



# Retningslinjer for godtgjørelse til ledende personer

Konsernledelsen, styret og bedriftsforsamlingen

# Innholdsfortegnelse

## 1 FORORD

---

Målsetning	3
Myndighet	4
Interessekonflikter	4

## 2 GODTGJØRELSE TIL BEDRIFTSFORSAMLINGEN OG STYRET

---

Bedriftsforsamlingen	5
Styret	5

## 3 GODTGJØRELSE TIL KONSERNLEDELSEN

---

Godkjenninger	6
Belønningsstruktur	6
Fast lønn	6
Grunnlønn	6
Fastlønnstillegg	6
Fast bilgodtgjørelse	6

Variabel lønn	7
Terskel for utbetalinger i ordninger for variabel lønn	7
Selskapets resultatmodifikator	8
Årlig variabel lønn (AVP)	9
Fra prestasjon til tildeling av årlig variabel lønn	10
Langtidsinsentivordningen (LTI)	11
Aksjespareprogram (SSP)	11
Ytelser	12
Pensjon og forsikring	12
Andre ytelser	12
Andre ansettelsesvilkår	13
Kontraktens varighet	13
Sluttvederlag	13
Refusjon	13
Ekstern rekruttering	13
Rekruttering fra et annet marked	13
Bestemmelser om frikjøp	13
Mobilitet	13

## 4 EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE

---

Vurderingspunkter i retningslinjene	14
Endringer i retningslinjene	15
Godkjenning, publisering og ikrafttredelse	15

# 1 Forord

I henhold til allmennaksjeloven § 6-16 a og tilhørende forskrifter må styret i Equinor ASA utarbeide retningslinjer for godtgjørelse av ledende personer («retningslinjer») som beskriver hvilke prinsipper og fremgangsmåter som er benyttet ved fastsettelse av godtgjørelse til ledende personell i Equinor-konsernet («Equinor» eller «selskapet»), dvs. konsernledelsen, som består av konsernsjefen og konserndirektørene. For fullstendighetens skyld omfatter retningslinjene også en beskrivelse av godtgjørelsen til medlemmer av bedriftsforsamlingen og styret.

I tillegg til å oppfylle lovpålagte krav og beste praksis for lederlønnstruktur, har styret vært spesielt oppmerksom på følgende som grunnlag og overordnet rettesnor ved utarbeidelsen av retningslinjene.

- Sørge for retningslinjer for lederlønn som oppfyller Equinors krav for å oppnå strategiske mål og størst mulig verdiskaping over tid
- Ta hensyn til aksjonærenes forventninger, herunder norske myndigheters forventninger til Equinors retningslinjer for godtgjørelse gitt ved Statens retningslinjer for lederlønn i selskaper med statlig eierandel (fastsatt av Nærings- og fiskeridepartementet 12. desember 2022) («statens retningslinjer»)
- Opprettholde forutsigbarhet for ledende personer og aksjonærer
- Opprettholde en konkurransedyktig lønnsstruktur for alle ansatte, inklusiv konsernledelsen
- Opprettholde moderasjon i forbindelse med belønning og beslutninger relatert til dette
- Tilstrebe enkle og formålstjenlige løsninger for lønnsstruktur og rapportering

## Målsetning

Equinors retningslinjer for lederlønn skal støtte selskapets endringsagenda og formål om å omdanne naturressurser til energi for mennesker og fremgang for samfunnet.

Retningslinjene utgjør en integrert del av et verdibasert rammeverk for prestasjonsstyring, der prinsippet med betaling for prestasjoner omsettes til belønningselementer som skal fremme kontinuerlig forbedring og drive prestasjoner i tråd med selskapets strategi. De strategiske målene er fastsatt for hele selskapet og for ledelsen blant annet for å bidra til å gjøre Equinor til et bredt energiselskap med ambisjoner om å nå nullutslippsmålet innen 2050. Årsrapporten har mer informasjon om dette.

Equinors rammeverk for belønning bidrar til selskapets

forretningsstrategi, langsiktige interesser og bærekraft.

Prestasjonskriteriene for konsernledelsen blir valgt årlig for å styre fokus og prestasjoner og effektivt bidra til å oppfylle strategien med sikker drift, høy verdiskaping og lave karbonutslipp.

Retningslinjene skal bidra til å tiltrekke seg og beholde ledere og motivere dem til å få selskapet til å lykkes i et globalt miljø med høyt tempo og stadig større utfordringer.

Equinors verdier – åpen, samarbeid, modig og omtenssom – og selskapets HMS-krav gjenspeiles i retningslinjene. Equinor ønsker at retningslinjene også skal bli sett på som rettferdig, åpen, konsistent og ikke-diskriminerende.


Et viktig prinsipp i Equinors belønningsstrategi er

moderasjon. Godtgjørelsen skal være konkurransedyktig, men ikke markedsledende og skal avspeile markedene selskapet rekrutterer fra, og samtidig opprettholde et generelt bærekraftig kostnadsnivå.

Equinor ønsker å fremme samsvar mellom interessene til toppledelsen, eierne og andre interessenter, med særlig fokus på forbindelsen mellom prestasjoner, godtgjørelse og langsiktig forpliktelse.

Retningslinjene regulerer Equinors rammeverk for belønning av ledende personer i selskapet og danner grunnlaget for lederlønnen. Tilhørende resultater rapporteres på en transparent måte og i henhold til lover og forskrifter slik at eierne og andre interessenter kan vurdere lederlønnen, se hvordan den utvikler seg over tid og sammenligne den med lønnen til ansatte som ikke er i ledelsen.

