

Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse 2014



INNHold

1. Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse /01/
2. Virksomhet /04/
3. Selskapskapital og utbytte /05/
4. Likebehandling av aksjonærer og transaksjoner med nærstående /05/
5. Fri omsettelighet /06/
6. Generalforsamlingen /06/
7. Nominasjonskomiteen /08/
8. Bedriftsforsamling og styre: sammensetning og uavhengighet /09/
9. Styrets, konsernsjefens og konsernledelsens arbeid /10/
10. Risikostyring og intern kontroll /14/
11. Styregodtgjørelse /17/
12. Godtgjørelse til konsernledelsen /18/
13. Informasjon og kommunikasjon /18/
14. Selskapsovertakelse /19/
15. Revisor /19/

Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse



Styret legger stor vekt på å implementere en høy etisk standard i hele Telenor-konsernet, og Telenors verdier representerer et viktig fundament for Telenors eierstyring og selskapsledelse. Det er styrets oppfatning at god eierstyring og selskapsledelse er avgjørende for virksomhetens integritet og for tilliten til selskapet.

Svein Aaser, styreleder i Telenor ASA

1. REDEGJØRELSE FOR EIERSTYRING OG SELSKAPSELEDELSE

Styrets redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse

Styret i Telenor ASA («styret») har ansvaret for forvaltningen av Telenor-konsernet og skal sørge for at virksomheten organiseres på en god måte. Styret mener at god eierstyring og selskapsledelse er sentralt for å sikre størst mulig verdiskaping over tid, til beste for Telenors aksjonærer, ansatte og andre interessenter. Styret legger stor vekt på å ha høye standarder for eierstyring og selskapsledelse i alle deler av Telenor-konsernet, i tråd med norske og internasjonale allment aksepterte regler og anbefalinger.

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

eget arbeid og egne beslutningsprosesser.

Denne redegjørelsen er en del av Telenors årsrapport for 2014. Styret har gjennomgått og vedtatt denne redegjørelsen for eierstyring og selskapsledelse i styremøte den 17. mars 2014.

Telenor ASA er et allmennaksjeselskap etablert i henhold til norsk lov. Telenors aksjer er notert på Oslo Børs. Som aksjeutsteder overholder Telenor norske børsregler og regler som gjelder for allmennaksjeselskaper. Telenor er underlagt 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/en.

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

Telenor opererer i samsvar med Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse. Den norske stat eier en majoritetsandel på 53,97 % i Telenor, og det er derfor gjort ett unntak gjort med hensyn til kapittel 14 (selskaps-overtakelse).

Denne redegjørelsen omfatter Telenors prinsipper og praksis for eierstyring og selskapsledelse som Telenor skal

redegjøre for i henhold til regnskapslovens § 3-3b, samt detaljert informasjon om hvordan Telenor etterlever anbefalingen fra NUES av 23. oktober 2012, med endringer vedtatt 30. oktober 2014. Anbefalingen fra NUES omfatter 15 hovedtemaer. Strukturen i denne redegjørelsen for eierstyring og selskapsledelse er tilpasset strukturen i anbefalingen. Lenker til relevant informasjon på Telenors nettsider er inkludert i denne redegjørelsen for eierstyring og selskapsledelse.

Telenors rammeverk for eierstyring og selskapsledelse

Telenors verdier er et viktig fundament for eierstyring og selskapsledelse i konsernet. 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.

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

Telenor har vedtatt et rammeverk for eierstyring og selskapsledelse som omfatter Telenors etiske retningslinjer (Code of Conduct), 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 i hele Telenor-konsernet.

Regnskapsloven § 3-3b fastsetter at regnskapspliktige som er utstedere med Norge som hjemstat, skal redegjøre for sine prinsipper og praksis vedrørende foretaksstyring i årsberetningen eller i dokumentet det er henvist til i årsberetningen. En henvisning til denne redegjørelsen for eierstyring og selskapsledelse er gitt i styrets beretning som er publisert i Telenors årsrapport for 2014.

www.telenor.com/investors/reports/2014

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

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 2014.

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

Beskrevet i del 1: Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse 2014.

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

Beskrevet i del 1: Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse 2014.

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 bestemmelser i allmennaksjeloven kapittel 5»

Beskrevet i del 6: Generalforsamlingen.

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

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

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

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

Beskrevet i del 3: Selskapskapital og utbytte.

I Telenor-konsernets styringsprinsipper beskrives de viktigste styringsorganene i Telenor ASA, samhandlingen mellom Telenor ASA og de ulike forretnings-enhetene samt sentrale globale prosesser som strategi, finansiell rapportering, gjennomgang av virksomhetene, eierstyring og selskapsledelse og risikostyring.

Konsernets policyer inneholder sentrale forretningsprinsipper og krav som Telenor stiller på utvalgte områder. Policyene skal gjenspeiles i lokale policyer for de ulike forretnings-enhetene. Lokale policyer skal omfatte både konsernets krav samt eventuelle lokale krav basert på lokale risiko-vurderinger. Konsernets manualer gir mer detaljerte og praktiske beskrivelser av hvordan prinsippene i konsernets policyer skal implementeres. I tillegg til konsernets manualer kan det også utarbeides lokale manualer.

Konsernets retningslinjer er godkjent av konsernsjefen. Konsernsjefen har det overordnede ansvaret for at styrings-dokumentene er implementert i Telenor, og for Telenors generelle etterlevelse av styringsdokumentene. 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 styrings-dokumentene er korrekt implementert i forretningsenheten, og for forretnings-enhetens generelle etterlevelse av styringsdokumenter.

Telenor har i dag 24 policyområder: Code of Conduct, styringsprinsippene samt 22 policyer innen områdene Finance & Control, Operational

Excellence, Asset Management og Sustainable Business Practice. Hvert policyområde har utnevnt en Policy Owner og Policy Manager.

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

- Utvikling 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 som sikrer 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 regulatoriske krav, lokal lov, forretningsenhetsstrategi og interessentanalyser;
- oppfølging og rapportering av etterlevelse av styringsdokumentene.

Telenor jobber 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.

