

Eierstyring og  
selskapsledelse  
2016



# INNHOOLD

|  |    |
|--|----|
| 1. Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse               | 3  |
| 2. Virksomhet  | 7  |
| 3. Egenkapital og utbytte  | 8  |
| 4. Likebehandling av aksjonærer og transaksjoner med nærstående  | 8  |
| 5. Fri omsettelighet   | 9  |
| 6. Generalforsamling   | 9  |
| 7. Nominasjonskomiteen   | 11 |
| 8. Bedriftsforsamlingen og styret: sammensetning og uavhengighet | 12 |
| 9. Styrets, konsernsjefens og konsernledelsens arbeid            | 14 |
| 10. Risikostyring og internkontroll                              | 17 |
| 11. Styregodtgjørelse  | 20 |
| 12. Godtgjørelse til konsernledelsen                             | 20 |
| 13. Informasjon og kommunikasjon                                 | 21 |
| 14. Selskapsovertakelse  | 21 |
| 15. Revisor  | 21 |

# REDEGJØRELSE FOR EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE

## 1. Redegjørelse for eierstyring 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 verdiskapning 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 internasjonalt allment aksepterte lover, regler og anbefalinger.

Telenors prinsipper og praksis for eierstyring og selskapsledelse behandles regelmessig i styret og gjennomgås formelt én gang i året av styret og styrets People and Governance Committee. 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 2016. Styret har gjennomgått og vedtatt denne redegjørelsen for eierstyring og selskapsledelse i styremøte 14. mars 2017.

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 eierstyring og selskapsledelse (NUES). Denne anbefalingen finnes på [www.nues.no](http://www.nues.no).

Styrets signaturer på årsrapporten inkluderer også denne redegjørelsen for eierstyring og selskapsledelse.

Telenor plikter å redegjøre for selskapets prinsipper og praksis for eierstyring og selskapsledelse, herunder eventuelle avvik, slik fastsatt i regnskapsloven § 3-3b. Denne redegjørelsen oppfyller bestemmelsens krav og inneholder også informasjon om hvordan Telenor etterlever anbefalingen fra NUES av 23. oktober 2012, med siste endringer vedtatt 30. oktober 2014.

Telenor opererer i samsvar med anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse. Den norske stat eier en majoritetsandel på 53,97 prosent i Telenor, og det er derfor gjort et unntak i forbindelse med kapittel 14 (Selskaps- overtagelse).

Anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse fra NUES omfatter 15 hovedtemaer. Strukturen i denne redegjørelsen er tilpasset strukturen i



Styret i Telenor er sterkt engasjert i og opptatt av å opprettholde og utvikle en robust standard for eierstyring og selskapsledelse. En høy standard innen dette området er en forutsetning for å sikre Telenors integritet, risikostyring og vedvarende gode resultater. I løpet av det siste året har dette vært et av områdene styret særlig har arbeidet med. Styret anser at kontinuerlig arbeid og forbedring innen eierstyring og selskapsledelse er avgjørende for å bygge et solid grunnlag for fortsatt vekst i tråd med selskapets strategi.

– Gunn Wærsted,  
styreleder, Telenor ASA

anbefalingen. Redegjørelsen viser til lenker til informasjon på Telenors nettsider der dette er relevant.

### 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

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 dokumentet 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 2016: [www.telenor.com/investors/reports-and-presentations](http://www.telenor.com/investors/reports-and-presentations).

Erklæringen nedenfor med henvisninger viser til redegjørelsen for foretaksstyring som Telenor skal gi i henhold til regnskapsloven § 3-3b 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 internkontroll.

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

Beskrevet i del 6: Generalforsamling.

6. «sammensetningen til styre, bedriftsforsamling, representantskap og kontrollkomite; 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.

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 mener at god og bærekraftig eierstyring og selskapsledelse er en nøkkelfaktor for å lykkes i et globalt marked preget av sterk konkurranse, stadig endrede kundebehov og teknologiske fremskritt. Mens Telenor beveger seg mot å bli et stadig mer globalt selskap, anses det vitalt å opprettholde og utvikle en robust standard for eierstyring og selskapsledelse på tvers av Telenor-konsernet, som ledd i å opprettholde virksomhetens integritet og vedvarende gode resultater.

For styret er god eierstyring og selskapsledelse, i tråd med norske og internasjonale lover, aksepterte regler og retningslinjer, avgjørende for virksomhetens integritet og for å sikre størst mulig verdiskapning over tid, til beste for Telenors aksjonærer, ansatte og andre interessenter. Styret legger stor vekt på å implementere en høy etisk standard i alle deler av Telenor-konsernet, og dette fortsetter å være et viktig fokusområde for styret. 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 legger stor vekt på åpenhet og tillitsbasert samarbeid mellom alle parter og interessenter i Telenor-konsernet: eierne, bedriftsforsamlingen, styret og

konsernledelsen, partnere, ansatte, kunder, leverandører, kreditorer, offentlige myndigheter og samfunnet generelt.

Telenor arbeider kontinuerlig med å forbedre styringsutformingen i selskapet og for å sikre at dokumenter, opplæring og kontrollmekanismer er oppdatert og tilpasset selskapets virksomhet. Telenors prinsipper og praksis for eierstyring og selskapsledelse er gjenstand for jevnlig diskusjon og årlig vurdering av styret og styrets People and Governance Committee.

En robust styringsmodell krever både hensiktsmessig utforming og effektiv implementering. Telenor har vedtatt et rammeverk for eierstyring og selskapsledelse som omfatter Telenors forretningsetiske retningslinjer (Code of Conduct), konsernets styringsprinsipper og et sett med policyer, manualer og retningslinjer, prosesser og systemer for oppfølging og rapportering. Telenors rammeverk 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 i hele Telenor-konsernet.

Telenors styringsdokumenter fastsetter den standard som skal gjelde all forretningsaktivitet, uavhengig av hvor aktiviteten finner sted. Noen av markedene Telenor opererer i, er vekstmarkeder med potensielt komplekse og utfordrende politiske og sosiale forhold, herunder markeder forbundet med risiko for korrupsjon. Korrupsjonsrisiko og annen risiko knyttet til samfunnsansvar krever at det iverksettes solide, målrettede tiltak. 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.