### Derfor endrer vi oss

-  Når energisystemene endrer seg, skaper vi verdier på nye måter
-  Klimanøytralitet gir nye forretningsmuligheter
-  Teknologisk kompetanse og innovasjon avgjør hvem som lykkes
-  Marketsdynamikken setter marginene under press

### En strategi for raskere omstilling



### Hvordan vi skal komme oss dit - sammen

-  Sikker drift
-  Tro mot våre verdier
-  Bygge på kompetanse og erfaring
-  Sammen som et team – i samspill med partnere og samfunnet



## Myndighet

Styret er ansvarlig for (i) å utforme retningslinjene for lederlønninger og legge den frem for selskapets generalforsamling til godkjenning, (ii) gjennomføre og evaluere de godkjente retningslinjene, herunder fastsette godtgjørelse og andre betingelser for konsernsjefen og (iii) rapportere om hvordan kravene i allmennaksjeloven § 6-16b blir fulgt opp, også for datterselskapene. Rapporten om godtgjørelse vil også bli gjenstand for en rådgivende votering på generalforsamlingen.

Styret har oppnevnt et kompensasjons- og lederutviklingsutvalg som består av styremedlemmer som blant annet skal bistå styret i arbeidet med lederlønn, herunder retningslinjene. Kompensasjons- og lederutviklingsutvalget er ansvarlig for å forberede og anbefale for styret et forslag om retningslinjer for belønning av ledende personer, herunder vurdere nye og/eller endrede retningslinjer. Utvalget skal bistå og gi konsernsjefen råd i spørsmål om konserndirektørens betingelser og godtgjørelse.

Utvalget har ikke selvstendig beslutningsmyndighet, og utvalgets arbeid endrer ikke styrets ansvarsområder. Styrets instruksjoner til kompensasjons- og lederutviklingsutvalget oppdateres en gang i året og er gjengitt på [equinor.com](https://equinor.com).

Retningslinjene gjelder i fire år, med forbehold om eventuelle forslag til vesentlige endringer fra styret som krever godkjenning fra generalforsamlingen før fireårsperioden er over.

## Interessekonflikter

Ingen medlemmer av konsernledelsen er til stede på møter i kompensasjons- og lederutviklingsutvalget når deres egen godtgjørelse blir drøftet. Dermed skal det ikke oppstå interessekonflikter rundt godtgjørelsen til konsernledelsen. Ettersom godtgjørelsen til styret fastsettes av bedriftsforsamlingen, anser styret også at det ikke bør oppstå interessekonflikter rundt styrets godtgjørelse. Nærmere opplysninger om interessekonflikt og styremedlemmenes uavhengighet inntas i Equinors årsrapport.

## 2 Godtgjørelse til bedriftsforsamlingen og styret

### Bedriftsforsamlingen

Godtgjørelsen til bedriftsforsamlingen fastsettes av generalforsamlingen, basert på en anbefaling fra valgkomiteen. Valgkomiteens forslag tas med i innkallingen til generalforsamling.

Medlemmene mottar en fast årlig godtgjørelse, men varamedlemmer mottar honorar for hvert møte de deltar på.

Det fastsettes egne satser for henholdsvis bedriftsforsamlingens leder, nestleder og andre medlemmer. De ansattvalgte medlemmene av bedriftsforsamlingen mottar samme godtgjørelse som de aksjonærvalgte medlemmene.

Medlemmene av bedriftsforsamlingen mottar refusjon for reiseutgifter for hvert møte de deltar på.

### Styret

Godtgjørelse til medlemmer av styret fastsettes årlig av bedriftsforsamlingen på bakgrunn av anbefaling fra valgkomiteen, i samsvar med allmennaksjeloven. Bedriftsforsamlingens vedtak vil bli offentliggjort på equinor.com samme dag, og godtgjørelsen til styret blir også oppgitt i rapporten om godtgjørelse for det aktuelle rapporteringsåret.

Styremedlemmene mottar en fast årlig godtgjørelse, men varamedlemmer (velges bare for de ansattvalgte i styret) mottar honorar for hvert møte de deltar på.

Det fastsettes egne satser for henholdsvis styrets leder, nestleder og andre medlemmer.

Det fastsettes også egne satser for styrets underutvalg, med en tilsvarende differensiering mellom lederen og øvrige medlemmer i hvert utvalg.

De ansattvalgte medlemmene av styret mottar samme godtgjørelse som de aksjonærvalgte medlemmene. Styret mottar sin godtgjørelse i form av pengeutbetalinger.

Styremedlemmer som bor utenfor Skandinavia og utenfor Europa, mottar en egen reisegodtgjørelse for hvert møte de deltar på.

Godtgjørelsen er ikke avhengig av styremedlemmenes prestasjoner, og er ikke knyttet til aksje- eller opsjonsprogrammer eller lignende ordninger som del av godtgjørelsen. Styremedlemmene oppfordres imidlertid av valgkomiteen til å eie aksjer i selskapet.

Ansattvalgte styremedlemmer kan delta i ordninger med variabel lønn og pensjons- og ytelsesordninger i henhold til bestemmelsene som gjelder i selskapet de er ansatt i, i likhet med ordninger som gjelder for andre ansatte. Slik variabel lønn er ikke knyttet til vervet som styremedlem.

Ingen aksjonærvalgte styremedlemmer har pensjonsordning eller avtale om etterlønn fra selskapet.

Dersom aksjonærvalgte medlemmer av styret og/eller selskaper de har tilknytning til tar på seg oppdrag for Equinor, vil hele styret bli informert om dette i henhold til kravene som er fastsatt i instruks for styret i Equinor ASA som er tilgjengelig på equinor.com.



