansen

Valgt 2015

#### Ronald Steen

Valgt 2015

### Ansattevalgte varamedlemmer:

Laila Fjelde Olsen

Tom Westby

May-Iren Arnøy

Morten Fallstein

Hege Nøttestad

Marton Karlsen

Tommy Dybdal

Håkon Berdal

Siw Engstrøm

Bjørn Remseth

Anne Røli

bedriftsforsamlingen.

Mer informasjon om medlemmene av bedriftsforsamlingen finnes på: [www.telenor.com/about-us/corporate-governance/corporate-assembly](http://www.telenor.com/about-us/corporate-governance/corporate-assembly).

### **Bedriftsforsamlingens arbeid**

Bedriftsforsamlingen fører tilsyn med styrets og konsernsjefens forvaltning av selskapet. Bedriftsforsamlingen avholdt fem møter i 2015. Gjennomsnittlig deltakelse på bedriftsforsamlingens møter gjennom året var på 97 prosent.

Bedriftsforsamlingen tar også avgjørelser innen avgrensede, men viktige, områder. En viktig oppgave for bedriftsforsamlingen er å velge styremedlemmer og styreleder. Generalforsamlingen kan ikke påvirke, endre eller oppheve bedriftsforsamlingens 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 virksomhet i den utstrekning de finner det nødvendig. Bedriftsforsamlingen kan også iverksette undersøkelser selv eller gjennom et utvalg.

Bedriftsforsamlingen skal avgi en uttalelse til generalforsamlingen om hvorvidt styrets forslag til resultat- og balanseregnskap og Telenor-konsernets konsoliderte resultat- og balanseregnskap bør vedtas, samt om styrets forslag til disponering av overskudd eller dekning av tap bør vedtas.

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 vedrørende hvilken som helst sak.

Bedriftsforsamlingen fastsetter styre-honorarene.

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. 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**

Det følger av Telenor ASAs vedtekter at selskapets styre skal bestå av minst fem og maksimalt tretten medlemmer. Styrets medlemmer velges for en periode på to år av gangen. Ved utgangen av 2015 bestod styret av ti styremedlemmer, hvorav tre er ansattvalgte medlemmer, i henhold til allmennaksjelovens regler. Etter at ny styrelederen tiltrådte 14. januar 2016, har styret hatt elleve medlemmer.

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

På møtet i bedriftsforsamlingen 20. mai 2015 valgte bedriftsforsamlingen Regi Aalstad som nytt medlem av styret for en periode på inntil to år. Aalstad erstatter Barbara Milan Thoralfsson. Aalstad har hatt flere stillinger som administrerende direktør og viseadministrerende direktør for Procter&Gamble i Asia, Europa, Midtøsten og Afrika. Aalstad har vært medlem av Procter&Gambles Global Business Leadership Council siden 2005 og vært viseadministrerende direktør for Baby Care frem til 2014. I 2014 fullførte hun High Performance Board Programme ved Institute for Management Development i Lausanne (IMD) i Sveits.

På samme møte ble Svein Aaser, Frank Dangeard, Burckhard Bergmann, Sally

Davis, Dag Opedal, Marit Vaagen og Jon Erik Reinhardtsen gjenvalgt som styre-medlemmer i en periode på inntil to år. I tillegg ble Svein Aaser gjenvalgt som styreleder for en periode på inntil to år.

Svein Aaser frasa seg styrevervet 30. oktober 2015. Bedriftsforsamlingen valgte Gunn Wærsted som ny leder i møte 17. desember 2015. Wærsted tiltrådte stillingen 14. januar 2016. Gunn Wærsted (født 1955) holdt inntil nylig stillingen som konsern-direktør i Nordea, hvor hun også satt i konsernledelsen, samt Country Senior Executive i Nordea Bank Norge. I løpet av sin karriere har hun hatt en rekke ledende stillinger innenfor bank og forsikring, herunder som administrerende direktør i SpareBank 1 Gruppen og SpareBank 1 Alliansen, konserndirektør i DNB og administrerende direktør i Vital Forsikring. Wærsted er styreleder i Petoro og har tidligere vært styreleder for Ferd Holding og Handelshøyskolen BI samt styremedlem i blant annet Statoil og Statkraft. Wærsted er utdannet siviløkonom fra Handels-høyskolen BI.

### **Kompetanse og uavhengighet**

Styret har 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](http://www.telenor.com/about-us/corporate-governance/board-of-directors).

Med unntak av ansattrepresentantene, er ingen av styremedlemmene ansatt i eller har utført arbeid for Telenor. I Norge velges ledende ansatte normalt ikke inn i styret («two-tier»-system). Ledelsen er ikke representert i styret, og alle aksjeeier-representanter i styret er uavhengige.