Telenors styringsdokumenter er vedtatt

og implementert i Telenor ASA og i alle datterselskaper direkte eller indirekte kontrollert av Telenor, definert i Telenors styringsdokumenter som «forretningsenheter». Forretningsenheten vedtar og implementerer relevante styringsdokumenter. Forretningsenheter som er notert på børs, skal følge lokale lover og regler i den aktuelle jurisdiksjonen hvor de driver virksomhet. I tilfeller av motstrid mellom Telenors styringsdokumenter og lokale lover og regler, skal sistnevnte ha forrang.

I 2016 vedtok Telenor reviderte prinsipper for eierstyring av selskaper som ikke er direkte eller indirekte kontrollert av Telenor, slik også beskrevet nedenfor.

Telenor-konsernets styringsprinsipper beskriver de viktigste styringsorganene i Telenor ASA, samhandlingen mellom Telenor ASA og de ulike forretningsenheterne samt sentrale globale prosesser som strategi, finansiell rapportering og gjennomgang av forretningsenheterne. 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 skal implementeres i konsernets policyer. I tillegg til konsernmanualer kan det også utarbeides lokale manualer.

Code of Conduct 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 ansvaret for å sikre at styringsdokumentene er korrekt implementert i forretningsenheten og for forretningsenhetens generelle etterlevelse av styringsdokumentene.

Telenors rammeverk for eierstyring og selskapsledelse består av Code of Conduct, konsernets styringsprinsipper samt 23 policyer innen områdene Finance and 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 konsernnivå 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

Hensikten er å sikre at dokumenter, trening og kontrollmekanismer er oppdatert og funksjonelle. 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 og rapportering om etterlevelse av styringsdokumentene.

Styrets fokus på å opprettholde og videre utvikle Telenors etiske plattform og struktur for eierstyring og selskapsledelse har stått høyt på styrets agenda også i 2016. Styret iverksatte i 2015 en gjennomgang av Telenors systemer for eierstyring og selskapsledelse, gjennomført av PricewaterhouseCoopers AS (PWC), som ble overlevert i 2016. I april 2016 leverte Deloitte Advokatfirma sin gjennomgang av Telenors håndtering og oppfølging av Telenors eierskap i VimpelCom Ltd. Se pressemelding av 29. april 2016: [www.telenor.com/no/media/pressemeldinger/deloitte-advokatfirma-overleverer-sluttrapport-for-telenors-handtering-av-eierskapet-i-vimpelcom](http://www.telenor.com/no/media/pressemeldinger/deloitte-advokatfirma-overleverer-sluttrapport-for-telenors-handtering-av-eierskapet-i-vimpelcom).

Gjennomgangene gir verdifulle bidrag for videre utvikling av Telenors prinsipper for eierstyring og selskapsledelse, både for heleide og ikke-kontrollerte selskaper. I 2016 ble det igangsatt et prosjekt med mandat til å arbeide med forbedringer av Telenors rammeverk for eierstyring og selskapsledelse samt risikostyring og compliance, forbedringer av nødvendige prosesser- og styringsverktøy, samt støtte implementering i konsernet for å påse at rammeverket er operasjonelt. Mandatet for prosjektet inkluderer blant annet gjennomgang av Telenors rammeverk for eierstyring og selskapsledelse, etableringen av et Enterprise Risk Management (ERM)-program, redesigne Key Performance Indicators (KPIer) og Performance Management-prosesser, forbedre prosesser i lokale styre og forbedre eierskapsstyringen i ikke-kontrollerte selskaper. Prosjektet vil gå fra en definer- og designfase i 2016 inn i en operasjonaliserings- og

implementeringsfase i løpet av 2017. Prosjektet gir jevnlig oppdateringer på prosjektets fremgang til styrets People and Governance Committee.

Telenor vedtok i 2016 reviderte prinsipper for eierstyring og selskapsledelse for selskaper som ikke er direkte eller indirekte kontrollert av Telenor ASA. Telenor krever i slike selskaper at det implementeres etiske standarder og en risikobasert tilnærming til eierstyring og selskapsledelse, compliance og antikorrupsjonsrammeverk. Selskapet skal også påse at styret og aksjonærer mottar korrekt, tydelig og oppdatert informasjon om alle relevante saker. De reviderte prinsippene ble vedtatt av styret i Telenor ASA.

Prinsippene ble også revidert med hensyn til forventningene som stilles til styremedlemmer nominert av Telenor i ikke-kontrollerte selskaper. Revidert program for opplæring og oppfølging av styremedlemmer, inkludert oppdatering av styrehåndboken for styremedlemmer nominert av Telenor, inngår også i prosjektgruppens arbeid. Arbeidet vil i 2017 gå over i en operasjonaliserings- og implementeringsfase.

### 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 godkjennes av styret og signeres av alle ansatte.

Innholdet i Code of Conduct vurderes årlig. En revidert versjon av Telenors Code of Conduct ble godkjent av styret i Telenor ASA i desember 2016.

Telenors Code of Conduct fastsetter juridiske og etiske standarder for hvordan Telenor 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 blir kjent med.

For å lykkes med å håndtere endringene rundt oss og for å kunne dra fordel av de mulighetene endringene gir, har Telenor definert en solid plattform for fremtidig vekst. Denne er sammenfattet i «Telenor Way» som består av Telenors Code of Conduct, visjon, misjon, ledelsesverdier og lederholdninger. «Telenor Way» beskriver våre ambisjoner og setter standarden for hvordan vi skal utøve vår virksomhet. «Telenor Way» kommuniseres aktivt blant annet gjennom opplæringsprogrammer.

Code of Conduct setter Telenors etiske standard, fremmer god forretningspraksis og reflekterer relevante lover, forskrifter og allment anerkjente internasjonale konvensjoner og retningslinjer. Rammeverket for Ethics & Compliance definerer krav som er avgjørende for en effektiv Ethics & Compliance-funksjon. Rammeverket bidrar til en enhetlig og god håndtering av compliance-saker og inneholder også felles retningslinjer for disiplinærtiltak for å sikre en enhetlig praksis på tvers av konsernet.

### 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 2016. Se [www.telenor.com/investors/reports-and-presentations](http://www.telenor.com/investors/reports-and-presentations) og [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 finnes på: [www.telenor.com/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/prinsipper-for-leverandoradferd](http://www.telenor.com/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/prinsipper-for-leverandoradferd). Telenors antikorrupsjonshåndbok er tilgjengelig som en nedlastbar web-app på [anti-corruption-handbook.telenor.com](http://anti-corruption-handbook.telenor.com).