# 3 Godtgjørelse til konsernledelsen

## Godkjenninger

I henhold til denne retningslinjen:

- fastsettes konsernsjefens godtgjørelse årlig av styret basert på en anbefaling fra kompensasjons- og lederutviklingsutvalget
- fastsettes godtgjørelsen til konserndirektørene årlig av konsernsjefen etter konsultasjoner med kompensasjons- og lederutviklingsutvalget

## Belønningsstruktur

Equinors godtgjørelser til konsernledelsen består av faste og variable elementer samt andre ytelser.

Hovedelementene er:

- Fast lønn: grunnlønn
- Variabel lønn: årlig variabel lønn (AVP), langtidsinsentiv (LTI) og aksjespareprogram (SSP)
- Ytelser: pensjon, forsikring og andre ytelser
- Øvrige vilkår: sluttvederlag

Elementene som er beskrevet nedenfor, er basert på de samme hovedprinsippene som gjelder generelt for godtgjørelse av ansatte i Equinor.



### Fast lønn

Fastlønnselementene gir ledere en sikker og konkurransedyktig grunnlønn som gjør at de kan utføre sitt arbeid fortløpende uten å ta unødvendig hensyn til variable insentiver.

### Grunnlønn

Målsetting	Nivå
Tiltrekke seg og beholde de rette medarbeiderne gjennom å tilby konkurransedyktige, men ikke markedsledende betingelser.	Hovedkompensasjonselement som avspeiler stillingsinnhold, individuelt ansvar, posisjonering i markedet og lederens erfaring og forretningsmessige innflytelse. Revurderes årlig og justeres etter behov for å reflektere lederens lønn i forhold til marked og prestasjoner.  Ved justering av fastlønn til medlemmer av konsernledelsen vil det bli tatt hensyn til gjennomsnittlig lønnsjustering for andre ansatte i samme marked. Eventuell større økning for konsernledelsen, også i absolutte tall, vil forklares nærmere i rapporten om godtgjørelse.

Equinor deltar regelmessig i lønnsundersøkelser og annen benchmarking på norske, nordiske og andre relevante markeder.

### Fastlønnstillegg

Målsetting	Nivå
Betales i stedet for pensjonsopptjening over 12G for å sikre et konkurransedyktig totalt belønningsnivå.	18 % av grunnlønn
Medlemmer av konsernledelsen ansatt i Equinor ASA før 1. september 2017, og som tiltrådte konsernledelsen etter 13. februar 2015, mottar et fastlønnstillegg i stedet for pensjonsopptjening over 12G, beskrevet under avsnittet om pensjon og forsikringsordninger.	

Fastlønnstillegget gir ikke pensjonsopptjening og danner ikke grunnlag for variabel lønn.

### Fast bilgodtgjørelse

Målsetting	Nivå
Alternativ transportstøtte der leder kan velge en kontantytelse i stedet for firmabil	Beregnet til den årlige kostnaden for firmabilordning.

<sup>1</sup> G er grunnbeløpet i folketrygden i Norge. 1G per 31. desember 2022 tilsvarer 111.477 kroner

## Variabel lønn

Variabel lønn tar sikte på å fremme prestasjoner i tråd med selskapets strategi, sikre langsiktig engasjement og sikre at medarbeiderne forblir i selskapet. Utbetaling av variabel lønn avhenger av den enkeltes og selskapets prestasjoner, og for noen elementer gjelder et krav om bindingstid.

En terskelverdi og selskapets resultatmodifikator anvendes for å styrke forbindelsen mellom selskapets totale finansielle resultater og den enkeltes variable lønn.

Under gis en nærmere forklaring av terskelverdi og resultatmodifikator.

### Terskel for utbetalinger i ordninger for variabel lønn

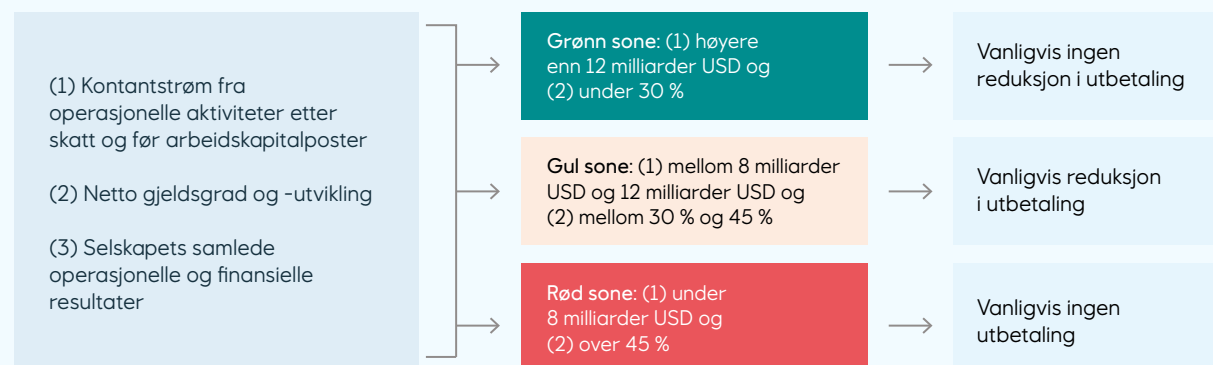
Terskelen er innført for å beskytte selskapet i år med svake økonomiske resultater og/eller lavere selskapsprestasjoner gjennom å redusere variabel lønn. Terskelen gjelder betaling av AVP og tildeling under LTI ordningen. Den gjelder også for utbetaling av generell bonus til de ansatte som ikke mottar årlig variabel lønn.