I tillegg til at styret må inneha 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](http://www.telenor.com/about-us/corporate-governance/board-of-directors) og i note 34 til konsernregnskapet for 2015: [www.telenor.com/investors/reports/2015](http://www.telenor.com/investors/reports/2015).

*Avvik fra Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse punkt 8: Ingen.*

## 9. STYRETS, KONSERNLEDELSENS, KONSERNSJEFENS OG KONSERNLEDELSENS 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 ledelsen og selskapets virksomhet for øvrig. Styret fatter vedtak og gir i visse saker fullmakter til å fatte vedtak i spørsmål som, på grunn av virksomhetens art, er av uvanlig art eller av stor betydning for selskapet.

Styret utarbeider planer og økonomiske rammer og mål for Telenors virksomhet. Styret holder seg orientert om selskapets finansielle stilling og påser at virksomhet, regnskap og kapitalforvaltning er underlagt tilstrekkelig kontroll. Styret påser at Telenor har god internkontroll i tråd med gjeldende lover og regler. Styret iverksetter de undersøkelser 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 virksomheten i selskapet og datterselskaper. Telenors strategi er beskrevet i del 2 av denne redegjørelsen for eierstyring og selskapsledelse. Ytterligere informasjon om Telenor-konsernets strategi (for 2015–2017) er tilgjengelig på [www.telenor.com/about-us/our-strategy](http://www.telenor.com/about-us/our-strategy).

Styret fastsetter instruksjoner for sitt eget og konsernsjefens arbeid, med særlig vekt på en tydelig intern ansvars- og oppgavefordeling. Styret vedtok reviderte instruksjoner for styret og konsernsjefen i 2015. Styret understreker betydningen av å ha innsikt i relevante teknologiske, regulatoriske og markedsmessige utviklingstrekk. I september 2015 besøkte styret Telenor Myanmar og dtac, Telenors forretningsenheter i Myanmar og Thailand.

### Styremøter i 2015

Informasjon om de ulike styremedlemmenes deltakelse på hvert av de 26 styremøtene som ble holdt i 2015, fremgår av protokollen fra hvert styremøte. Styreprotokollene sendes til utvalgte medlemmer av ledelsen, til lederen for Telenors internrevisjon og til Telenors eksterne revisor.

Styret skal normalt avholde åtte ordinære styremøter i løpet av et kalenderår. Minstekravet er fire møter. De enkelte styremedlemmene og konsernsjefen kan til enhver tid 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 umiddelbart varsles om dette og deretter kalle inn varamedlemmer etter behov. Styremedlemmer som ikke har anledning til å delta på et styremøte, mottar de saksforberedende dokumenter før møtet.

Styret er vedtaksdyktig hvis over 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 det lar seg gjøre, til å delta i behandlingen av den aktuelle saken. Når styreleder finner det hensiktsmessig, kan styremedlemmer delta på et styremøte via telefon, videokonferanse eller på andre måter. Årsregnskapet og årsrapporten samt godtgjørelsen til konsernsjefen og andre medlemmer av ledelsen (hvis de er utnevnt av styret) behandles i et møte.

Det ble avholdt 26 styremøter i 2015. Gjennomsnittlig deltakelse gjennom året på

## Telenor ASAs styre ved utgangen av 2015

### Frank Dangeard *Nestleder*

Utnevnt: 19. mai 2011, gjenvalgt 20. mai 2015

### Burckhard Bergmann *Styremedlem*

Utnevnt: 29. mai 2008, gjenvalgt 20. mai 2015

### Sally Margaret Davis *Styremedlem*

Utnevnt: 23. november 2011, gjenvalgt 20. mai 2015

### Dag J. Opedal *Styremedlem*

*Utnevnt: 19. mai 2011, gjenvalgt 20. mai 2015*

### Regi Aalstad *Styremedlem*

Utnevnt: 20. mai 2015

### Marit Vaagen *Styremedlem*

Utnevnt: 15. mai 2013, gjenvalgt 20. mai 2015

### Jon Erik Reinhardsen *Styremedlem*

Utnevnt: 14. mai 2014, gjenvalgt 20. mai 2015

### Per Gunnar Salomonsen *Ansattrepresentant*

Utnevnt: 25. juni 2015

### Åse Selfjord *Ansattrepresentant*

Utnevnt: 25. juni 2015

### Harald Stavn *Ansattrepresentant*

Utnevnt: 20. juni 2000, gjenvalgt juni 2015

styremøtene var 97 prosent.

### **Styrets egevaluering**

Styret vurderer systematisk styrets arbeid, aktiviteter og kompetanse gjennom en årlig egevaluering. I egevalueringen og behandlingen av denne benyttes eksterne ressurser, i tråd med det som er anbefalt i NUES' anbefaling for eierstyring og selskapsledelse. Styrets egevaluering ble gjennomgått på et styremøte 10. februar 2015 og diskutert i nominasjonskomiteen.