### Samfunnsansvar

Ansvarlig forretningspraksis er en av de fire grunnpilarene i Telenors forretningsstrategi og en vesentlig del av Telenors virksomhet. Telenor har i mange år hatt et ledelsesfokus på ansvarlig bidrag til økonomisk, miljømessig og sosial utvikling i landene der selskapet driver virksomhet, og på å opptre ansvarlig og åpent. Telenor jobber for å bidra til økonomisk, miljømessig og sosial utvikling i alle land hvor Telenor opererer.

Telenors krav til samfunnsansvar er nedfelt i Telenors Governance-rammeverk, som dekker områder som antikorrupsjon, menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, miljø og klima, helse, sikkerhet, samfunnsansvar i leverandørkjeden, personvern og datasikkerhet.

Telenor har lenge vært medlem av og er tilsluttet FNs Global Compact-initiativ, og Telenor følger FNs ti prinsipper innen områdene menneskerettigheter, arbeidslivsstandarder, miljø og antikorrupsjon. I 2016 har Telenor fastsatt nye ambisjoner hva gjelder bærekraft innen tre spesifikke områder: risikohåndtering, utvikling av digitale tjenester som bidrar til å støtte Telenors visjon «empower societies», samt fortsatt fokus på FNs mål om bærekraftig utvikling. Telenor har valgt å fokusere på mål nr. 10, mindre ulikhet: [www.telenor.com/media/articles/2016/group-sustainability-sets-a-new-direction-for-2017-2020](http://www.telenor.com/media/articles/2016/group-sustainability-sets-a-new-direction-for-2017-2020).

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 i 2016 basert på GRI G4-prinsippene om vesentlighet, tydelighet og likevekt. Nærmere informasjon finnes på Telenors nettsider: [www.telenor.com/no/samfunnsansvar/rapportering/vare-resultater](http://www.telenor.com/no/samfunnsansvar/rapportering/vare-resultater).

En mer detaljert beskrivelse av Telenors strategi, tiltak og rapportering innen bærekraft finnes på [www.telenor.com/no/samfunnsansvar](http://www.telenor.com/no/samfunnsansvar) i Rapport om Samfunnsansvar i Årsrapporten for 2016, se [www.telenor.com/investors/reports-and-presentations](http://www.telenor.com/investors/reports-and-presentations). 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/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/vedtekter](http://www.telenor.com/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/vedtekter).

«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 tydelige mål og strategiske prioriteringer. Telenorkonsernet skal ha fokus på økt verdiskapning gjennom en digital transformasjon – en digital transformasjon som omfatter evner, kompetanse, teknologi og kanaler som Telenor trenger i utviklingen for raskt å kunne tilpasses kundens behov og stadig skiftende konkurranselandskap.

For å møte våre ambisjoner om verdiskapning har vi etablert fire strategiske ambisjoner:

1. Customers favourite partner in digital life: Telenor skal bygge et sterkt og engasjerende kundeforhold, og vi skal tilby personlige og tilpassede tilbud som dekker hver enkelt kundes behov. Tjenestene leveres over selskapets mobilnettverk av høy kvalitet og gir en sømløs opplevelse av tjenesten.
2. Most efficient operator: Vi vil øke tempoet i utrulling av effektiv teknologi, forenkle prosesser og innføre nye driftsmodeller for å oppnå en betydelig reduksjon av kostnadene. Dette innebærer å ha klassens beste produksjonskostnader for produktene våre (inkludert tilkoblingsprodukter) og betraktelig redusere kostnadene ved å betjene kundene ved hjelp av effektive digitale distribusjonsmuligheter.

3. **Winning Team:** Telenor skal fremme en kundedrevet digital kultur med ansatte som er nysgjerrige og resultatdrevne. Vi skal bli anerkjent som en ettertraktet arbeidsgiver for ansatte med digital tankegang og kompetanse. Vi skal også jobbe aktivt for å skape et godt arbeidsmiljø som fremmer samarbeid på tvers av funksjoner
4. **Responsible business conduct:** Telenor skal opparbeide seg et tillitvekkende renommé hos interessentene som et selskap med høye forretningsstandarder som bidrar til økonomisk, miljømessig og sosial utvikling i de landene vi driver virksomhet i. Dette skal vi oppnå ved å opptre ansvarlig og med åpenhet og gjøre selskapet attraktivt å investere i samt være en interessant tjenesteleverandør, arbeidsgiver og partner. På denne måten skaper vi langsiktige verdier for både aksjonærer og samfunnet.

Telenor-konsernets strategi er publisert på Telenors nettsider: [www.telenor.com/no/om-oss/strategi](http://www.telenor.com/no/om-oss/strategi).

Telenors virksomhet og sentrale hendelser i 2016 er beskrevet i styrets årsberetning og i årsrapporten for 2016. Telenor oppdaterer markedet gjennom investorpresentasjoner, pressemeldinger og annen informasjon som gjøres tilgjengelig på Telenors nettsider: [www.telenor.com/no/investorer](http://www.telenor.com/no/investorer).

*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 2016 er på 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 gitt for et tidsrom ikke lengre frem enn 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.

#### 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 målsetting er å levere årlig vekst i ordinært utbytte per aksje. Telenor betaler halvårslige utbytter. I tillegg vil tilbakekjøp av egne aksjer og/eller ekstraordinært utbytte vurderes i enkelte tilfeller.

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 11. mai 2016 et utbytte på 4,00 kroner per aksje. I tillegg fikk styret fullmakt til å beslutte ytterligere utbytte, og det ble i november 2016 besluttet å utbetale et

tilleggsutbytte på 3,50 kroner per aksje. Samlet ordinært utbytte for regnskapsårets 2015 ble da 7,50 kroner per aksje (11,3 milliarder kroner).

Styret i Telenor vil foreslå et utbytte på totalt 7,80 kroner per aksje for regnskapsåret 2016 på den ordinære generalforsamlingen i mai 2017. Utbyttet vil deles ut i to transjer på 4,30 kroner og 3,50 kroner per aksje for utbetaling i henholdsvis mai og november 2017. Samlet ordinært utbytte som foreslås for regnskapsåret 2016 er 11,7 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 53,97 prosent av Telenor-aksjene per 31. desember 2016. Eierskapet forvaltes av Nærings- og fiskeridepartementet. Den norske stat legger vekt på at delvis statseide selskaper skal etterleve prinsipper for god eierstyring og selskapsledelse. Statens aktive eierskapsutøvelse er underlagt 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/no/tema/naringsliv/statlig-eierskap/id1336](http://www.regjeringen.no/no/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 aksjonærers 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 børsmelding i forbindelse med økningen i aksjekapitalen.