Terskelverdien er et mål på de resultater selskapet har oppnådd og hvordan disse resultatene ventes å virke inn på selskapets verdiskaping på mellomlang og lang sikt. Den er basert på en vurdering av selskapets

generelle operasjonelle og finansielle resultat, støttet av resultatene av to veiledende parametere: (1) kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter etter skatt og før arbeidskapitalposter og (2) netto gjeldsgrad og -utvikling.

Eventuell beslutning om å anvende terskelen vil bli beskrevet i rapporten om godtgjørelse. Terskelen anbefales for styret av konsernsjefen i henhold til kriteriene i figuren under. Denne anbefalingen vil gjelde med mindre styret beslutter å anvende en lavere terskel. Styrets beslutning er skjønnsmessig.

### Terskelkriterier





### Selskapets resultatmodifikator

Resultatmodifikatoren avspeiler Equinors resultater sammenlignet med våre konkurrenter og har til hensikt å justere variabel lønn tilsvarende. Den demper også effekten av svingende råvarepriser på godtgjørelsen.

Resultatmodifikatoren settes i området 50–150 % og anvendes til å beregne årlig variabel lønn og generell bonus for alle kvalifiserte ansatte, samt langtidsinsentiv for ansatte i internasjonale datterselskaper.

Resultatmodifikatoren fastsettes ved å sammenligne Equinors resultater med resultatene til sammenlignbare selskaper mot to likt vektete faktorer: relativ totalavkastning til aksjonærene (TSR) og relativ avkastning på gjennomsnittlig sysselsatt kapital (RoACE).

Gruppen av sammenlignbare selskaper fastsettes av styret.

Resultatene av disse to prestasjonsfaktorene sammenholdes med de sammenlignbare selskapene og bestemmer samlet Equinors relative posisjon, som vist under.

Prosentene i tabellen kan justeres dersom effekten av råvarepriser eller andre forhold utenfor selskapets kontroll anses å ha en uforholdsmessig innvirkning på resultatene et gitt år. Dersom det blir foretatt en slik skjønsmessig justering, vil dette bli forklart i rapporten om godtgjørelse.

Equinor skårer høyt sammenlignet med de andre selskapene, noe som gir en resultatmodifikator på 100 % eller over

Relative RoACE	Q1	100 %	117 %	133 %	150 %
	Q2	83 %	100 %	117 %	133 %
	Q3	67 %	83 %	100 %	117 %
	Q4	50 %	67 %	83 %	100 %
		Q4	Q3	Q2	Q1
		Relative TSR			

Equinor skårer lavt sammenlignet med de andre selskapene, noe som gir en resultatmodifikator på under 100 %



## Årlig variabel lønn (AVP)

Målsetting	Nivå
Motivere ledere til å nå strategiske mål og opptre som forventet på grunnlag av selskapets verdier.	Fastsettes på grunnlag av årlige prestasjonsmål og prestasjonsindikatorer (KPI-er) i to dimensjoner, nemlig «Hva» vi leverer og «Hvordan» vi leverer, som fastsatt i de individuelle prestasjonskontraktene for rapporteringsåret.
Sikre at den totale godtgjørelsen er knyttet til lederes prestasjoner i form av den enkeltes bidrag til å nå selskapets mål.	Målverdien er 12,5 % av grunnlønn for medlemmer av konsernledelsen som er ansatt i Equinor ASA. Maksimumsnivået er 25 % av grunnlønn, inkludert effekten av selskapets resultatmodifikator.  For medlemmer av konsernledelsen som er ansatt i internasjonale datterselskaper, skal satsene ikke overstige 50 % av grunnlønn som mål. Maksimumsnivået er 100 %.  I tillegg til resultatmodifikatoren avhenger utbetalingsnivået av terskelverdien som fastsettes for opptjeningsåret (rapporteringsåret).

Årlig variabel lønn beregnes på grunnlag av resultatene av en individuell prestasjonsvurdering.

Equinors rammeverk for prestasjonsstyring omsetter selskapets visjon, verdier og strategi til mål og handlinger for selskapet og individuelle bidragsytere, fra ledere til det enkelte team og hver enkelt ansatt.

Et nøkkelprikk i denne verdibaserte prestasjonskulturen er at måten noe leveres på («Hvordan») er like viktig som hva som leveres («Hva»). Prestasjonsmål og prestasjonsindikatorer blir derfor fastsatt og vurdert innenfor disse to likt vektete dimensjonene (dvs. 50/50).

Denne balanserte tilnærmingen, med et bredt sett av mål knyttet til begge dimensjonene «Hva» og «Hvordan» samt en helhetlig prestasjonsvurdering, reduserer sannsynligheten for at belønningspolitikken stimulerer overdreven risikotaking eller at den på annen måte har utilsiktede konsekvenser.

Styret fastsetter prestasjonsindikatorer og adferdsmål som skal bidra til å gi retning og fokus i forkant av hvert kalenderår. Prestasjonsindikatorene og adferdsmålene som styret benytter til å vurdere konsernsjefens prestasjoner knyttet til årlig variabel lønn for kommende kalenderår, velges fra dette settet med indikatorer og inngår i en årlig prestasjonskontrakt med konsernsjefen. De utvalgte prestasjonsindikatorene og målene er de som vurderes som mest kritiske for å nå viktige strategiske mål for selskapet det neste året.