### **Styrekomiteer**

Styret har opprettet tre komiteer som alle er forberedende arbeidskomiteer for styret: komiteen for foretaksstyring og kompensasjon, komiteen for etikk og samfunnsansvar og revisjonskomiteen. Styret opprettet høsten 2014 en ad hoc-komité med oppgave å gjennomføre systematisk søk etter etterfølgeren til den daværende konsernsjefen. I tillegg opprettet styret i Telenor ASA i desember 2014 en ad hoc-komité i forbindelse med den pågående etterforskningen av VimpelCom Ltd.

Styret har utstedt en instruks for hver komité som angir komiteens sammensetning og oppgaver. Komiteene rapporterer til styret i Telenor ASA. Alle styremedlemmer har tilgang til alle arbeidsdokumenter og møtereferater fra komitémøtene.

### **Revisjonskomiteen**

Revisjonskomiteen bestod ved utgangen av 2015 av følgende styremedlemmer: Dag J. Opedal (leder av komiteen), Jon Erik Reinhardsen (erstattet Barbara Milian Thoralfsson fra 22. juli 2015) og Harald Stavn (ansattrepresentant). Komiteen avholdt åtte møter i 2015. Gjennomsnittlig deltakelse gjennom året på komitémøtene var 100 prosent.

Komiteen bistår styret med oppgaver knyttet til finansiell rapportering, intern kontroll av finansiell rapportering og saker relatert til ekstern og intern revisjon. Komiteen fører tilsyn med prosedyrene 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 revisjonssaker i henhold til Telenors Code of Conduct og tilhørende styringsdokumenter.

I tillegg til ovennevnte oppgaver har revisjonskomiteen hatt et særlig fokus på juridiske og regulatoriske områder i 2015.

### **Komiteen for foretaksstyring og kompensasjon**

Komiteen for foretaksstyring og kompensasjon bestod ved utgangen av 2015 av følgende styremedlemmer: Sally Davis (komiteleder, erstattet Svein Aaser som komiteleder fra 4. november 2015), Burckhard Bergmann, Frank Dangeard (erstattet Svein Aaser fra 4. november 2015) og Åse Selfjord (erstattet Bjørn André Anderssen som ansattrepresentant fra 1. juli 2015). Komiteen avholdt åtte møter i 2015. Gjennomsnittlig deltakelse gjennom året på komitémøtene var 97 prosent.

Komiteen fører tilsyn med Telenors standarder for eierstyring og selskapsledelse og at selskapet opprettholder en bedriftskultur som oppfordrer til god eierstyring og selskapsledelse. Videre er det komiteens oppgave å sikre at Telenor har relevante ledelses- og kontrollfunksjoner, samt å føre tilsyn med konsernsjefens myndighet og ansvar. Komiteen skal også bistå styret på områder som angår langsiktig utvikling av kultur og lederskap. Komiteen vurderer Telenors policy og programmer for godtgjørelse, herunder bonusprogrammer og aksjebaserte ordninger, og gir sine anbefalinger til styret. Komiteen evaluerer årlig konsernsjefens godtgjørelse og gir sine anbefalinger til styret før styrets beslutning.

I 2015 har komiteen hatt et særlig fokus på hva endringene i konsernsjefens og den utvidede konsernledelsens rolle har å si for deres godtgjørelse. I tillegg drøftet komiteen konsekvensene av endringer i de offentlige retningslinjene for ledergodtgjørelse, implementeringen av bonusplaner for

ledelsen, etterfølgerplanlegging og utvikling av prosesser for foretaksstyring. Videre foretok komiteen en vurdering av og gjorde endringer i både aksjekjøpsprogrammet for ansatte og den langsiktige insentivordningen.

I 2016 vil komiteen ha et særlig fokus på mangfold og utvikling av etterfølgerrekruttering i Telenor. Ut over dette vil komiteen følge utviklingen av Telenorkulturen og gjennomgang av prosesser for foretaksstyring og selskapsledelse.

### **Komiteen for etikk og samfunnsansvar**

Komiteen for etikk og samfunnsansvar bestod ved utgangen av 2015 av følgende styremedlemmer: Marit Vaagen (erstattet Frank Dangeard som leder av komiteen fra 4. november 2015), Regi Aalstad (erstattet Jon Erik Reinhardsen 22. juni 2015) og Per Gunnar Salomonsen (erstattet Brit Østby Fredriksen som ansattrepresentant 1. juli 2015). Frank Dangeard var leder av komiteen i perioden 1. januar – 4. november 2015. Komiteen for etikk og samfunnsansvar avholdt syv møter i 2015. Gjennomsnittlig deltakelse gjennom året på komitémøtene var 100 prosent.