Etiske retningslinjer og «Telenor Way»

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

Telenors Code of Conduct ble sist oppdatert i juni 2014. Code of Conduct fastsetter sentrale juridiske og etiske standarder som Telenor legger til grunn for verdiskapingen, og gjelder for styremedlemmer, ledere og andre ansatte samt alle som opptrer på vegne av Telenor-konsernet. Code of Conduct fastsetter konkrete og praktiske regler og retningslinjer for hvordan den enkelte forventes å utøve Telenors forretningsvirksomhet.

Telenors Code of Conduct, styrings-prinsipper og -dokumenter, visjon, verdier og lederforventninger er en integrert del av kulturen i Telenor og danner en plattform for hvordan vi jobber. Vi kaller denne måten å jobbe på for «Telenor Way». «Telenor Way» er måten Telenor ønsker å drive virksomhet på, og grunnlaget for all atferd og beslutningstaking.

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

Samfunnsansvar

Telenor arbeider for å ha et tydelig fokus på ansvarlig forretningspraksis i alle markeder. Våre hovedmål er å bli stadig bedre på alle områder vi opplever utfordringer på, samt å overholde alle relevante internasjonale standarder.

Etter innføringen av § 3-3c i regnskapsloven i 2013 er store foretak pålagt å redegjøre for hva foretaket gjør for å integrere hensynet til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og sosiale forhold, det ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon i sine forretningsstrategier, i sin daglige drift og i forholdet til sine interessenter. Redegjørelsen skal gis av styret og være del av årsberetningen eller finnes i et annet offentlig tilgjengelig dokument som det refereres til i årsberetningen. Telenor ASAs bærekraftsrapport i henhold til regnskapslovens § 3-3c finnes i en egen del av årsrapporten for 2014; se www.telenor.com/investors/reports/2014.

Telenors krav til samfunnsansvar er fastsatt i Telenors rammeverk for eierstyring og selskapsledelse og dekker områder som antikorrupsjon, menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, miljø og klima, helse, miljø og sikkerhet, bærekraft i leverandørkjeden samt personvern og data-sikkerhet. En nærmere redegjørelse for styrets arbeid med Telenors samfunnsansvar er gitt i del 10 av denne rapporten.

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

Avvik fra anbefalingens punkt 1: Ingen.

2. VIRKSOMHET

Virksomhetsdefinisjon

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

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

Mål og strategier

Styret har definert klare mål og strategier. Telenor-konsernet har en ambisjon om å skape vekst både i vår tradisjonelle telekommunikasjonsvirksomhet ved å skape inntjening av den store veksten i databruk, i våre nåværende digitale posisjoner innen M2M, nettannonser og finansielle tjenester samt i eventuelle nye digitale posisjoner.

Å bevare en sterk posisjon innen kommunikasjonstjenester og konnektivitet vil fortsatt være hovedprioritet på kort til mellomlang sikt. For å kunne levere i tråd med Telenors ambisjoner om vekst, verdiskaping og en vedvarende sterk posisjon innen kommunikasjonstjenester og konnektivitet har Telenor fastsatt tre strategiske ambisjoner for 2015–17:

1. «Internet for All»: Telenor mener at en økning i ARPU (gjennomsnittlig inntekt per bruker) vil være en viktig drivkraft for vekst i strategiperioden. Gjennom ambisjonen «Internet for All» tar vi sikte på å øke inntektene for alle brukere gjennom 1) å muliggjøre bruk, 2) å stimulere til bruk og 3) å øke inntjeningen på databruk.

2. «Loved by Customers»: Telenor opplever at veksten i antall abonnenter flater ut i de fleste av markedene våre. For å oppnå vekstambisjonen vår fremover må Telenor styrke forholdet til våre eksisterende kunder og gjøre dem til ambassadører for tjenestene våre.

3. «Efficient Operations»: I løpet av de siste årene har Telenor hatt en jevn økning i EBITDA og driftskapital. For å opprettholde denne trenden, beholde konkurranseevnen og forbli relevante for kundene våre må Telenor jobbe kontinuerlig med kostnadseffektivitet i alle deler av organisasjonen.

Telenor-konsernet har prioritert en rekke tiltak for å nå våre strategiske ambisjoner. Vi har fokus på to sentrale faktorer som gjør det mulig for oss å nå ambisjonene våre for 2017: «Passionate employees» og «Local impact». Telenor-konsernets strategi er publisert på Telenors nettsider: www.telenor.com/about-us/our-strategy

Telenors virksomhet og sentrale hendelser i 2014 er beskrevet i styrets beretning og i årsrapporten for 2014. Telenor oppdaterer markedet gjennom investorpresentasjoner, presse-meldinger og annen informasjon som gjøres tilgjengelig på internett: www.telenor.com/investors

Avvik fra anbefalingens punkt 2: Ingen.

3. SELSKAPSKAPITAL OG UTBYTTE

Aksjekapital

Telenors aksjekapital fremgår av punkt 4 i selskapets vedtekter. Selskapets aksjekapital ved utgangen av 2014 er NOK 9 008 748 180 fordelt på 1 501 458 030 aksjer, hver pålydende NOK 6.00.

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

Selskapskapital

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

Etter vedtak på den årlige generalforsamlingen 14. mai 2014 har styret fullmakt til å kjøpe egne aksjer, se www.telenor.com/about-us/corporate-governance/about-the-general-meeting/#Information. Telenor kjøpte ingen aksjer under fullmakten gitt av generalforsamlingen i løpet av 2014. Informasjon om utviklingen i egne aksjer i løpet av 2014 er tilgjengelig i styrets beretning, publisert i Telenors årsrapport for 2014: www.telenor.com/investors/reports/2014.

Utbyttepolicy

Styret har utarbeidet en utbyttepolicy som danner grunnlaget for utbytteforslag som fremmes for generalforsamlingen. Styret mener Telenor er best tjent med å legge opp til en langsiktig og forutsigbar utbyttepolicy. Dette er i tråd med målet om å gi

aksjonærene en investeringsavkastning som minst tilsvarer 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 tilsvarer 50-80 % av normalisert årsresultat, og konsernet har som mål å øke det ordinære utbyttet per aksje for hvert år.

Generalforsamlingen fatter et vedtak om utdeling av utbytte basert på en innstilling fra styret. På generalforsamlingen 14. mai 2014 ble det fattet vedtak om et utbytte på NOK 7,00 per aksje.