De konserndekkende prestasjonsindikatorene og adferdsmålene som er valgt for konsernsjefen, er på samme måte fastsatt i en prestasjonskontrakt mellom konsernsjefen og konserndirektørene, i den grad de anses som relevante. For konserndirektørene for forretningsområder er i tillegg et utvalg av prestasjonsindikatorer som støtter selskapets strategiske ambisjoner innen det aktuelle forretningsområdet, inkludert i deres prestasjonskontrakter.

Utvalget av prestasjonsindikatorer og valget av adferdsmål for prestasjonsvurdering av konserndirektører skal støtte alle eller noen av følgende fire strategiske mål i Equinor og fokusere på perspektivene beskrevet under hvert av de strategiske målene (se tabellen til høyre).

Strategiske mål for fastsettelse av prestasjonsindikatorer og adferdsmål for årlig variabel lønn	Relaterte KPI-er i dimensjonen «Hva» – 50 %		Relaterte mål i dimensjonen «Hvordan» – 50 %
	Konsern-dekkende prestasjonsindikatorer	Prestasjonsindikatorer for forretningsområdet	Konsern-dekkende adferdsmål
Vekting – konsernsjef og konserndirektører for konsernstaber	50 %	-	50 %
Vekting – konserndirektører med ansvar for forretningsområder	25 %	25 %	50 %
<b>Sikker drift</b>			
Forbedre sikkerhetsresultatene ved å redusere frekvensen av alvorlige hendelser	x		
<b>Høy verdiskaping</b>			
Relativ totalavkastning til aksjonærene	x		
Relativ avkastning på gjennomsnittlig sysselsatt kapital	x		
Årlige definerte operasjonelle mål som støtter Equinors evne til å leve opp til selskapets strategi	x		
Indikatorer og mål som er spesifikke for hvert forretningsområde innenfor produksjon og konkurransedyktighet		x	
<b>Lave karbonutslipp</b>			
Redusere CO <sub>2</sub> -intensiteten i oppstrømsporteføljen mot målet om mindre enn 8 kg CO <sub>2</sub> /foe (fat oljeekvivalenter) innen 2025 og 6 kg CO <sub>2</sub> /foe innen 2030	x		
Økt investeringsandel for fornybar og lavkarbonløsninger mot målet om å allokere halvparten av årlig brutto investeringer til fornybare og lavkarbonløsninger i 2030	x		
Equinors plan for det grønne skiftet	x		
<b>Et verdibasert og målorientert selskap</b>			
Demonstrere ansvarlighet, synlighet, og engasjement for sikkerhet og etterlevelse			x
Bygge tillit til Equinors evne til å nå strategiske mål			x
Endre og utvikle Equinor som en robust organisasjon for fremtiden			x
Årlige definerte adferdsmål som støtter Equinors evne til å leve opp til selskapets strategi			x

## Fra prestasjon til tildeling av årlig variabel lønn

Felles konserndekkende prestasjonsindikatorer (KPI-er), forretningsområdespesifikke prestasjonsindikatorer og adferdsmål måles hver for seg og vurderes samlet, som beskrevet under.

Samlet danner de grunnlaget for utbetaling av årlig variabel lønn, der prestasjonsindikatorer og adferdsmål hver har en vekt på 50 %.

For konserndirektører i forretningsområdene er KPI-ene vektet med 50 % på konserndekkende KPI-er og 50 % på KPI-er som er spesifikke for forretningsområdet. De enkelte KPI-ene og målene i hver kategori er likt vektet i utgangspunktet og kan justeres for å avspeile den aktuelle forretningsmessige sammenhengen og strategiske prioriteringer fra år til år.

Listen over KPI-er og adferdsmål som er valgt til å danne grunnlaget for årlig variabel lønn og en forklaring på hvordan de støtter ovennevnte strategiske mål, er gjengitt i rapporten om godtgjørelse. De respektive skårene og hvordan disse omsettes i årlig variabel lønn er også vist for hvert medlem av konsernledelsen.

Hver prestasjonsindikator gis en skår innenfor et spenn på 1-5, der 5 er det høyeste resultatet. Hver skår avspeiler en helhetlig vurdering, der dette er relevant. Den helhetlige vurderingen kan avspeile hendelser som ligger utenfor konsernsjefens eller konserndirektørens kontroll, for eksempel svingninger i råvarepriser, endringer i globale forhold, næringens driftsmiljø og andre aktuelle forhold.