Komiteen bistår styret i dets arbeid med etikk og etterlevelse av lover og regler, forretningsetiske retningslinjer, Telenors Code of Conduct og tilhørende styringsdokumenter. Komiteen bistår også styret i oppfølgingen av styrets ansvar med hensyn til arbeidstakerrettigheter og de ansattes helse og sikkerhet. Komiteen skal også føre tilsyn med Telenors arbeid med samfunnsansvar, definert som selskapets ansvar for hvordan selskapets aktiviteter påvirker samfunnet og miljøet. Dette omfatter ansvarlig forretningspraksis internt og i leverandørkjeden og å sikre at selskapet har en positiv påvirkning i samfunnet. I tillegg fører komiteen tilsyn med retningslinjer, prosesser og praksis knyttet til IT-sikkerhet, nettverkssikkerhet, integritet, fysisk sikkerhet og relaterte områder. På hvert av de nevnte områdene skal komiteen gjennomgå strategier og retningslinjer, følge opp implementering og organisatorisk

kapasitet, og vurdere konsernets ikke-økonomiske resultatindikatorer. Komiteen kan også ta opp andre saker den anser som relevant for å oppfylle sine forpliktelser, herunder saker som berører Telenors omdømme. Komiteen skal også føre tilsyn med Telenor-konsernets eksterne ikke-økonomiske rapportering, herunder ikke-økonomisk informasjon i årsrapporten, og sikre at Telenors rapporteringspraksis er i samsvar med gjeldende regler og oppfyller interessentenes forventninger.

I 2015 har komiteen hatt særlig fokus på etikk- og samfunnsansvarsevalueringer av Telenors forretningsenheter samt oppfølging av Telenor Myanmar. Andre saker som har vært oppe til behandling, har blant annet vært antikorrupsjon, integritet, bevisstgjøring og opplæring i etikk, Ethics & Compliance-funksjonen, integritetsundersøkelser (integrity due diligence), sikkerhet, menneskerettigheter og myndighetsanmodninger, samfunnsansvar i leverandørkjeden, de ansattes helse, miljø og sikkerhet samt internrevisjon. Planlagt fokus for 2016 omfatter videreutvikling av de landsspesifikke vurderingene og behandling av alle saker som hører under komiteens mandat.

#### **Ad hoc-komiteen for VimpelCom**

Styret i Telenor ASA vedtok i desember 2014 å oppnevne en ad hoc-komité i forbindelse med den pågående etterforskningen av VimpelCom Ltd. Komiteen består av Frank Dangeard (leder av komiteen for etikk og samfunnsansvar), Dag J. Opedal (leder av revisjonskomiteen) og Burckhard Bergmann (medlem av komiteen for foretaksstyring og kompensasjon). VimpelCom-komiteen avholdt 11 møter i 2015. Gjennomsnittlig deltakelse på komiteens møter gjennom året var 97 prosent.

VimpelCom-komiteen skal blant annet følge opp og holde seg orientert om aktuelle forhold knyttet til etterforskningen av VimpelCom Ltd., Telenor-ledelsens handlinger og håndtering av investeringen i VimpelCom Ltd. og eventuelle andre tiltak eller saker som komiteen anser som

nødvendig i forbindelse med den pågående etterforskningen. VimpelCom-komiteen skal rapportere jevnlig til styret og kan presentere forslag til vedtak for styret.

#### **Ad hoc-komiteen for utnevning av ny konsernsjef**

Styret i Telenor ASA vedtok høsten 2014 å oppnevne en ad hoc-komité med oppgave å gjennomføre systematisk søk etter en etterfølger til den nå avgåtte konsernsjefen. Komiteen bestod av Svein Aaser (komitéleder), Frank Dangeard (leder av komiteen for etikk og samfunnsansvar), Marit Vaagen (medlem av komiteen for etikk og samfunnsansvar) og Bjørn Andre Anderssen (ansattrepresentant). Ad hoc-komiteen for utnevning av ny konsernsjef avholdt seks møter i 2015. Gjennomsnittlig deltakelse på komiteens møter var 100 prosent. I tillegg kom møter mellom styret og komiteen for å diskutere fremdriften i prosessen. Komiteen ble oppløst da den nye konsernsjefen ble utnevnt.

#### **Konsernsjefen**

Telenor ASAs konsernsjef er øverste leder for den daglige driften av Telenor ASA og også øverste sjef for konsernet. Konsernsjefen utnevnes av styret, som fastsetter vedkommendes ansettelsesvilkår på basis av anbefalinger fra komiteen for foretaksstyring og kompensasjon og utarbeider en stillingsinstruks. Styret bestemmer konsernsjefens ansettelsesvilkår og honorar samt eventuelle justeringer av dette.