### Transaksjoner innenfor personlige relasjoner

Reglene i Code of Conduct om lojalitet,

habilitet og interessekonflikter gjelder for alle styremedlemmer, ledere og andre ansatte i Telenor samt andre som oppttrer på vegne av Telenor.

«Interessekonflikter oppstår når en personlig eller ekstern 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 beslutningstaking 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 konsernsjefen

I styreinstruksen for Telenor ASAs styre heter det at styremedlemmer ikke skal ta del i behandlingen av eller avgjørelser i 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 (for eksempel

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 2016: [www.telenor.com/investors/reports-and-presentations](http://www.telenor.com/investors/reports-and-presentations).

*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.

*Avvik fra Norsk anbefaling om 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 utførlig. 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 2016 ble avholdt 11. mai 2016. Forberedende og senere utarbeidede dokumenter, inkludert protokoll fra generalforsamlingen, er tilgjengelig på: [www.telenor.com/no/investorer/general-forsamling/2016](http://www.telenor.com/no/investorer/general-forsamling/2016).

### Generalforsamlingen

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

- Godkjennelse 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. Retningslinjer 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 2016.

På generalforsamlingen 11. mai 2016 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 for eierstyring og selskapsledelse som gis i henhold til § 3-3b i regnskapsloven. På generalforsamlingen 11. mai 2016 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 sendes ikke 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 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 generalforsamlingen, må etter styrets nærmere beslutning melde dette til selskapet senest tre dager før generalforsamlingen skal holdes, slik det er 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 anses som gyldig bare for den kommende generalforsamlingen med mindre annet tydelig fremkommer. Aksjonæren kan når som helst trekke tilbake fullmakten.

### Skriftlig stemmegivning for 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 sjettede 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/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/om-general-forsamlingen](http://www.telenor.com/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/om-general-forsamlingen).

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

#### MEDLEMMER AV NOMINASJONSKOMITEEN VED UTGANGEN AV 2016

##### Anders Skjævestad

Leder

Valgt av bedriftsforsamlingen: 2009, leder 2012

##### Mette Wikborg

Medlem

Valgt av generalforsamlingen: 2008

##### Silvja Seres

Medlem

Valgt av bedriftsforsamlingen: 2012

##### Christian Berg

Medlem

Valgt av generalforsamlingen: 2015

## 7. Nominasjonskomiteen

### Opprettelse og sammensetning

Ordningen med nominasjonskomite er ikke lovregulert. Telenor ASAs nominasjonskomite er etablert i henhold til vedtektenes punkt 9.

Telenors nominasjonskomite 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/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/nominasjonskomite](http://www.telenor.com/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/nominasjonskomite).

Ytterligere informasjon om medlemmene

av nominasjonskomiteen er tilgjengelig på: [www.telenor.com/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/nominasjonskomite](http://www.telenor.com/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/nominasjonskomite).

### Nominasjonskomiteens arbeid

Det følger av vedtektens punkt 9 at nominasjonskomiteens oppgaver er å avgi 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 egenevaluering 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 30 møter i 2016. Gjennomsnittlig deltakelse på nominasjonskomiteens møter gjennom året var 96 prosent.

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

## BEDRIFTSFORSAMLINGEN VED UTGANGEN AV 2016

### Anders Skjævestad

*Leder*

Valgt 2012 – medlem av bedriftsforsamlingen siden 2009

### Olaug Svarva

*Nestleder*

Valgt 2007, gjenvalgt 2015

### AKSJONÆRVALGTE

#### VARAMEDLEMMER

### 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 Karin Kvam

Valgt 2016

### AKSJONÆRVALGTE

#### VARAMEDLEMMER

### Maalfrid Brath

Vara, valgt 2016

### Nils-Edvard Olsen

2. vara, valgt 2009, gjenvalgt 2015

### Ingvild Nybø Holth

3. vara, valgt 2005, gjenvalgt 2015

### ANSATTVALGTE REPRESENTANTER

### Roger Rønning

Valgt 2007, gjenvalgt 2015

### Espen Egeberg Christiansen

Valgt 2016

### Ronald Steen

Valgt 2016

### Hege Karita Ottesen

Valgt 2015

### Magnhild Øvsthus Hanssen

Valgt 2007, gjenvalgt 2015

### OBSERVATØRER FOR DE ANSATTE

### Laila Fjelde Olsen

Valgt 2016

### Tom Westby

Valgt 2016

### ANSATTVALGTE VARAMEDLEMMER

May-Iren Arnøy

Morten Fallstein

Hege Nøttestad

Marton Karlsen

Tommy Dybdal

Håkon Berdal

Siw Engstrøm

Bjørn Remseth

Anne Røli

## 8. Bedriftsforsamlingen og styret: sammensetning og uavhengighet

Telenor har 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

Bedriftsforsamlingens 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 med videre.

Hensynet til bedriftsforsamlingens uavhengighet gjør at verken medlemmer eller observatører i styret eller konsernsjefen kan være medlemmer (eller observatører) i bedriftsforsamlingen. Mer informasjon om medlemmene av bedriftsforsamlingen finnes på:

[www.telenor.com/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/bedriftsforsamlingen](http://www.telenor.com/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/bedriftsforsamlingen).

### Bedriftsforsamlingens arbeid

Bedriftsforsamlingen fører tilsyn med styrets og konsernsjefens forvaltning av selskapet. Bedriftsforsamlingen avholdt fire møter i 2016. Den gjennomsnittlige deltakelsen på bedriftsforsamlingens møter gjennom året var på 78 prosent.

Bedriftsforsamlingen tar også avgjørelser innen avgrensede, men viktige, områder. En viktig oppgave for bedrifts-

forsamlingen 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 granskinger 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 balanse-regnskap 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 effektiviserings tiltak eller drifts- endringer som vil medføre en større endring eller omdisponering av arbeids- styrken.

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

### Bedriftsforsamlingen fastsetter styrehonorarene

Bedriftsforsamlingen har enkelte mer spesifikke oppgaver, som for eksempel å fremlegge forslag til valg av revisor, motta forslag om fusjons- eller fisjons- planer 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 om gangen. Ved utgangen av 2016 bestod styret av elleve styremedlemmer, hvorav tre er ansattvalgte medlemmer i henhold til allmennaksjelovens regler.