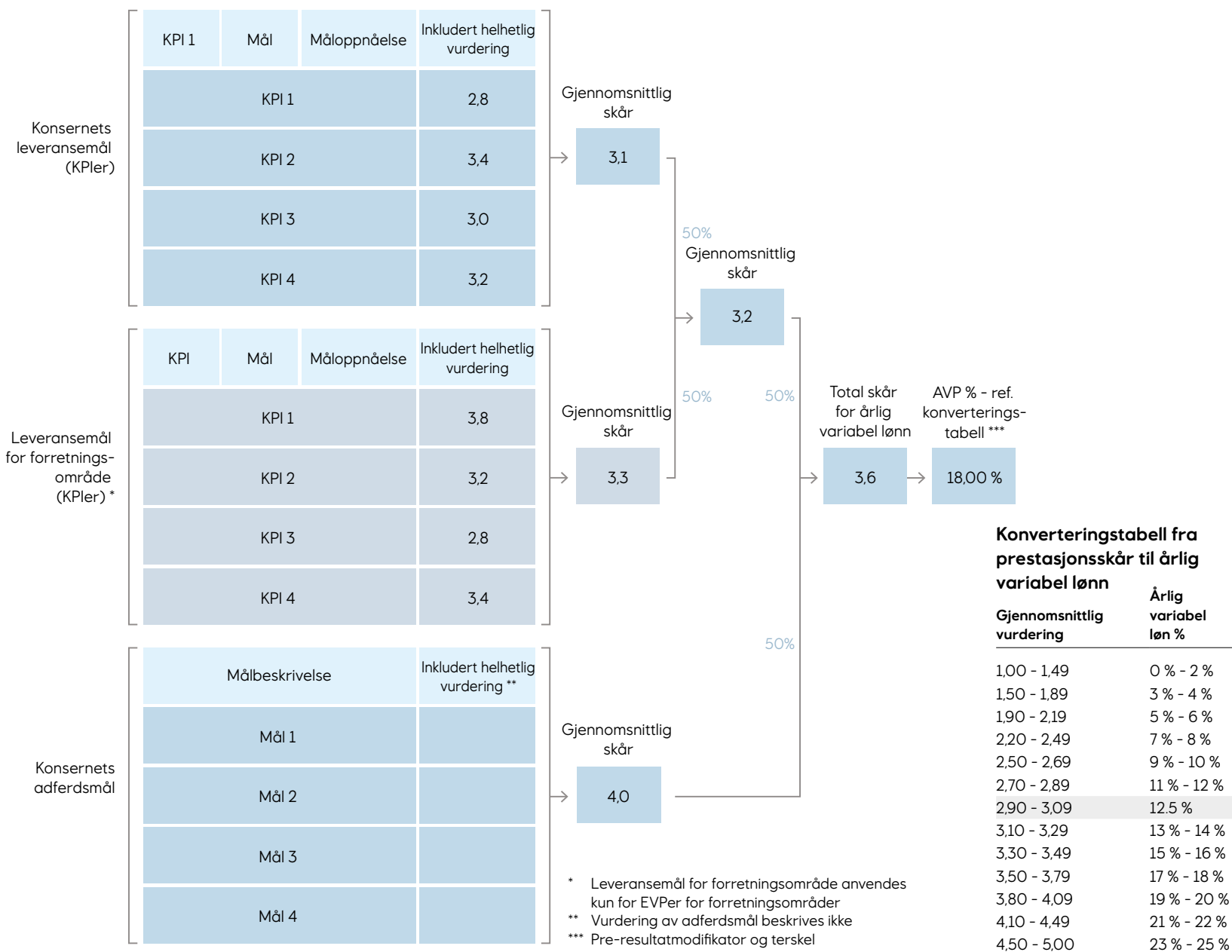
Totale prestasjoner i forhold til adferdsmål gis også en skår fra 1 til 5. Prestasjoner i forhold til adferdsmål er en kvalitativ vurdering fra styrets og konsernsjefens side og støttes av resultatene fra medarbeiderundersøkelser og eksterne indikatorer på omdømme der dette er mulig å fremskaffe. Resultatforbedringer i forhold til tidligere år indikerer høyere prestasjoner enn målet.

Skårene omregnes til tildelingsprosent for variabel lønn, som vist i konverteringstabellen til høyre.

Anvendelse av helhetlige vurderinger i forhold til KPI-er og adferdsmål er forklart i rapporten om godtgjørelse.

To faktorer – terskelverdien og selskapets resultatmodifikator – anvendes til å sette det endelige nivået for utbetaling av årlig variabel lønn, som beskrevet over.

## Prosessillustrasjon – tallene er kun ment som illustrasjon





## Langtidsinsentivordningen (LTI)

Målsetting	Nivå
Styrke det langsiktige interessefellesskapet mellom selskapets øverste ledere og andre aksjonærer, samt beholde ansatte i nøkkelstillinger.	<p>Deltakelse og tildelingsnivå er basert på stillingens nivå og innflytelse.</p> <p>Ordningen er aksjebasert for medlemmer av konsernledelsen som er ansatt i Equinor ASA. Årlig LTI-tildeling utgjør 25 % av grunnlønn. LTI-tildelingen kan bli justert gjennom anvendelse av terskelverdien som er fastsatt for foregående år. Bruttoverdien av tildelingen rapporteres i tildelingsåret.</p> <p>På vegne av deltakere som er ansatt i Equinor ASA, kjøper selskapet Equinor-aksjer tilsvarende netto årsbeløp etter skattetrekk. Aksjene er bundet i tre år og frigjøres deretter til deltakerens disposisjon.</p> <p>Ordningen er kontantbasert for medlemmer av konsernledelsen som er ansatt i internasjonale datterselskaper. For denne gruppen utgjør maksimal LTI-tildeling 70 % av grunnlønnen. LTI-tildelingen kan bli justert gjennom anvendelse av terskelverdien som er fastsatt for foregående år. Endelig LTI-utbetaling for hvert år justeres med den treårige gjennomsnittlige resultatmodifikatoren for selskapet og innberettes i utbetalingsåret.</p>

Dersom en ansatt i Equinor ASA slutter i selskapet før bindingstiden er over eller på annet vis ikke oppfyller bindingsvilkårene, må vedkommende betale tilbake bruttoverdien av de bundne aksjene, begrenset oppad til bruttoverdien av det tildelte beløpet.

Samtlige LTI-aksjer står til disposisjon for den ansatte etter at han eller hun går av med pensjon, herunder tidligpensjon, uten ytterligere krav om binding.

For deltakere som er ansatt i internasjonale datterselskaper, tildeles midlene med en bindingstid på tre år. Når bindingstiden utløper, anvendes en gjennomsnittlig resultatmodifikator basert på tre års bindingstid på brutto tildelt beløp. Verdien som fremkommer, utgjør LTI-beløpet som utbetales til deltakeren og innberettes i utbetalingsåret. Dersom en ansatt slutter i selskapet før bindingstiden er over av andre grunner enn at vedkommende går av med pensjon eller på annet vis ikke oppfyller bindingsvilkårene, mister han eller hun retten til å få LTI-beløpet utbetalt.