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

#### **Konsernsjefen er leder for konsernledelsen. Siden oktober 2015 er de øvrige medlemmene av konsernledelsen:**

- Konserndirektør og finansdirektør
- Konserndirektør og Chief Corporate Affairs Officer and Group General Counsel
- Konserndirektør og Chief Technology Officer
- Konserndirektør og Chief Digital Officer
- Konserndirektør og Chief Marketing Officer
- Konserndirektør og Chief People Officer
- Konserndirektør og Head of Partner Relations Asia
- Konserndirektør og konsernsjef i Telenor Norge
- Konserndirektør og konsernsjef i Telenor Sverige
- Konserndirektør og konsernsjef i Telenor Danmark
- Konserndirektør og konsernsjef i Telenor Ungarn
- Konserndirektør og konsernsjef i Telenor Serbia
- Styreleder i Telenor Montenegro
- Konserndirektør og konsernsjef i Telenor Bulgaria
- Konserndirektør og konsernsjef i dtac
- Konserndirektør og konsernsjef i Digi
- Konserndirektør og konsernsjef i Grameenphone
- Konserndirektør og konsernsjef i Telenor Pakistan
- Konserndirektør og konsernsjef i Telenor India
- Konserndirektør og konsernsjef i Telenor Myanmar.

Se mer informasjon om bedriftsforsamlingen på: [www.telenor.com/about-us/corporate-governance/group-executive-management](http://www.telenor.com/about-us/corporate-governance/group-executive-management).

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 og direktørene i de største forretningsenhetene i Telenor, og ledes av konsernsjefen.

Strategiske, operasjonelle eller finansielle spørsmål eller andre saker av vesentlig betydning for Telenor skal normalt behandles i konsernledelsens møter. Medlemmene av konsernledelsen rapporterer til konsernsjefen.

En revidert organisasjonsstruktur for konsernet ble presentert den 12. oktober 2015. Den største endringen var at alle direktørene i de 12 forretningsenhetene ble innlemmet i konsernledelsen. Sammenlignet med tidligere organisasjonsstrukturer er de viktigste styringsorganene i stor grad beholdt uendret.

### Forholdet mellom Telenor ASA og datterselskaper

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

Telenor ASA varsler styrene i datterselskapene om saker som kan ha betydning for hele konsernet. I tillegg skal styret i det enkelte datterselskap varsles om beslutninger som kan ha betydning for datterselskapet, før beslutningen tas.

Som et ledd i implementeringen av god og effektiv eierstyring og selskapsledelse i Telenors datterselskaper skal Telenors styringsprinsipper og rammeverk for eierstyring og selskapsledelse vedtas og implementeres i alle datterselskaper som

direkte eller indirekte kontrolleres av Telenor ASA («forretningsenheter»). I selskaper som ikke direkte eller indirekte kontrolleres av Telenor ASA, skal styremedlemmer nominert av Telenor aktivt fremme implementering av relevante styringsdokumenter, og Telenor arbeider kontinuerlig for å nå målet om slik implementering i de aktuelle selskapene.

*Avvik fra Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse punkt 9: Ingen.*

## 10. RISIKOSTYRING OG INTERN KONTROLL

### Styrets ansvar og mål for risikostyring og intern kontroll

Risikostyring og intern kontroll prioriteres høyt hos Telenor. Etablering av risikostyring, tilordning av risikoeierskap og implementering av risikorespons gjennom hele organisasjonen står sentralt. Konsernets styringsprinsipper fastsetter grunnleggende prinsipper for risikostyring og intern kontroll. Strategiske, operasjonelle og juridiske risikoer av betydning skal tas i betraktning.

Målet med risikostyringen i Telenor er å oppnå konkurransedyktig avkastning fra de ulike forretningsaktivitetene med akseptable risikonivåer og i tråd med selskapets visjon, verdier og Code of Conduct. Risikostyringen er integrert i konsernets årlige prosess for strategiplanlegging. Sentrale risikoområder som fremlegges av de ulike forretningsenhetene følges opp gjennom konsernets prosess for evaluering av virksomhetene. Forretningsenhetenes årlige strategiplan inneholder en strategisk risikomatrix som er utarbeidet basert på en grundig risikovurderingsprosess.

Konsernets strategienhet sammenstiller risikovurderingene fra forretningsenhetenes strategiplaner, analyserer andre vesentlige risikofaktorer i konsernet og presenterer Telenors strategiske risikobilde for Telenors konsernledelse, revisjonskomiteen og til slutt for styret. Hver enkelt forretningsenhet er ansvarlig for å oppdatere sin risikovurdering regelmessig. Forretningsenhetene gir en kvartalsvis oppdatering av risikobildet

som er rapportert i strategiplanen, og rapporterer også om eventuelle nye, viktige strategiske risikoer som har inntruffet, samt status for risikobegrensende tiltak. Forretningsenhetene er pålagt å knytte risikostyringsprosessene tett opptil eksisterende lokale forretnings- og styringsprosesser. Alle ledere må ta ansvar for risikostyring innenfor sine ansvarsområder og sikre at risikostyring er integrert i de daglige forretningsprosessene.