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 11. mai 2016 valgte bedriftsforsamlingen Jacob Aqraou som nytt medlem av styret for en periode på inntil to år. Aqraou har hatt en lang karriere i eBay, inkludert stillingen som senior vice president for eBays virksomhet i Europa, Midtøsten og Afrika og som leder i eBays rubrikkannonse- virksomhet. Før han begynte i eBay i 2002, etablerte han selskapet Finexia, og han har også jobbet i investeringsbank og som ledelseskonsulent. Aqraou har en mastergrad i finans og regnskap fra Copenhagen Business School og en MBA fra Harvard Business School.

Bedriftsforsamlingen valgte også Siri Beate Hatlen som nytt medlem av styret for en periode på inntil to år. Siri Beate Hatlen er født i Norge i 1957 og bor i Bærum. Hatlen har hatt flere leder- stillinger innen privat og offentlig sektor i Norge, inkludert konserndirektør i Statkraft og administrerende direktør ved Oslo Universitetssykehus. Hun har lang erfaring fra en rekke styrer, blant annet i Vinmonopolet, Helse Øst, Smedvig, PGS, Kongsberggruppen og NTNU. Hun har i dag styreverv i blant annet Bane Nor, Entra og Eksportkreditt. Hatlen er utdannet sivilingeniør fra NTNU og har en MBA fra INSEAD i Frankrike.

Bedriftsforsamlingen valgte også Ashok Vaswani som nytt medlem av styret for

en periode på inntil to år. Ashok Vaswani er født i India i 1960 og bor i London. Vaswani har hatt flere lederstillinger i Barclays PLC siden han begynte der i 2010, og er i dag administrerende direktør for Barclays UK. Fra 1987 til 2007 var Vaswani ansatt i Citibank hvor han hadde en rekke lederstillinger, inkludert administrativ leder for Citi Cards i USA og administrerende direktør for Citibanks privatbankvirksomhet i Asia. Fra 2007 til 2009 jobbet Vaswani for Brysam Global Partners, som er et private equity- selskap spesialisert på privatbank- virksomhet. Vaswani er utdannet fra Sydenham College of Commerce and Economics i Mumbai i India og har etterutdanning fra Institute of Chartered Accountants i India med spesialisering i økonomi, regnskap, skatt og revisjon.

### 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/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/styret](http://www.telenor.com/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/styret).

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 aksjeeierrepresentanter 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 styremedlemmene,

finnes på: [www.telenor.com/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/styret](http://www.telenor.com/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/styret) og i note 34 i konsernregnskapet til Telenor Group for 2016: [www.telenor.com/investors/reports-and-presentations](http://www.telenor.com/investors/reports-and-presentations).

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

## 9. Styrets, 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 er tilgjengelig på: [www.telenor.com/no/om-oss/strategi](http://www.telenor.com/no/om-oss/strategi).

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 5. mai 2015. Styret understreker betydningen av å ha innsikt i relevante operasjonelle, teknologiske, regulatoriske og markedsmessige utviklingstrekk. Styrets leder gjennomførte besøk til Thailand og Myanmar i Asia fra 3.– 6. juli 2016. Fra 22.– 25. november var styrets leder på rundtur i Europa, hvor hun besøkte Telenor Bulgaria, Telenor Serbia/Montenegro, Telenor Ungarn og Telenor Danmark. Styrets leder var også i London fra 6.– 8. desember hvor hun hadde møter med investorer.

### Styremøter i 2016

Informasjon om de ulike styremedlemmenes deltakelse på hvert av de 18 styremøtene avholdt i 2016, 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 vara-medlemmer etter behov. Styremedlemmer som ikke har anledning til å delta på et styremøte, mottar de saksforberedende dokumentene 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

## TELENOR ASAS STYRE VED UTGANGEN AV 2016

### Gunn Wærsted

*Styreleder*

Utnevnt: 14. januar 2016

### Dag Opedal

*Nestleder*

Utnevnt: 19. mai 2011, gjenvalgt 20. mai 2015, nestleder 6. juni 2016

### Jacob Agraou

*Styremedlem*

Utnevnt: 11. mai 2016

### Siri Beate Hatlen

*Styremedlem*

Utnevnt: 11. mai 2016

### Ashok Vaswani

*Styremedlem*

Utnevnt: 11. mai 2016

### Sally Margaret Davis

*Styremedlem*

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

### Regi Aalstad

*Styremedlem*

Utnevnt: 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

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) blir behandlet i et møte.

Det ble avholdt 18 styremøter i 2016. Gjennomsnittlig deltakelse gjennom året på styremøtene var 99 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 12. desember 2016, og diskutert i nominasjonskomiteens 13. desember 2016.

### Styrekomiteer

Styret har opprettet fire komiteer som alle er forberedende arbeidskomiteer for styret: People and Governance Committee, Sustainability and Compliance Committee, Risk and Audit Committee og Innovation and Technology Committee. Innovation and Technology Committee er ny av 21. juni 2016.

Komiteene har ingen selvstendig beslutningsmyndighet, dersom ikke dette for særskilte saker delegeres av styret. Komiteenes rolle er å forberede saker som skal forelegges styret for informasjon eller beslutning. Styret treffer alle sine beslutninger i styremøter. Styret har utstedt en instruks for hver komite som angir komiteens sammenheng og oppgaver. Instruksen for den nye Innovation and Technology Committee og reviderte instruks for de øvrige komiteene ble vedtatt i 2016. Komiteene rapporterer til styret i Telenor ASA i henhold til den enkelte komites instruks. Alle styremedlemmer har tilgang

til alle arbeidsdokumenter og møtereferater fra komitemøtene.

### Risk and Audit Committee

Risk and Audit Committee bestod ved utgangen av 2016 av følgende styremedlemmer: Jon Erik Reinhardsen (leder av komiteen), Dag J. Opedal, Regi Aalstad (nytt medlem fra 6. juni 2016) og Harald Stavn (ansattrepresentant). Komiteen holdt åtte møter i 2016. Gjennomsnittlig deltakelse gjennom året på komitemøtene var 100 prosent.

Risk and Audit Committee er en forberedende arbeidskomite for styret i Telenor ASA og bistår styret med oppgaver knyttet til finansiell rapportering, internkontroll og saker relatert til ekstern og intern revisjon, samt risikostyring og risiko rammeverk. Komiteen er opprettet i samsvar med kravene til revisjonsutvalg i allmennaksjeloven.