## Aksjespareprogram (SSP)

Målsetting	Nivå
Styrke det langsiktige interessefellesskapet mellom ansatte og aksjeeiere.	Deltakerne kan kjøpe aksjer for inntil 5 % av sin grunnlønn. Et tilsvarende antall bonusaksjer blir tildelt etter en bindingstid på tre kalenderår for medlemmer av konsernledelsen og to kalenderår for andre ansatte.
En lengre bindingstid for medlemmer av konsernledelsen sammenlignet med andre ansatte understreker forventningen om langsiktig engasjement og at ledere blir værende i Equinor over tid.	
Det er frivillig å delta i programmet.	

Bonusaksjer tildeles når den ansatte går av med pensjon, også tidligpensjon, med fullt antall og uten ytterligere krav til bindingstid<sup>2</sup>.

Dersom en ansatt slutter i selskapet før bindingstiden er over (av andre grunner enn at vedkommende går av med pensjon), mister han eller hun retten til bonusaksjer.

<sup>2</sup> Praksis med å avslutte bindingsperiode når medlemmer av konsernledelsen går av med pensjon representerer et avvik fra statens retningslinjer. Statens retningslinjer foreskriver at bindingsperioden skal fastholdes for å forhindre mulig misbruk/feil bruk. Praksis med å avslutte bindingsperioden har vært en del av Equinor's SSP- og LTI-ordninger som en rettighet for alle berettigede ansatte siden introduksjonen av ordningene. Antallet gjenværende aksjer pr EVP er ikke ansett å være tilstrekkelig til å influere på den daglige aksjekursen dersom aksjene blir solgt på én dag. Kun en andel av disse ville i tilfelle være med restriksjoner. Fastholdelse av praksis med å avslutte bindingsperiode ved overgang til pensjon vil følgelig ikke anses å representere en nevneverdig risiko for selskapet eller dets aksjonærer.

## Ytelser

Ansatte, herunder medlemmer av konsernledelsen, mottar en rekke ytelser i tråd med lokal markedspraksis, se under.

### Pensjon og forsikring

Målsetting	Nivå
Tilby sikkerhet og støtte under og etter avsluttet ansettelsesforhold.	På linje med lokal markedspraksis.

Selskapet tilbyr en generell tjenestepensjonsordning og forsikringsordninger på linje med lokal markedspraksis.

Medlemmer av konsernledelsen i Equinor ASA omfattes av den generelle tjenestepensjonsordningen i Equinor ASA, som er en innskuddsbasert ordning med et innskuddsnivå på 7 % inntil 7,1G og 22 % over 7,1G.

Den tidligere ytelsespensjonsordningen i Equinor ASA er beholdt for en gruppe skjermede arbeidstakere.

Et tak på pensjonsopptjening på 12G ble innført for medlemmer av konsernledelsen som tiltrådte etter 13. februar 2015. Medlemmer av konsernledelsen som er ansatt i Equinor ASA og som tiltrådte før denne datoen, beholder pensjonsinnskudd over 12G basert på forpliktelser i tidligere inngåtte avtaler.

Medlemmer av konsernledelsen ansatt i Equinor ASA før 1. september 2017, og som tiltrådte konsernledelsen etter 13. februar 2015, mottar et fastlønnstillegg i stedet for pensjonsopptjening over 12G, som beskrevet over (Fastlønnstillegg).

Equinor ASA har innført et generelt tak på pensjonsopptjening for lønn over 12G for alle nyansatte i selskapet fra 1. september 2017.