Som børsnotert selskap på NASDAQ-børsen i USA i 2006–2007 opererte Telenor i samsvar med Sarbanes-Oxley Act (SOX). Selv om Telenor fra mai 2007 ikke lenger har vært notert på NASDAQ har Telenor valgt å fortsette satsingen på internkontroll av regnskaper (ICFR) og har etablert en prosess som skal sikre at tilstrekkelige internkontrollrelaterte praksiser integreres i Telenors globale virksomheter av økonomisk betydning. Prosessen følges opp av styret via revisjonskomiteen.

Ledelsen foretar en årlig evaluering av ICFR. Evalueringen omfatter identifisering og vurdering av alle vesentlige risikoer ved finansiell rapportering samt tiltak for å sikre at relevante kontroller av disse risikoene implementeres, utføres og testes med en viss hyppighet i løpet av året. For kontroller som er inaktive ved utgangen av året, evaluerer ledelsen den potensielle betydningen og økonomiske eksponeringen dette har for konsernregnskapet. Telenor-konsernets internrevisjon utfører regelmessig revisjoner for å identifisere avvik med hensyn til etablert beste praksis for ICFR, og for å sikre at virksomhetens interne kontrollsystemer for finansiell rapportering forbedres fortløpende.

Telenor arbeider med løpende forbedring av risikostyringsprosessene og vil i 2016 iverksette innføringen av en konsernovergripende risikostyringsprosess basert på GRACE, et verktøy for foretaksstyring, risiko og kontroll (Governance, Risk and Control). Formålet er å forbedre vurdering, monitorering og rapporteringen av risiko ved å knytte risiko til relevante retningslinjer og vektlegge



risikoreduserende tiltak og oppfølging.

Ytterligere informasjon om risikostyring og risikofaktorer er beskrevet i styrets beretning, som er en del av Telenors årsrapport for 2015 tilgjengelig på: [www.telenor.com/investors/reports/2015](http://www.telenor.com/investors/reports/2015).

### Regnskapsstandarder

Telenor utarbeider sitt konsoliderte konsernregnskap i henhold til internasjonale regnskapsstandarder (International Financial Reporting Standards – IFRS), som er godkjent av EU. Konsernregnskapet skal gi et korrekt bilde av selskapets og konsernets eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultat.

Telenor ASA er et holdingselskap som omfatter konsernledelsen, konsernfunksjoner, forskning og utvikling og Group Treasury. Telenor ASAs regnskap er utarbeidet i samsvar med regnskapsloven § 3-9 og forskrifter vedrørende forenklet anvendelse av IFRS, utstedt av finansdepartementet 21. januar 2008. Standarder for finansiell rapportering og regnskapsprinsipper er nærmere beskrevet i Telenor-konsernets årsrapport for 2015: [www.telenor.com/investors/reports/2015](http://www.telenor.com/investors/reports/2015).

### Rapporteringskomiteen

Denne komiteen støtter selskapets arbeid med å oppfylle kravene til ekstern finansiell rapportering. Komiteen gjennomgår Telenor-konsernets kvartals- og årsrapporter og sikrer at kravene til ekstern rapportering blir overholdt. Komiteen ledes av finansdirektøren og består i tillegg av juridisk direktør (Group General Counsel), leder av Investor Relations, Group Controller, konsernregnskapssjef og kommunikasjonsdirektør. Komiteens medlemmer møtes i forbindelse med behandling av kvartalsregnskapene og årsrapporten.

### Group Ethics & Compliance Officer og Ethics & Compliance-funksjonen

Telenors Ethics & Compliance-funksjon er ansvarlig for eierskapet til Code of Conduct på vegne av styret, drift av Ethics & Compliance Hotline (varslingslinjen) og

oppfølging av Ethics & Compliance-saker, ledelse av og bistand til ansatte i Ethics & Compliance-nettverket, samt rådgivning til forretningsenhetene innen saker som omfattes av Code of Conduct.

Group Ethics & Compliance Officer skal støtte konsernsjefen og styret i arbeidet med å sikre at Telenors Code of Conduct setter en høy standard, og at de implementeres og etterlevs. Code of Conduct skal sette en høy etisk standard, fremme god forretningspraksis og reflektere relevante lover, forskrifter og allment anerkjente internasjonale konvensjoner og retningslinjer.

Rammeverket for Ethics & Compliance definerer et sett av tilpassede krav som er avgjørende for en effektiv Ethics & Compliance-funksjon. Rammeverket skal bidra til en enhetlig og god håndtering av saker (compliance incidents), og inneholder også retningslinjer for disiplinærtiltak for å sikre en enhetlig praksis på tvers av konsernet.