### People and Governance Committee

People and Governance Committee bestod ved utgangen av 2016 av følgende styremedlemmer: Gunn Wærsted (leder av komiteen), Sally Davis, Siri Hatlen (som erstattet Burckhard Bergmann 6. juni 2016) og Åse Selfjord (ansattrepresentant). Komiteen holdt ni møter i 2016. Gjennomsnittlig deltakelse gjennom året på komitemøtene var 94 prosent.

People and Governance Committee er en forberedende arbeidskomite for styret i Telenor ASA, og bistår styret med oppgaver knyttet til selskapsstyring, godtgjørelse, organisasjon, mangfold og kultur, og helse og sikkerhet.

I 2016 har komiteen hatt et spesielt fokus på selskapsstyring og organisatorisk utvikling, herunder utvikling av ledere og planlegging av etterfølgere. Videre har komiteen arbeidet med godtgjørelse til ledende ansatte, inkludert fastlønn, bonusprogrammer, langsiktige insentivplaner og andre godtgjørelses-

elementer. Komiteen har også vurdert og anbefalt en endring i innskuddspensjonsordningen for ansatte i de norske selskapene.

I 2017 vil komiteen fokusere spesielt på selskapsstyring, godtgjørelse, organisasjonsutvikling samt ledelses- og kulturutvikling for å bistå og understøtte Telenor-konsernets strategi.

### Sustainability and Compliance Committee

Sustainability and Compliance Committee bestod ved utgangen av 2016 av følgende medlemmer: Dag J. Opedal (leder av komiteen, overtok for Frank Dangeard 21. juni 2016), Regi Aalstad, Ashok Vaswani (overtok for Marit Vaagen 21. juni 2016), Gunn Wærsted og Per Gunnar Salomonsen (ansattrepresentant). Komiteen holdt 7 møter i 2016. Gjennomsnittlig deltakelse på komitemøtene i 2016 var på 100 prosent.

Styret vedtok ny instruks for Sustainability and Compliance Committee. Sustainability and Compliance Committee fortsetter å bistå styret med oppgaver knyttet til bærekraft og compliance. I sitt arbeid veiledes komiteen av internasjonale konvensjoner, Telenor Code of Conduct, og policyer og manualer av relevans. Komiteen bistår også styret med oppgaver knyttet til klima og miljø, menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og anti-korrupsjon. Komiteen fører tilsyn med at selskapet til enhver tid har på plass de nødvendige policyer og systemer for rapportering for de ovennevnte områdene.

I løpet av 2016 har komiteen hatt et særlig fokus på compliance, fortsatt oppfølging av Telenors forretningsenheter, antikorrupsjon, samfunnsansvar i leverandørkjeden samt identifisering av risikoområder for videre oppfølging. Planen for 2017 inkluderer fokus på områdene innenfor komiteens mandat.

### Innovation and Technology Committee

Innovation and Technology Committee (ITC) ble etablert i juni 2016. Komiteen bestod ved utgangen av 2016 av følgende medlemmer: Sally Davis (leder av komiteen), Siri Hatlen, Jacob Aqraou og Harald Stavn (ansattrepresentant). Innovation and Technology Committee holdt fem møter i 2016. Gjennomsnittlig deltakelse på komitemøtene i 2016 var 95 prosent.

Innovation and Technology Committee er en forberedende arbeidskomite for styret og bistår styret med oppgaver knyttet til innovasjon og teknologisk utvikling.

Innovation and Technology Committee sitt mandat er å følge opp Telenors framdrift med å realisere ambisjonen om å bli en digital tjenestetilbyder. Komiteen følger også tett trender og teknologiutvikling som er relevant for Telenor, inkludert initiativer fra andre operatører, OTTer («Over-The-Top» kommunikasjonsapplikasjoner), myndigheter samt andre relevante aktører innen området for teknologi og innovasjon. Videre følger komiteen nøye med på teknologiutvikling innen teknologier som vil kunne ha stor innvirkning på Telenors forretningsmodell, inntekter, kostnadsstrukturer og operasjonelle modeller. På denne bakgrunn er komiteen en diskusjonspartner for styret i Telenor ASA hva gjelder konsepter, innovasjoner og teknologier på et tidlig stadium. Komiteen gjør også en evaluering av den årlige rapporten til styret innen innovasjon og teknologiutvikling i Telenor. Komiteen er videre pålagt i sitt mandat å følge opp utvikling og gjennomføring av Telenors sikkerhetsstrategi.

I løpet av 2016 har Innovation and Technology Committee hatt særlig fokus på områder som har påvirkning på (i) Telenors evne til å bli en mest mulig kostnadseffektiv operatør, (ii) Telenors forretningsmodeller og operasjonelle modeller, (iii) nye inntektsmuligheter, og

(iv) Telenors fremtidige behov innen kompetanse, ressurser, prosesser og teknologi. I 2016 har komiteen jobbet med temaer som 5G (5. generasjon mobilsystem), eSIM (innebygd sim, som på sikt vil erstatte det fysiske simkortet), OTT, pilotprosjekter innen digital distribusjon, samt eksempler på disruptive teknologier. Komiteen har hatt et særlig fokus på Telenors sikkerhetsstrategi og gjennomføringen av denne, herunder styringsmodell og organisasjon, kritiske hendelser, samt økosystemet innen sikkerhet. Komiteen har også gått gjennom hvordan den digitale transformasjonen gjennomføres i utvalgte forretningsenheter i Telenor, for på denne måten få en dypere forståelse for dagens situasjon.

I 2017 planlegger komiteen å fortsette den regelmessige oppfølgingen på sikkerhetsområdet og videreføre arbeidet innenfor komiteens mandat.

### Konsernsjefen

Telenors ASA 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 styrets People and Governance Committee, og utarbeider også 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 selskaper i Telenor-konsernet, konsernsjefens fullmakter, forslag fra konsernsjefen til styret om vedtak samt konsernsjefens ansvar for å rapportere til styret.

### Konsernledelsen og Group Executive Committee (GEC)

Konsernledelsen i Telenor ASA (GEM) er et rådgivende organ for Telenor ASAs konsernsjef. Konsernledelsen består av Executive Vice Presidents (EVP) i de ulike forretningsenhetene og daglige ledere for de sentrale forretningsenhetene og er ledet av konsernsjefen.

Hovedformålet med GEM er å rådgive i strategiske spørsmål, samt spørsmål som knytter seg til endringer i konsernets eierstyring, større M&A-prosesser, operasjonell ytelse, kontroll, compliance og sikkerhet.