På generalforsamlingen i mai 2015 vil Telenors styre foreslå et utbytte på 3,80 kroner per aksje (5,7 milliarder kroner) for utbetaling i juni 2015. 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 2015. Totalt vil ordinært utbytte for regnskapsåret 2014 da være 7,30 kroner per aksje (11 milliarder kroner).

Overgangen til halvårlige utbytteutbetalinger innføres for å tilpasse Telenors utbetaling til aksjonærene med selskapets kontantstrømprofil gjennom året, og optimaliserer dermed konsernets finansieringsfleksibilitet og likviditetsstyring.

Avvik fra anbefalingens 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 kapittel 3 over). Styret står fritt til å bestemme hvorvidt og hvordan kjøpet av aksjene skal foregå innenfor rammen av gjeldende lov, men skal sikre at de generelle prinsipper om likebehandling av aksjonærer etterleveres.

Den norske stat som hovedaksjonær

Den norske stat er hovedaksjonær i Telenor, med en eierandel på ca. 54 prosent av Telenor-aksjene. Eierskapet forvaltes av nærings- og fiskeri-departementet. Den norske stat legger vekt på at statlige selskaper skal etterleve prinsipper for god eierstyring og selskapsledelse. Statens aktive eierskapsutøvelse begrenses av norsk selskapslovgivning og allment aksepterte prinsipper for utøvelse av godt eierskap. Dette innebærer at det er styret som er ansvarlig for å vurdere hvilke forventninger 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.

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 med formål å opprettholde den norske stats eierinteresser. Se note 23, 32 og 35 for nærmere beskrivelse.

I regjeringens stortingsmelding fra 20. juni 2014 om direkte statlig eierskap i selskaper kunngjorde regjeringen at den vil foreslå for Stortinget 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 børsmelding i forbindelse med økningen i aksjekapitalen.

Transaksjoner med nærstående

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

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 nær familie, eller

enhver interesse eller ethvert forhold som kan påvirke vår dømmekraft og beslutningstaking på en upassende 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 leder foreligger. En slik godkjenning kan bare gis dersom den anses for å være i selskapets beste interesse. Hvis det oppstår en interessekonflikt, skal den ansatte på eget initiativ vurdere forhold som kan innebære en interessekonflikt eller habilitet, og straks varsle sin leder 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 opptrer på vegne av Telenor.

I instruksen for Telenors styre heter det at styremedlemmer ikke har lov til å ta del i behandlingen eller avgjørelsen av saker som har en slik betydning for dem eller deres nærstående at de må anses for å ha en særlig personlig eller økonomisk interesse knyttet til saken. Det samme gjelder for konsernsjefen, jfr. allmennaksjeloven § 6–27. Verken styremedlemmene eller konsernsjefen kan under noen omstendighet ta del i behandlingen av saker som gjelder lån eller annen kreditt til dem selv eller sikkerhet for egen gjeld.

Andre transaksjoner

I den ordinære virksomheten utfører Telenor også regelmessige transaksjoner med enheter 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 i årsrapporten for 2014 www.telenor.com/investors/reports/2014.

Avvik fra anbefalingens 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 like rettigheter knyttet til seg.

Avvik fra anbefalingens punkt 5: Ingen.

6. GENERALFORSAMLINGEN

Øverste styringsorgan

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

Aksjonærenes interesser sikres primært gjennom Telenors 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 2014 ble avholdt 14. mai 2014. Forberedende og senere utarbeidede dokumenter, inkludert protokoll fra generalforsamlingen, er tilgjengelig på: www.telenor.com/investors/general-meeting/2014.

Generalforsamlingen

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

- Godkjennelse av årsregnskapet og årsberetningen, herunder utdeling av utbytte.
- Andre saker som etter lov eller vedtektene 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 nevnt 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 årsrapporten for 2014. Styrets erklæring ble presentert for nominasjonskomiteen, som ikke fremsatte noen kommentarer til erklæringen.

På generalforsamlingen 14. mai 2014 ble følgende vedtak fattet: «Generalforsamlingen gir sin tilslutning til styrets lederlønnserklæring.

Styrets retningslinjer for fastsettelsen av lederlønn ble godkjent.

Styrets retningslinjer for aksjebasert ytelse og andre ytelse som er knyttet til kursutviklingen på aksjer ble godkjent.»

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 14. mai 2014 ble følgende vedtak fattet:

«Styrets redegjørelse for foretaksstyring ble behandlet og tatt til etterretning.»

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 minimum en tyvendedel av aksjekapitalen, fremsetter kravet skriftlig. Styret skal påse at generalforsamlingen holdes innen én måned etter at kravet er fremsatt.

Varsel om innkalling til generalforsamling

Varsel om innkalling til generalfor-

samling 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 for 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 fastsatt i Telenors vedtekter punkt 8 andre ledd.

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

Skriftlig stemmegivning før generalforsamlingen

Aksjonærer kan avgi sin stemme skriftlig, herunder ved bruka av elektronisk kommunikasjon, i en periode før generalforsamlingen. Styret kan fastsette nærmere retningslinjer for slik forhåndsstemming. Det følger av punkt 8 sjettede ledd i vedtektene at det skal fremgå av innkallingen til generalforsamling hvilke retningslinjene som er fastsatt av styret.

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.

Avvik fra anbefalingens punkt 6: Ingen.

7. NOMINASJONSKOMITEEN

Opprettelse og sammensetning

Ordningen med nominasjonskomite er ikke lovregulert. Telenor ASAs nominasjonskomite er vedtektsfestet i 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 uavhengig av styret og selskapets ledelse. Medlemmene velges av generalforsamlingen, likevel slik at bedriftsforsamlingens leder skal til nominasjonskomiteens leder. Av de øvrige tre medlemmer skal ett medlem være aksjonærvalgt medlem eller varamedlem av bedriftsforsamlingen.

Ved oppnevning av medlemmer til nominasjonskomiteen skal det tas hensyn til at aksjonærfellesskapets interesser blir ivaretatt.

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: 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-governance/nomination-committee.

Nominasjonskomiteens arbeid

Det følger av vedtektenes 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;

Medlemmer av nominasjonskomiteen 2014

Anders Skjævestad

Leder av nominasjonskomiteen
Valgt fra bedriftsforsamlingen: 2009

Mette Wikborg

Medlem
Valgt av generalforsamlingen: 2009

Rune Selmar

Medlem
Valgt av generalforsamlingen: 2007

Silvja Seres

Medlem
Valgt fra bedriftsforsamlingen: 2012

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

Generalforsamlingen kan vedta instruksjer for nominasjonskomiteen. Nominasjonskomiteen holdt 21 møter i 2014.