Group Ethics & Compliance Officer rapporterer funksjonelt til styrets komité for etikk og samfunnsansvar og administrativt til konserndirektør for samfunnsansvar og konsernadvokat (Chief Corporate Affairs Officer and General Counsel), som del av den nye konsernstrukturen fremlagt i oktober 2015.

I juni 2015 ga styret sin tilslutning til en ny og forsterket Ethics & Compliance-organisasjon på konsernnivå. Rollen Ethics & Compliance Officer i store forretningsenheter er gjort om til en heltidsstilling, mens hver enkelt mindre forretningsenhet har en Ethics & Compliance Advisor med klart definert, men begrenset, funksjon. For å gi bedre støtte og veiledning er det nå en direkte funksjonell rapporteringslinje fra den lokale Ethics & Compliance Officer i store forretningsenheter til Group Ethics & Compliance Officer.

### Konsernets internrevisjon

Konsernets internrevisjon er en uavhengig,

objektiv rådgivningsfunksjon som skal bidra til at selskapet oppnår sine målsetninger. Konsernets internrevisjon benytter en systematisk og strukturert metode for å evaluere og forbedre effektiviteten og hensiktsmessigheten av selskapets prosesser for risikostyring, kontroll, rapportering og foretaksstyring.

Konsernets internrevisjon er instruert av styret til å utføre oppdrag i Telenor ASA og alle datterselskap der Telenor ASA direkte eller indirekte eier mer enn 50 prosent av de stemmeberettigede aksjene, eller der kontrollen eies og utøves av eller på vegne av Telenor ASA. Internrevisjonens opererer i overensstemmelse med mandatet gitt i instruksjonen for konsernets internrevisjon.

Konsernets internrevisjon rapporterer funksjonelt til revisjonskomiteen i styret i Telenor ASA, administrativt til finansdirektøren og gir regelmessige oppdateringer til komiteen for etikk og samfunnsansvar i styret i Telenor ASA.

### Konsernets investeringskomité

Konsernets investeringskomité gir anbefalinger til konsernsjefen og andre godkjennende organer vedrørende investeringer som faller innenfor de fullmakter som er fastsatt i konsernets autorisasjonsmatrise (Group Authority Matrix for Investment Proposals), eller som vurderes å være av særlig interesse eller av prinsipiell art. Konsernets investeringskomité ledes av finansdirektøren og består av medlemmer med relevant kompetanse.

Konsernets investeringskomité sikrer at det er enighet om beslutningsprosesser og strategisk innretning av forslag, og sikrer at vurderinger og standarder for forretningsmuligheter og -risiko er hensiktsmessige og fullstendige. I tillegg utfører komiteen oppfølgende evalueringer og bidrar til økt kunnskapsdeling.

### 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 nedfelt i egne retningslinjer for Group Treasury, vedtatt av Telenors styre.

Formålet med retningslinjene 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 håndtering av finansielle risikoer som likviditetsrisiko, motpartsrisiko, valutarisiko og renterisiko. Videre fastsetter retningslinjene 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 for datterselskaper og finansielle investeringer.

#### **Virksomhetsgjennomgang og finansiell evaluering**

Virksomhetsgjennomgang og finansielle vurderinger utføres jevnlig.

Virksomhetsgjennomgang i form av «Business Unit Workshops» ble innført etter at den reviderte organisasjonsstrukturen for konsernet ble fremlagt i midten av oktober 2015. Virksomhetsgjennomgang arrangeres vanligvis to ganger i året, med mindre det er nødvendig med hyppigere møter. De ledes av konsernsjefen. Hovedformålet med virksomhetsgjennomgangene er å diskutere viktige strategiske og operasjonelle faktorer mer i dybden og kartlegge tiltak som kreves for å nå fastsatte milepæler eller ambisjoner. En gang i året skal gjennomgangen rettes mot langsiktige strategiske ambisjoner, som et ledd i strategiprosessen (Strategy Workshop).

Finansielle gjennomgang ledes av konsernsjefen og utføres hvert kvartal. Hovedformålet med den finansielle gjennomgangen er å evaluere forretningsenhetenes økonomiske resultater, interne kontroll, utvikling av risiko og regulatoriske

spørsmål samt prognosene for økonomiske resultater for de kommende kvartalene.

*Avvik fra Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse punkt 10: Ingen.*

#### **11. STYREGODTGJØRELSE**

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

#### **Tilleggsoppdrag**

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

#### **Åpenhet**

Telenors årsrapport inneholder informasjon om alle godtgjørelser til de enkelte medlemmene av styret. Eventuell godtgjørelse ut over vanlig styrehonorar er spesifisert i note 34 til konsernregnskapet for Telenor konsern for 2015. Se [www.telenor.com/investors/reports](http://www.telenor.com/investors/reports). I 2015 mottok ingen av styremedlemmene, med unntak av ansattrepresentantene, godtgjørelser fra noen andre selskaper i konsernet. Ingen av medlemmene i styret har lån i selskapet.