I april 2016 etablerte Telenor-konsernet Group Executive Committee (GEC), som også er et rådgivende organ for konsernsjefen. GEC fokuserer på konsernets daglige drift. GEC har bestått av EVP-ene for Group Units, samt daglig leder i Telenor Norge og dtac. GEC er ledet av konsernsjefen. Lederen av konsernets strategienhet og CEO Office skal delta på møtene.

GEC og GEM er ledet av konsernsjefen. Lederen av konsernets strategienhet og CEO Office skal delta på møtene. GEC og GEM-medlemmer rapporterer til konsernsjefen.

12. januar 2017 varslet Telenor om organisatoriske endringer i konsernledelsen (GEM). Telenor-konsernets operative enheter vil bli samlet i følgende fire klynger: Skandinavia, Sentral- og Øst-Europa, Asia – fremvoksende markeder og Asia – modne markeder. Hver klynge vil bli ledet av en konserndirektør, som rapporterer til konsernsjefen.

Den nye «Services and Operations»-



enheten skal standardisere og konsolidere utvikling og drift av nettverk, sentrale IT-plattformer, infrastruktur og fellestjenester. Den nye «Products and Customer Interaction»-enheten vil fokusere på forbedring og skalering av kundeinnovasjon ved å arbeide med produkter, kundereiser og analyse. De varslede endringene i organisasjonsstruktur vil ikke medføre endringer i Telenors finansielle rapporteringsstruktur. Selskapslederne fortsetter som administrerende direktører i sine respektive markeder og de klyngeansvarlige fortsetter som lokale administrerende direktører i selskapene de leder i dag. Den nye organisasjonen trer i kraft 1. mars 2017, og erstatter tidligere GEM og GEC.

#### 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 («forretningseenheter»). I 2016 ble det vedtatt nye styringsprinsipper for ikke-kontrollerte selskaper, se del 1 i denne redegjørelsen.

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

## 10. Risikostyring og internkontroll

### 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, finansielle, operasjonelle, regulatoriske 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 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. Forretningseenhetenes årlige strategiplan inneholder en strategisk risikomatrix som er utarbeidet basert på en grundig risikovurderingsprosess.

Group Enterprise Risk Management sammenstiller risikovurderingene fra forretningseenhetenes strategiplaner, analyserer andre vesentlige risikofaktorer i konsernet og presenterer Telenors risikobilde for Telenors konsernledelse, Risk and Audit Committee og til slutt for styret. Hver enkelt forretningseenhet er ansvarlig for å oppdatere sin risikovurdering regelmessig. Forretningseenhetene gir en kvartalsvis oppdatering av risikobildet, og rapporterer også om eventuelle nye risikoer, samt status for risiko-begrensende tiltak. Forretningseenhetene 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

## TELENOR ASAS KONSERNLEDELSE VED UTGANGEN AV 2016

- President and Chief Executive Officer
- Executive Vice President og finansdirektør (CFO)
- Executive Vice President og Chief Corporate Affairs Officer & Group General Counsel
- Group General Counsel President og Chief Technology Officer
- Executive Vice President og Chief Digital Officer
- Executive Vice President og Chief Marketing Officer
- Executive Vice President og Chief People Officer
- Executive Vice President og Head of Partner Relations Asia
- Executive Vice President og daglig leder i Telenor Norway
- Executive Vice President og daglig leder i Telenor Sweden
- Executive Vice President og daglig leder i Telenor Denmark
- Executive Vice President og daglig leder i Telenor Hungary
- Executive Vice President og daglig leder i Telenor Serbia
- Chair of the Management Board of Telenor Montenegro
- Executive Vice President og daglig leder i Telenor Bulgaria
- Executive Vice President og daglig leder i Dtac
- Executive Vice President og daglig leder i Digi
- Executive Vice President og daglig leder i Grameenphone
- Executive Vice President og daglig leder i Telenor Pakistan
- Executive Vice President og daglig leder i Telenor India
- Executive Vice President og daglig leder i Telenor Myanmar.

## TELENOR ASAS KONSERN- LEDELSE PER 1. MARS 2017

### **Sigve Brekke**

Konsernsjef

### **Wenche Agerup**

Konserndirektør med ansvar for Corporate Affairs, Group General Counsel

### **Jørgen C. Arentz Rostrup**

Finansdirektør

### **Jon Erik Haug**

HR-direktør

### **Morten Karlsen Sørby**

Konserndirektør med ansvar for Transformasjon

### **Lars-Åke Norling**

Konserndirektør med ansvar for Asia - modne markeder, adm.dir dtac

### **Gunnar Sellæg**

Konserndirektør med ansvar for Products and Customer Interaction

### **Ruza Sabanovic**

Konserndirektør med ansvar for Services and Operations

### **Berit Svendsen**

Konserndirektør med ansvar for Skandinavia, adm.dir Norge

### **Petter-Børre Furberg**

Konserndirektør med ansvar for Asia - fremvoksende markeder, adm.dir Grameenphone

### **Alexandra Reich**

Konserndirektør med ansvar for Sentral- og Øst-Europa, adm.dir Ungarn

### **Jon Gravråk**

Konserndirektør med ansvar for Digital Businesses

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

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 implementeres i Telenors globale virksomheter av økonomisk betydning. Prosessen følges opp av styret via Risk and Audit Committee.

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 har i 2016 initiert og iverksatt innføringen av en konsernoverskridende risikostyringsprosess basert på et Governance, Risk and Control (GRC)-verktøy. Formålet er å forbedre monitoreringen 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 2016. Den er tilgjengelig

på: [www.telenor.com/investors/reports-and-presentations](http://www.telenor.com/investors/reports-and-presentations).

### 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 Telenors årsrapport for 2016: [www.telenor.com/investors/reports-and-presentations](http://www.telenor.com/investors/reports-and-presentations).

### Rapporteringskomiteen

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, 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 å utøve eierskapet av Code of Conduct på vegne av styret, videreutvikle og forvalte Ethics & Compliance Hotline (varslingslinjen), håndtering og gransking av potensielle

brudd på Code of Conduct, lede og støtte ansatte i det globale Ethics & Compliance-nettverket, samt rådgjiforretningssenheterne innen saker knyttet til etikk og integritet.

Group Ethics & Compliance Officer leder Ethics & Compliance-nettverket på tvers av konsernet og skal støtte konsernsjefen og styret i arbeidet med å sikre at Telenors Code of Conduct setter en høy standard og at standardene implementeres og etterleves.