Avvik fra anbefalingens punkt 7: Ingen.

8. BEDRIFTSFORSAMLING OG STYRE: SAMMENSETNING OG UAVHENGIGHET

I tråd med norsk lov har Telenor en bedriftsforsamling og et styre. Bedriftsforsamlingen er et særegent norsk organ. Det er først og fremst et tilsynsorgan som følger med på styrets forvaltning av selskapets virksomhet. Bedriftsforsamlingen har også beslutningsmyndighet på avgrensede, men viktige områder. 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 inntil 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 henhold til reglene i forskrifter til allmennaksjelovens bestemmelser om de ansattes rett til representasjon i allmennaksjeselskapers styre og bedriftsforsamling m.v.

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

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

Bedriftsforsamlingen ved utgangen av 2014

Anders Skjævestad

Leder

Valgt i 2012 – medlem av bedriftsforsamlingen siden 2009

Olaug Svarva

Nestleder

Valgt i 2007, gjenvalgt i 2013

Aksjonærvalgte medlemmer:

Silvija Seres

Valgt i 2011, gjenvalgt i 2013

Siri Pettersen Strandenes

Valgt i 2008, gjenvalgt i 2013

Tore Onshuus Sandvik

Valgt i 2011, gjenvalgt i 2013

Elin Merete Myrmel-Johansen

Valgt i 2009, gjenvalgt i 2013

John Gordon Bernander

Valgt i 2013

Kirsten Idebøen

Valgt i 2013

Didrik Munch

Valgt i 2013

Widar Salbuvik

Valgt i 2013

Aksjonærvalgte varamedlemmer:

Gry Mølleskog

1. vara, valgt i 2007, gjenvalgt i 2013

Nils-Edvard Olsen

2. vara, valgt i 2009, gjenvalgt i 2013

Ingvild Nybø Holth

3. vara, valgt i 2005, gjenvalgt i 2013

Ansattevalgte representanter:

Roger Rønning

Valgt i 2007, gjenvalgt i 2011

Astri Skare

Valgt i 2002, gjenvalgt i 2011

Jan Riddervold

Valgt i 1997, gjenvalgt i 2011

Stein Erik Olsen

Valgt i 2000, gjenvalgt i 2011

Magnhild Øvsthus Hanssen

Valgt i 2007, gjenvalgt i 2011

Observatører for de ansatte:

Anne Kristin Endrerud

Valgt i 2007, gjenvalgt i 2011

Mai Britt Thune

Valgt i 2011

Ansattevalgte varamedlemmer:

Jan Otto Eriksen

Esben Smistad

Morten Fallstein

Tove Rosø

Merete Djupos

Ronny Paulsen

Espen Egeberg Christiansen

Ellen Erland

Steffan Philip Thorvaldsen

Baard Myhre

Håkon Berdal

Bedriftsforsamlingens arbeid

Bedriftsforsamlingen fører tilsyn med styrets og konsernsjefens forvaltning av selskapet. Bedriftsforsamlingen holdt tre møter i 2014. Gjennomsnittlig deltakelse gjennom året på møtene var 83 %.

Bedriftsforsamlingen tar også avgjørelser på avgrensede, men viktige områder. En viktig oppgave for bedriftsforsamlingen er å velge styremedlemmer og styreleder. Generalforsamlingen kan ikke utøve innflytelse på, endre eller reversere 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 eventuelt også Telenor-konsernets konsoliderte resultat- og balanseregnskap bør vedtas, samt om styrets forslag til disponering av overskudd eller dekning av tap.

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 drifts- endringer som vil medføre en større endring eller omdisponering av arbeidsstyrken.

Bedriftsforsamlingen kan vedta

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

Bedriftsforsamlingen fastsetter styrets godtgjørelse.

Bedriftsforsamlingen har enkelte mer spesifikke oppgaver, som for eksempel å fremlegge forslag til valg av revisor, motta forslag om fusjons- eller fisjonsplaner og velge et kreditorutvalg i tilfelle det fattes vedtak om å avvike 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 Telenors vedtekter at selskapets styre skal bestå av minst fem og maksimum tretten medlemmer. Styrets medlemmer velges for en periode på inntil to år av gangen. Ved utgangen av 2014 bestod Telenor ASAs styre av elleve styremedlemmer, hvorav tre er ansattvalgte medlemmer, slik allmennaksjeloven krever.

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

På møtet i bedriftsforsamlingen 14. mai 2014 valgte bedriftsforsamlingen Jon Erik Reinhardsen som nytt styremedlem for en periode på inntil to år. Reinhardsen erstatter Hallvard Bakke. Jon Erik Reinhardsen er konsernsjef i Petroleum Geo-Services (PGS), en stilling han har hatt siden april 2008. Reinhardsen har bred og omfattende erfaring fra drift og ledelse både fra Norge og utlandet, herunder i bransjer som står overfor betydelige teknologiske endringer.

Kompetanse og uavhengighet

Telenors styre 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.

Ingen av styremedlemmene er ansatt i eller har utført arbeid for Telenor, bortsett fra ansattrepresentantene. 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 styremedlemmer finnes på www.telenor.com/about-us/corporate-governance/board-of-directors og i note 34 i årsrapporten for 2014 www.telenor.com/investors/reports.

Avvik fra anbefalingens 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 ledelse

og selskapets virksomhet for øvrig.

Styret utarbeider planer og økonomiske rammer og mål for Telenors aktiviteter. Styret holder seg orientert om selskapets finansielle stilling og påser at aktiviteter, regnskap og kapitalforvaltning er underlagt tilstrekkelig kontroll. Styret påser at Telenor har god internkontroll i tråd med de regler og forskrifter som gjelder for selskapet. 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 aktivitetene 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.

Styret fastsetter instruksjer for sitt eget og konsernsjefens arbeid, med særlig vekt på en tydelig intern ansvars- og oppgavefordeling. Styret understreker viktigheten av å ha innsikt i og være godt informert om relevante teknologiske, regulatoriske og markedsmessige utviklingstrekk. I 2014 har styret besøkt Telenors virksomhet i Sverige.