*Avvik fra Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse punkt 11: Ingen.*

## **12. GODTGJØRELSE TIL KONSERNLEDELSEN**

### **Retningslinjer**

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

Styrets innstilling om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte ble godkjent av generalforsamlingen 20. mai 2015. Generalforsamlingen stemte separat over hver av retningslinjene. Protokoll fra generalforsamlingen finnes på [www.telenor.com/wp-content/uploads/2015/04/Telenor-ASA-AGM-2015-Signed-minutes-voting-results-and-attendance.pdf](http://www.telenor.com/wp-content/uploads/2015/04/Telenor-ASA-AGM-2015-Signed-minutes-voting-results-and-attendance.pdf).

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

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

### **Fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse**

Komiteen for foretaksstyring og kompensasjon vurderer konsernsjefens samlede 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:

- naturalytelser,
- 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 lederlønnspolitikk (slik den til enhver tid er uttrykt), 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 2015: [www.telenor.com/investors/reports](http://www.telenor.com/investors/reports).

Styrets innstilling om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte ble inntatt som et separat vedlegg (vedlegg 8) til generalforsamlingen 20. mai 2015 i henhold til anbefaling for eierstyring og selskapsledelse del 12 vedtatt 30. oktober 2014: [www.telenor.com/wp-content/uploads/2015/04/Statement-regarding-determination-of-salary-and-other-remuneration-to-executive-management-Telenor-ASA-AGM-2015.pdf](http://www.telenor.com/wp-content/uploads/2015/04/Statement-regarding-determination-of-salary-and-other-remuneration-to-executive-management-Telenor-ASA-AGM-2015.pdf).

*Avvik fra Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse punkt 12: Ingen.*

### 13. INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON

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

Styret fastsetter retningslinjer for selskapets rapportering av finansiell og annen

informasjon basert på åpenhet og transparens, i samsvar med krav som gjelder for likebehandling av aktørene i finansmarkedet. Hvert år kunngjør Telenor datoer for viktige hendelser, slik som generalforsamlingen, publisering av periodiske rapporter, åpne presentasjoner og utbyttteutbetaling.

Informasjon som er sendt til selskapets aksjonærer legges ut på Telenors nettsider samtidig som den sendes til aksjonærene. Telenors Investor Relations-funksjon sikrer at selskapets kontakt med aksjonærene opprettholdes utenfor generalforsamlingen, se [www.telenor.com/ir](http://www.telenor.com/ir).

*Avvik fra Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse punkt 13: Ingen*

### 14. SELSKAPSOVERTAKELSE

Den norske stat eier cirka 54 prosent av Telenor. Enhver reduksjon i statens eierandel krever et særlig vedtak 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 punkt 4 ovenfor.

Ved en eventuell selskapsovertakelse vil styret følge NUES-prinsippene.

*Avvik fra Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse punkt 14: Unntak gjort med hensyn til den norske stats eierskap.*

### 15. REVISOR

Telenor har strenge krav og følger norsk lov med hensyn til tilsyn med revisjon og revisorer, herunder med revisorers uavhengighet.

Telenor har fastsatt retningslinjer og prosedyrer for godkjenning av tjenester utover ordinær revisjon som utføres av en ekstern revisor utpekt av styret. Den eksterne revisoren gir hvert år en skriftlig uavhengighetserklæring til revisjonskomiteen. Hvert halvår presenterer revisor et sammendrag for revisjonskomiteen over alle tjenester som er utført utover ordinær revisjon. Revisor legger også frem alt som

kan påvirke vedkommendes uavhengighet, og dokumenterer hvilke tiltak som er iverksatt for å redusere slike påvirkninger i henhold til revisorloven § 5a-3 3.

Selskapets eksterne revisor legger hovedtrekkene i planen for revisjonsarbeidet frem for revisjonskomiteen og rapporterer løpende og endelig status for revisjonen til komiteen.

Ekstern revisor deltar i alle møter i revisjonskomiteen, i styremøter som godkjenner årsregnskapet, og i andre møter på forespørsel. Ekstern revisor legger frem resultatet av revisjonen, herunder eventuelle vesentlige endringer i konsernets regnskapsprinsipper og sentrale regnskaps-estimer, for revisjonskomiteen og for styret i møtet hvor årsregnskapet behandles. Revisor skal rapportere om forhold av vesentlig betydning som har vært gjenstand for uenighet mellom revisor og Telenors konsernledelse.

En gang i året presenterer revisor eventuelle svakheter i den interne kontrollen samt forbedringsmuligheter for revisjonskomiteen og styret. Revisor 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 revisjonsarbeidet og øvrige tjenester, slik den også er beskrevet i årsregnskapet.

*Avvik fra Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse punkt 15: Ingen.*