Group Ethics & Compliance Officer rapporterer funksjonelt til Sustainability and Compliance Committee i styret i Telenor ASA og administrativt direkte til konsernsjefen. Den lokale Ethics & Compliance Officer rapporterer funksjonelt til det lokale styret/den lokale styrekomite, og administrativt til nivå under lokal administrerende direktør (CXO-nivå). For å styrke funksjonens uavhengighet, rapporterer den lokale Ethics & Compliance Officer også funksjonelt direkte til Group Ethics & Compliance Officer og fungerer som et globalt team.

I januar 2016 ble Telenors Ethics & Compliance Hotline lansert, hvor rapporter på hendelser mottas og behandles av en ekstern leverandør, Navex Global. Granskinger av rapporterte hendelser foretas fremdeles av Telenors Ethics & Compliance-funksjonen, nå i et globalt sakshåndteringssystem. Hotline og saksbehandlingssystem støtter at Group Ethics & Compliance Officer får en økt global oppfølging.

Styret i Telenor ASA vedtok i januar 2017 en justert organisering av interne kontrollfunksjoner i Telenor ASA og datterselskaper. Den nye organiseringen vil bestå av en Compliance-enhet og en Internal Audit and Investigation-enhet. Sistnevnte vil rapportere direkte til styret i Telenor ASA. Formålet med den justerte organiseringen er å i større grad sikre uavhengige internkontrollfunksjoner.

Endringene vil bli implementert i løpet av 2017.

#### Konsernets internrevisjon (GIA)

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 risiko-styring, kontroll, rapportering og foretaksstyring.

Konsernets internrevisjon er instruert av styret til å utføre oppdrag i Telenor ASA og alle datterselskaper der Telenor 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. Internrevisjonen opererer i overensstemmelse med mandatet gitt i instruksjonen for konsernets internrevisjon, som er godkjent av styret i Telenor ASA.

Konsernets internrevisjon rapporterer funksjonelt til Risk and Audit-komiteen i styret, administrativt til konsernsjefen.

#### Konsernets investeringskomite (GIC)

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

Konsernets investeringskomite sikrer at det er enighet om beslutningsprosesser og strategisk innretting av forslag og 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 med finansområdet har selskapet etablert Group Treasury som en sentral finansfunksjon. Group Treasury drives i henhold til mandatet som er nedfelt i Group Policy Treasury, som igjen er vedtatt av styret. Leder av Group Treasury rapporterer til finansdirektør.

Formålet med Group Policy Treasury er å redusere den finansielle risikoen i Telenor-konsernet og sikre effektiv styring og kontroll med finansielle virksomheter. Den gir også et overordnet rammeverk for håndtering av finansielle risikofaktorer som likviditetsrisiko, motpartsrisiko, valutarisiko og renterisiko.

Videre fastsetter Group Policy Treasury hovedprinsippene for finansaktiviteter som konsernets kapitalstruktur, egenkapital og gjeldsfinansiering, likviditets- og arbeidskapitalstyring, bankrelasjoner, finansiell risikostyring, garantiutstedelser, krav til finansrapportering samt kapitalstruktur og finansiering av datterselskaper og investeringer.

#### Virksomhetsgjennomgang og finansiell evaluering

Gjennomgang av Telenors virksomhet og finansielle status 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, og de ledes av konsernsjefen. Hovedformålet med virksomhetsgjennomgangene er å diskutere viktige strategiske og operasjonelle emner 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 gjennomganger ledes av finansdirektøren og utføres hvert kvartal. Hovedformålet med den finansielle gjennomgangen er å evaluere forretningsenheterens økonomiske resultater, interne kontroll, utvikling av risiko og regulatoriske spørsmål samt prognosene for økonomiske resultater for de kommende kvartalene.

Telenors viktigste forretningsenheter evalueres jevnlig. Evalueringen ledes av finansdirektøren og øvrige relevante medlemmer av konsernledelsen. Formålet med gjennomgangene er å følge opp sentrale strategiske prioriteringer, finansielle og operasjonelle resultater i forhold til definerte mål, samt andre relevante emner med potensiell påvirkning på omdømme og strategi.

*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 i konsernregnskapet for Telenor-konsernet 2016, se: [www.telenor.com/no/investorer/rapporter/arsrapporter](http://www.telenor.com/no/investorer/rapporter/arsrapporter). I 2016 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 11. mai 2016. Generalforsamlingen stemte separat over hver av retningslinjene. Protokoll fra generalforsamlingen finnes på:

[www.telenor.com/wp-content/uploads/2015/09/Telenor-ASA-GF-2016-Signert-protokoll-stemmeoversikt-og-deltakerliste.pdf](http://www.telenor.com/wp-content/uploads/2015/09/Telenor-ASA-GF-2016-Signert-protokoll-stemmeoversikt-og-deltakerliste.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 og lignende er knyttet til verdiskaping for aksjonærene eller resultatutvikling 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

People and Governance Committee vurderer konsernsjefens lønn og annen godtgjørelse og fremlegger en anbefaling for styret til godkjenning.

HR- og Styringskomiteen vurderer også den totale godtgjørelsen for konsernledelsen.

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

- grunnlønn
- naturalytelser
- kortsiktige incentivprogram (bonus)
- langsiktige incentivprogram (aksjeprogram med oppgjør i Telenor ASA – eller fantomaksjer i noen jurisdiksjoner)
- pensjons- og forsikringsordninger
- sluttlønsordninger

## 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 2016: [www.telenor.com/no/investorer/rapporter/arsrapporter](http://www.telenor.com/no/investorer/rapporter/arsrapporter).

Styrets innstilling om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte ble inntatt som et separat vedlegg (vedlegg 7) til general-

forsamlingen 11. mai 2016 i henhold til anbefaling for eierstyring og selskapsledelse del 12 vedtatt 30. oktober 2014:

[www.telenor.com/wp-content/uploads/2015/09/Statement-regarding-determination-of-salary-and-other-remuneration-to-executive-management-Telenor-ASA-AGM-2016.pdf](http://www.telenor.com/wp-content/uploads/2015/09/Statement-regarding-determination-of-salary-and-other-remuneration-to-executive-management-Telenor-ASA-AGM-2016.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 utbytteutbetaling.

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/no/investorer](http://www.telenor.com/no/investorer).

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

### 14. Selskapsovertakelse

Den norske stat eier 53,97 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.

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 regnskapsestimer, 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.

Én gang i året presenterer revisor eventuelle svakheter i den interne

kontrollen samt forbedringsmuligheter for revisjonskomiteen og styret. Revisor har minst én 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.*







[www.telenor.com](http://www.telenor.com)