Styremøter i 2014

Informasjon om de ulike styremedlemmenes deltakelse på hvert av de 15 styremøtene som ble holdt i 2014, fremgår av protokollene fra hvert styremøte. Styreprotokollene sendes til utvalgte medlemmer av ledelsen, til

lederen for Telenors internrevisjon (Head of Internal Audit) og til Telenors eksterne revisor.

Styret skal normalt avholde åtte ordinære styremøter i løpet av et kalenderår. Minstekravet er fire møter. De enkelte styremedlemmer 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. Sekretæren vil 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 er mulig, 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.

Styret holdt 15 styremøter i 2014. Gjennomsnittlig deltakelse gjennom året på styremøtene var 98 %.

Styrets egnevaluering

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

Telenor ASAs styre ved utgangen av 2014

Svein Aaser

Styreleder, utnevnt: 16. mai 2012, gjenvalgt 15. mai 2013

Frank Dangeard

Nestleder, utnevnt: 19. mai 2011, gjenvalgt 15. mai 2013

Burckhard Bergmann

Styremedlem, utnevnt: 29. mai 2008, gjenvalgt 15. mai 2013

Sally Margaret Davis

Styremedlem, utnevnt: 23. november 2011, gjenvalgt 15. mai 2013

Dag J. Opedal

Styremedlem, utnevnt: 19. mai 2011, gjenvalgt 15. mai 2013

Barbara Milian Thoralfsson

Styremedlem, utnevnt: 11. mai 2009, gjenvalgt 15. mai 2013

Marit Vaagen

Styremedlem, utnevnt: 15. mai 2013

Jon Erik Reinhardsen

Styremedlem, utnevnt: 14. mai 2014

Bjørn Andre Anderssen

Ansattrepresentant, utnevnt: 23. august 2007, gjenvalgt desember 2013

Brit Østby Fredriksen

Ansattrepresentant, utnevnt: 20. januar 2010, gjenvalgt desember 2013

Harald Stavn

Ansattrepresentant, utnevnt: 20. juni 2000, gjenvalgt desember 2013

Styrekomiteer

Styret har opprettet tre styrekomiteer som alle er forberedende arbeidskomiteer for styret: komiteen for foretaksstyring og kompensasjon, komiteen for etikk og samfunnsansvar og revisjonskomiteen. Styret opprettet høsten 2014 en ad-hoc komite med oppgave å gjennomføre systematisk søk for arvtagere til sittende konsernsjef som har kontrakt ut 2015. I tillegg opprettet styret i Telenor ASA i

desember 2014 en ad hoc-komite i forbindelse med den pågående etterforskningen i VimpelCom Ltd.

Styret har utstedt en instruks for hver komite som angir komiteens sammensetning og oppgaver. Komiteene rapporterer til styret i Telenor ASA vedrørende de oppgaver som er angitt i instruksene. Hvert styremedlem har tilgang til alle arbeidsdokumenter og møtereferater fra komitemøtene.

Komiteen for foretaksstyring og kompensasjon

Komiteen for foretaksstyring og kompensasjon består av fire styremedlemmer: Svein Aaser (komiteleder), Burckhard Bergmann, Sally Davis og Bjørn Andre Anderssen (ansattrepresentant). Komiteen avholdt syv møter i 2014. Gjennomsnittlig deltakelse gjennom året på komitemøtene var 100 %.

Komiteen fører tilsyn med at Telenor setter allment aksepterte høye 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 kontroll-funksjoner og prosesser, samt å føre tilsyn med konsernsjefens myndighet og ansvar. Komiteen skal også bistå styret i forhold knyttet til langsiktig utvikling av kultur og lederskap. Komiteen vurderer Telenors godtgjørelsespolicy og -programmer, herunder bonus-programmer og aksjebaserte ordninger, og gir sine anbefalinger til styret. Komiteen evaluerer årlig konsernsjefens godtgjørelse og gir sine anbefalinger til styret for styrets beslutning.

I løpet av 2014 har komiteen hatt et

spesielt fokus på implementeringen av bonusplaner for ledelsen, etterfølgerplanlegging, kultur og utvikling av prosesser for foretaksstyring. Etterfølgerplanleggingen har blitt drøftet basert på detaljert evaluering av ledere i hele konsernet med hensyn til resultater og potensial. Prosessen har bidratt til en god etterfølgerrekruttering i Telenor-konsernet. Basert på en undersøkelse av kulturen i de ulike delene av konsernet drøftet komiteen hvordan «Telenor Way» kan styrkes på tvers av alle forretningsenheter. Komiteen diskuterte også forbedringer innen eierstyring og selskapsledelse i lys av styringsprosesser i andre multinasjonale selskaper.

I 2015 vil komiteen ha et særlig fokus på å vurdere aksjeprogrammet for ansatte, utvikle Telenor-kulturen og gjennomgå styringsprosesser.

Komiteen for etikk og samfunnsansvar

Komiteen for etikk og samfunnsansvar består av fire styremedlemmer. Ved utgangen av 2014 var medlemmene Frank Dangeard (komiteleder), Marit Vaagen, Jon Erik Reinhardsen og Brit Østby Fredriksen (ansattrepresentant). Komiteen for etikk og samfunnsansvar avholdt syv møter i 2014. Gjennomsnittlig deltakelse gjennom året på komitemøtene var 96 %.

Komiteen bistår styret i dets arbeid med etikk og etterlevelse i henhold til lover og regler, forretningssetiske retningslinjer, Telenors Code of Conduct og tilhørende styringsdokumenter. Komiteen støtter 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 praksiser knyttet til IT-sikkerhet, nettverksintegritet, fysisk sikkerhet og relaterte områder. På hvert av de fire 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 og oppfyller interessenters forventninger og relevante regelverk.

I 2014 har komiteen hatt særlig fokus på antikorrupsjon, Ethics & Compliance-funksjonen, internrevisjon, sosiale medier og samfunnsansvarsrapportering, samt et fortsatt fokus på etikk og samfunnsansvar med hensyn til Telenors inntreden og nyetablerte virksomhet i Myanmar og Telenors investeringer i VimpelCom Ltd.

Revisjonskomiteen

Revisjonskomiteen består av følgende tre styremedlemmer: Dag J. Opedal (komiteleder), Barbara Milian Thoralfsson og Harald Stavv (ansattrepresentant). Komiteen avholdt seks møter i 2014. Gjennomsnittlig deltakelse gjennom året på komitemøtene var 94 %.

Komiteen bistår styret med oppgaver

knyttet til finansiell rapportering, intern kontroll av finansiell rapportering og revisjonsrelaterte saker. 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 hadde revisjonskomiteen et særlig fokus på strategisk risiko og økonomiske prioriteringer og ambisjoner for perioden 2015–2017.

Ad hoc-komiteen for utnevning av ny konsernsjef

Styret i Telenor ASA vedtok høsten 2014 å oppnevne en ad hoc-komite med oppgave å gjennomføre systematisk søk for arvtagere til den sittende konsernsjef som har kontrakt ut 2015. Komiteen består av Svein Aaser (komiteleder), Frank Dangeard (leder av komiteen for etikk og samfunnsansvar), Marit Vaagen (medlem av komiteen for etikk og samfunnsansvar) og Bjørn Andre Anderssen (ansattrepresentant).

VimpelCom ad hoc-komiteen

Styret i Telenor ASA vedtok i desember 2014 å oppnevne en ad hoc-komite 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 to møter etter komiteens opprettelse i desember 2014. Gjennomsnittlig deltakelse

gjennom året på komitemøtene var 100 %.

VimpelCom-komiteen skal blant annet følge opp og holde seg orientert om aktuelle forhold knyttet til den pågående 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.

Konsernsjefen

Telenor ASAs konsernsjef er øverste leder for den daglige driften av Telenor ASA og er også øverste sjef for konsernet. Konsernsjefen utnevnes av styret.

Konsernsjefen har ansvar for den daglige ledelsen av virksomheten i Telenor ASA og i hele Telenor-konsernet og skal sørge for at selskapet og konsernet organiseres, drives og utvikles i henhold til relevante lover, selskapets vedtekter og vedtak fattet av styret, bedriftsforsamlingen og generalforsamlingen.

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

Konsernledelsen

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

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

Konsernsjefen er konsernledelsens øverste leder. De øvrige medlemmene av konsernledelsen er finansdirektøren (Chief Financial Officer), konserndirektør og leder for Telenors operasjoner i Asia, konserndirektør og leder for Telenors operasjoner i Europa, konserndirektør for Telenor Norge, konserndirektør og leder for Digital & Strategi, konserndirektør og leder for Group Industrial Development, konserndirektør og leder for Group People Development, konserndirektør og leder for Legal Affairs og konserndirektør og leder for Corporate Affairs. Les mer om konsernledelsen på www.telenor.com/about-us/corporate-governance/group-executive-management.

Forholdet mellom Telenor ASA og datterselskaper

Styrene i 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 aktiviteter.

Telenor ASA varsler styrene i de ulike

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

Som ledd i operasjonaliseringen av god og effektiv eierstyring og selskapsledelse i Telenors datterselskaper skal Telenors styringsprinsipper og rammeverk for foretaksstyring og selskapsledelse vedtas og implementeres i alle datterselskaper som direkte eller indirekte kontrolleres av Telenor ASA («forretningssenheter»). I selskaper som ikke direkte eller indirekte kontrolleres av Telenor ASA, skal styremedlemmer nominert av Telenor aktivt fremme anvendelsen av relevante styringsdokumenter og Telenor arbeider kontinuerlig for å nå målet om å fremme disse i selskaper Telenor ikke kontrollerer.

Avvik fra anbefalingens punkt 9: Ingen.

10. RISIKOSTYRING OG INTERN KONTROLL

Styrets ansvar og mål for risikostyring og intern kontroll

Risikostyring og intern kontroll prioriteres høyt i Telenor. Etablering av risikostyring, tilordning av risikoeierskap og implementering av risikorespons i hele organisasjonen er sentralt. De ulike forretningsenhetene gir konsernet informasjon om risiko gjennom prosesser som forretnings- gjennomganger (Business Reviews) og strategiprosesser.

Revisjonskomiteen bistår styret i oppfyllelsen av ansvaret med hensyn til risikostyring og internkontroll.

Konsernets styringsprinsipper fastsetter sentrale prinsipper for risikostyring og intern kontroll. Risikostyring skal integreres systematisk i Telenors forretnings- og strategiprosesser slik at selskapet kan oppnå en konkurransedyktig avkastning fra de ulike forretningsaktivitetene, men med akseptable risikonivåer og i tråd med rammeverket «Telenor Way». Strategiske, operasjonelle og juridiske risikoer av betydning skal tas i betraktning. Alle ledere skal ta ansvar for risikostyring innenfor sine områder og sikre at risikostyring er integrert i de daglige forretningsprosessene.

Som børsnotert selskap på NASDAQ-børsen i USA 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 sitt sterke fokus på internkontroll av finansiell rapportering (ICFR) og har etablert en prosess som skal sikre at tilstrekkelige internkontrollrelaterte aktiviteter integreres i Telenors globale virksomheter av finansiell betydning. Prosessen følges opp av styret via revisjonskomiteen.

Ledelsen gjør 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 ineffektive kontroller ved utgangen av året evaluerer ledelsen den potensielle betydningen og finansielle eksponeringen for konsernregnskapet. Konsernets internrevisjon utfører regelmessig revisjon 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.

Risikofaktorer

Telenor opererer i mange forskjellige markeder, og konsernet er dermed eksponert for en rekke finansielle, regulatoriske, operasjonelle og omdømmerelaterte risikoer som kan påvirke virksomheten negativt. Mer informasjon om slike risikofaktorer er beskrevet i styrets beretning, som er en del av Telenors årsrapport for 2014 www.telenor.com/investor-relations/reports.

Disclosure Committee

Denne komiteen støtter selskapets arbeid med å oppfylle kravene til ekstern finansiell rapportering. Komiteen gjennomgår konsernets kvartals- og årsrapporter og sikrer at kravene til ekstern rapportering blir overholdt. Komiteen ledes av finansdirektøren (Chief Financial Officer) 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

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

Rammeverket for Ethics & Compliance definerer et sett av tilpassede krav som er avgjørende for en effektiv Ethics &

Compliance-funksjon. Rammeverket skal bidra til en konsekvent god håndtering av compliance-saker, og inneholder også en felles modell for disiplinærtiltak for en enhetlig praksis på tvers av konsernet.

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

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

Group Internal Audit

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

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

Group Internal Audit rapporterer funksjonelt til revisjonskomiteen i styret i Telenor ASA og administrativt til finansdirektøren (Chief Financial Officer).

Group Investment Committee

Group Investment Committee (GIC) 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 eller prinsipiell interesse. GIC ledes av finansdirektøren (Chief Financial Officer) og består av medlemmer med relevant kompetanse.

GIC sikrer at det er enighet om beslutningsprosesser og strategisk innretting av forslag, og sikrer at vurderinger og standarder for business-case og risiko er hensiktsmessige og fullstendige. I tillegg utfører GIC 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 en egen policy for Group Treasury, fastsatt av Telenors styre.

Formålet med policyen for Group Treasury er å redusere den finansielle risikoen i Telenor-konsernet og sikre effektiv styring og kontroll av finansielle aktiviteter, i tillegg til å gi et overordnet rammeverk for håndtering av finansielle risikoer som likviditetsrisiko, motpartsrisiko, valutarisiko og renterisiko. Videre fastsetter policyen for Group Treasury hovedprinsippene for finansielle

aktiviteter som kapitalstruktur i konsernet, egenkapital og gjeldsfinansiering, likviditetsstyring, arbeidskapitalstyring, bankrelasjoner, finansiell risikostyring, garanti-utstedelser, krav til finansiell rapportering samt kapitalstruktur og finansiering for datterselskaper og finansielle investeringer.

Standarder for finansiell rapportering

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

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 2014 www.telenor.com/investors/reports/2014.

Virksomhetsgjennomganger og finansielle gjennomganger

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

Virksomhetsgjennomgangene ledes av konsernsjefen og foretas normalt to ganger i året, med mindre hyppigere gjennomgang er nødvendig. Formålet med gjennomgangen er å vurdere forretningsenhetenes strategiske og operasjonelle drift samt planene for å

nå strategiske ambisjoner. En gang i året skal virksomhetsgjennomgangen som del av strategiprosessen fokusere på den treårige strategiplanen (Strategy Review).

Finansielle gjennomganger ledes av konsernsjefen og utføres hvert kvartal. Hovedformålet med den finansielle gjennomgangen er å vurdere forretningsenhetenes økonomiske resultater, interne kontroll, utvikling av risiko og regulerings- og tekniske spørsmål samt prognosene for økonomiske resultater for de kommende kvartalene.

Samfunnsansvar

Bærekraftig vekst og samfunnsansvar er en viktig del av Telenor-konsernets drift. Mobilindustrien har positive effekter på økonomisk og sosial velferd. Telekomindustrien har makt til å forandre samfunnet, og derfor er samfunnsansvar en viktig del av Telenors virksomhet. Telenor-konsernets arbeid på samfunnsansvarsområdet hviler på to sentrale strategiske pilarer: nå ut med fordelene med mobilkommunikasjon i alle Telenors markeder og integrasjon av ansvarlig forretningspraksis i alle deler av Telenors virksomhet.

Telenor tror på at telekommunikasjon vil muliggjøre utveksling av ideer og gi økt tilgang til informasjon. Vi erkjenner også at vi står overfor menneskerettighetsutfordringer i markedene vi opererer i. Respekt og kontinuerlig forbedring er derfor viktige deler av tilnærmingen vår til menneskerettighets spørsmål.

Telenor har lenge vært del av FNs Global Compact-initiativ. Telenor følger FNs ti prinsipper om menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, miljøvern og antikorrupsjon. Telenor rapporterer i samsvar med Global Reporting Initiative (GRI). Den siste

GRI-rapporten er publisert på: www.telenor.com/sustainability/reporting.

Antikorrupsjon

Telenors nulltoleranse for korrupsjon og brudd på Telenors etiske standarder er nedfelt i Telenors Code of Conduct, antikorrupsjonspolicy og i andre styringsdokumenter. Alle ansatte skal følge disse. Telenors klare holdning mot enhver form for korrupsjon krever en strukturert tilnærming for å integrere etikk og antikorrupsjonsvurderinger på tvers av alle funksjoner og nivåer. Telenor-konsernets antikorrupsjonspolicy fastslår at Telenor skal arbeide aktivt for å sikre at korrupsjon ikke forekommer i Telenors virksomhet. Dette arbeidet skal gjøres gjennom et risikobasert antikorrupsjonsprogram som er tilpasset Telenors virksomhet og basert på internasjonal beste praksis. Utformingen, implementeringen og oppfølgingen av programmet er risikobasert for det formål å hindre korrupsjon i hele Telenors virksomhet. Antikorrupsjonsprogrammet skal implementeres i alle datterselskaper som direkte eller indirekte kontrolleres av Telenor ASA.

Telenors organisasjon har klart definerte roller og ansvar for implementeringen av antikorrupsjonsprogrammet, både på konsern- og forretningsenhetsnivå. Konsernets antikorrupsjonspolicy og antikorrupsjonsprogrammets effektivitet vurderes og revideres med jevne mellomrom. Målet er en tilpasning til rådende internasjonale standarder. En beskrivelse av Telenors antikorrupsjonsprogram og Telenors antikorrupsjonshåndbok er tilgjengelig på www.telenor.com/about-us/corporate-governance/anti-corruption.

Bærekraft i leverandørkjeden

Bærekraft i leverandørkjeden (Supply Chain Sustainability) er et viktig satsingsområde for Telenor. Vi krever ansvarlig forretningsførsel fra alle våre leverandører i samsvar med våre retningslinjer for leverandører (Supplier Conduct Principles). Dette er underlagt systematisk oppfølging og risikostyring. I 2014 gjennomførte Telenor 5292 leverandørinspeksjoner i ulike deler av konsernet, hvorav over 50 % var uanmeldte. En konsernovergripende funksjon for bærekraft i leverandørkjeden er etablert for kontinuerlig å overvåke gjennomføring og oppfølging av bærekraft i leverandørkjeden i de ulike forretningsenhetene. Dette omfatter permanente lokale bærekraftfunksjoner i alle Telenors forretningsenheter, underlagt en bærekraftfunksjon på konsernnivå. Les mer på www.telenor.com/about-us/corporate-governance/supplier-conduct-principles.

I 2014 var Telenor nok en gang på CDPs toppliste for klimatransparens og -resultater for den globale telekomsektoren (CDP S&P Global 500 Climate Change Report 2014). Dette er resultatet av innsatsen på energieffektivitetsområdet i alle forretningsenhetene våre.

En detaljert beskrivelse av Telenors strategi, tiltak og rapportering på bærekraftområdet finnes på www.telenor.com/sustainability samt i et separat kapittel om bærekraft i årsrapporten for 2014; se www.telenor.com/investors/reports/2014. Se også beskrivelsen av Telenors etterlevelse av regnskapsloven § 3-3c i del 1 i denne redegjørelsen om eierstyring og selskapsledelse samt i del 9 om styrets komite for etikk og samfunnsansvar.

Helse, miljø og sikkerhet (HMS)

Som et internasjonalt selskap med en mangfoldig arbeidsstyrke legger Telenor-konsernet stor vekt på helse, miljø og sikkerhet (HMS). Telenor har en systematisk tilnærming til hvordan HMS forvaltes internt i Telenor og overfor underleverandører og forhandlere.

Telenor har implementert et HMS-styringssystem i samsvar med OHSAS 18001 (arbeidshelse og -sikkerhet) og ISO 14001 (miljø) i alle forretningsenheter. Dette viser at Telenor har fokus på menneskerettigheter på arbeidsplassen, har trygge og etiske arbeidspraksiser, og jobber for å etterleve standarder for sosial ansvarlighet i hele leverandørkjeden. Dette er et sterkt uttrykk for Telenors engasjement for sosial ansvarlighet og samfunnsansvar.

Mangfold

Telenor verdsetter alle mennesker, uavhengig av kjønn, religion, nasjonalitet eller funksjonshemming. Ved å hjelpe ansatte med å tilpasse arbeidet til deres individuelle behov, vil Telenor bli mer attraktiv som arbeidsgiver, samtidig som de ansatte presterer bedre. Telenor oppfordrer til balanse mellom mannlige og kvinnelige kandidater ved rekruttering til interne lederutviklingsprogrammer og lederstillinger; se www.telenor.com/people-and-opportunities/work-environment.

I 2014 gikk Telenor sammen med McKinsey om å tilby et lederutviklingsprogram rettet mot kvinnelige studenter i Norge. Telenor har siden 1996 hatt sitt Open Mind-program, som skal gjøre det enklere for innvandrere og personer med nedsatt funksjonsevne å komme seg i arbeid gjennom omfattende

praktikantprogrammer med aktiv coaching og mentorvirksomhet.

I 2014 var 35 % av den totale arbeidsstyrken kvinner, og andelen kvinner i lederstillinger var 26 % (opp fra 21 % i 2013). Ved utgangen av 2014 var tre av ti medlemmer av konsernledelsen kvinner (30 %), og andelen kvinner i styret er fortsatt 3 %.

Personvern og databeskyttelse

Telenor ser på integritet som et konkurransefortrinn. Telenor erkjenner og tror på at selskapet er avhengig av tillit fra kunder, ansatte, myndigheter og andre interessenter for å kunne lykkes med etableringen av nye tjenester og opprettholde vår virksomhet.

Telenor er sterkt engasjert i arbeidet med personvern og har solide prinsipper for databeskyttelse. Alle kundeopplysninger skal forvaltes konfidensielt i henhold til strenge standarder, for å hindre uautorisert tilgang eller bruk ut over det som er avtalt med kunden. Dette ansvaret omfatter også respekt for menneskerettigheter, som for eksempel ytringsfrihet.

Telenor-konsernets Group Privacy Officer er ansvarlig for Telenor-konsernets krav til intern behandling av personopplysninger og for konsernets årlige personvern-vurdering. Lokale Privacy Officers skal sikre at ansatte i de ulike selskapene har nødvendig opplæring i beskyttelse av personopplysninger, gi veiledning om alle relevante forhold og føre tilsyn med behandlingen av personopplysninger.

Avvik fra anbefalingens punkt 10:
Ingen.

11. STYREGODTGJØRELSE

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

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

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 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 årsrapporten for 2014, se www.telenor.com/investors/reports. I 2014 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 anbefalingens punkt 11:
Ingen.

12. GODTGJØRELSE TIL KONSERNLEDELSEN

Retningslinjer

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

Styrets erklæring om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte ble godkjent av generalforsamlingen 14. mai 2014.

Generalforsamlingen stemte separat over hver av retningslinjene. Protokoll fra generalforsamlingen finnes på www.telenor.com/about-us/corporate-governance/about-the-general-meeting.

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

Resultatavhengig godtgjørelse til konsernledelsen i form av insentivordninger, bonusprogrammer og lignende er knyttet til verdiskapning for aksjonærene eller resultatutviklingen i Telenor over tid. Slike ordninger, herunder insentivordninger, skal oppmuntre til bedre prestasjoner og være basert på finansielle 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 lederlønnspolitik (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 årsrapporten for 2014 www.telenor.com/investor-relations/reports.

Avvik fra anbefalingens 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.

Telenor presenterer hvert år datoene 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/ir.

Avvik fra anbefalingens punkt 13:
Ingen.

14. SELSKAPSOVERTAKELSE

Den norske stat eier ca. 54 % 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 kapittel 4 ovenfor.

Ved en eventuell selskapsovertakelse vil styret følge NUES-prinsippene.

Avvik fra anbefalingens punkt 14:
Unntak gjort med hensyn til den norske stats eierskap.

15. REVISOR

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

Telenor har fastsatt policyer og prosedyrer for godkjenning av tjenester utover ren revisjon som utføres av en ekstern revisor utpekt av styret. Den eksterne revisoren gir hvert år en skriftlig uavhengighets-erklæring til revisjonskomiteen. Hvert halvår presenterer revisor et sammendrag for revisjonskomiteen over alle tjenester som er utført utover ren revisjon. Revisor legger også frem alt som kan påvirke hans/hennes uavhengighet, og dokumenterer hvilke tiltak som er iverksatt for å redusere slike påvirkninger i henhold til revisorlovens § 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 som behandler årsregnskapet. Revisor skal rapportere om eventuelle 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 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 anbefalingens punkt 15:
Ingen.



telenor
group

www.telenor.com