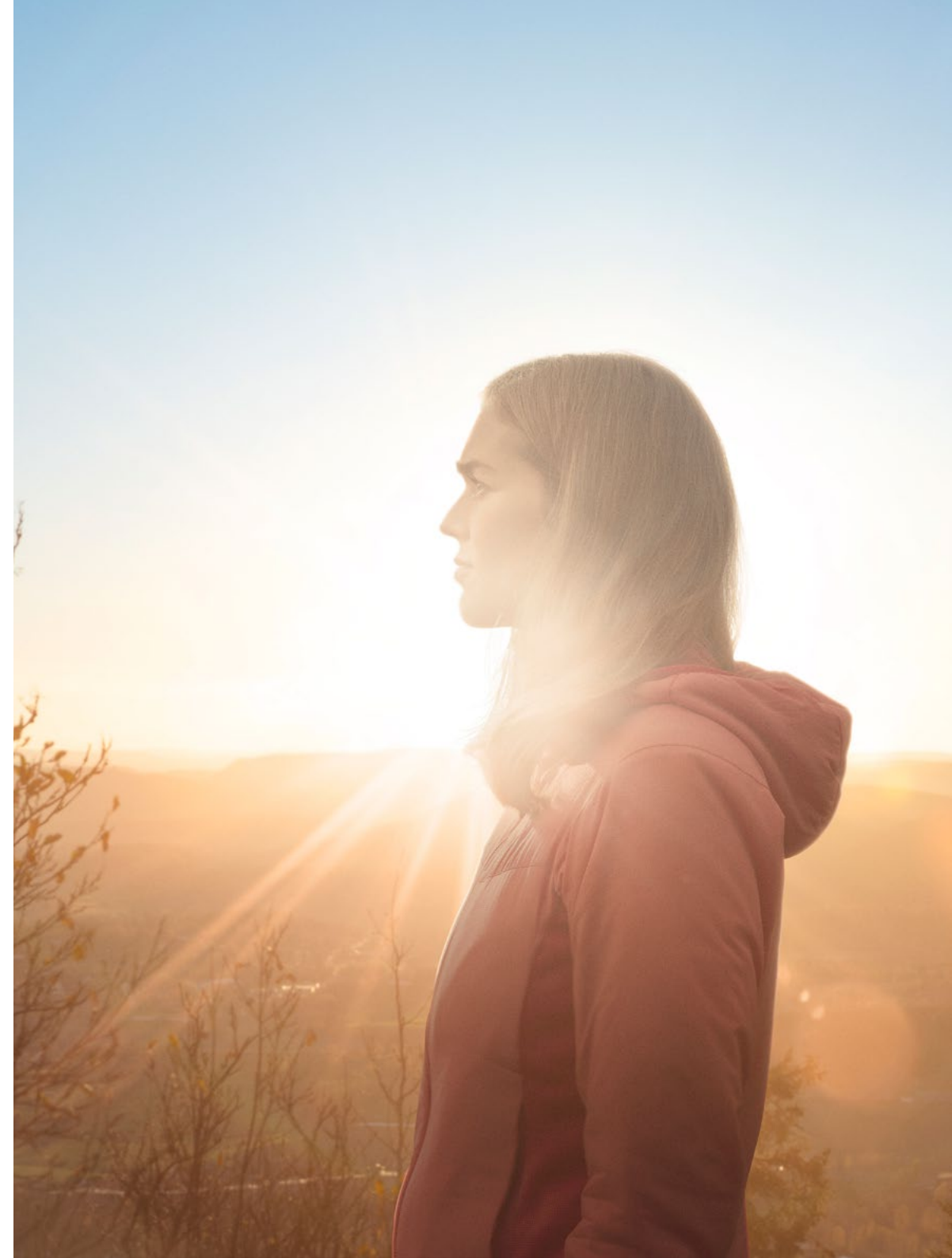
Taket på 12G er basert på norske skattefavorederte pensjonsordninger, og vil ikke bli anvendt for pensjonsordninger for konserndirektører som ansettes utenfor Norge.

Videre tilbys medlemmer av konsernledelsen som er ansatt i Equinor ASA uføre- og etterlattepensjon i henhold til Equinors generelle pensjonsordning/ ytelsespensjonsordning og omfattes av de generelle forsikringsordningene i Equinor.

### Andre ytelser

Målsetting	Nivå
Tilby ytelser som skal dekke velferdsmessige og praktiske behov i hverdagen for ledere, i tråd med markedspraksis.	Konkurransedyktig, men ikke markedsledende.

Medlemmer av konsernledelsen kan i tillegg gis naturalytelser som fri bil, telefon, pendlerreiser og bolig når behov, samt helseoppfølging. De kan også delta i selskapets generelle ytelses- og velferdsprogram.



## Andre ansettelsesvilkår

### Kontraktenes varighet

Ansettelseskontraktenes varighet for medlemmer av konsernledelsen er ikke begrenset til en viss periode. Kontrakten gjelder til lederen går ut av konsernledelsen. Oppsigelsestiden er normalt seks måneder for både lederen og selskapet.

### Sluttvederlag

Konsernsjefen og konserndirektørene har rett til sluttvederlag tilsvarende seks månedslønner, gjeldende etter oppsigelsestiden på seks måneder, dersom de anmodes av selskapet om å fratru sine stillinger. Tilsvarende sluttvederlag skal også betales dersom partene blir enige om at arbeidsforholdet skal opphøre og enkeltpersonen leverer sin oppsigelse etter skriftlig avtale med selskapet. Annen inntekt ervervet av enkeltpersonen i sluttvederlagsperioden medfører en forholdsmessig reduksjon. Dette gjelder inntekter fra alle arbeidsforhold eller fra næringsvirksomhet hvor enkeltpersonen er aktiv eier.

Som forklart under «Langtidsinsentivordningen (LTI)» må verdien av de bundne aksjene tilbakebetales dersom arbeidsforholdet opphører. Dersom oppsigelsen er basert på en gjensidig avtale, kan selskapet, som del av et nødvendig økonomisk oppgjør, beslutte å frigjøre bundne LTI-aksjer uten krav om tilbakebetaling av verdien, samt tildele bonusaksjer som er opptjent i aksjespareprogrammet når arbeidsforholdet opphører. Dersom noen av disse alternativene blir realisert, vil en forklaring bli tatt inn i rapporten om godtgjørelse.

Bestemmelsene om sluttvederlag gjelder ikke dersom konsernsjefen eller konserndirektøren er skyldig i grovt mislighold eller grov forsømmelse av sin arbeidsplikt, illojalitet eller annet vesentlig brudd på tjenesteplikter.

Ensidig oppsigelse initiert av konsernsjef/konserndirektør selv gir ikke rett til sluttvederlag.

### Krav om tilbakebetaling

I tilfelle mislighold eller ond tro eller dersom variabel lønn eller LTI er tildelt, opptjent eller utbetalt på grunnlag av regnskapstall som viser seg å være misvisende eller på annen måte basert på informasjon som senere viser seg å være feil, kan Equinor helt eller delvis kreve tilbakebetaling av variabel lønn som skal utbetales eller allerede er utbetalt, eller annullere eller trekke tilbake bundne og/eller frigjorte LTI-tildelinger til medlemmer av konsernledelsen.

## Ekstern rekruttering

### Rekruttering fra et annet marked

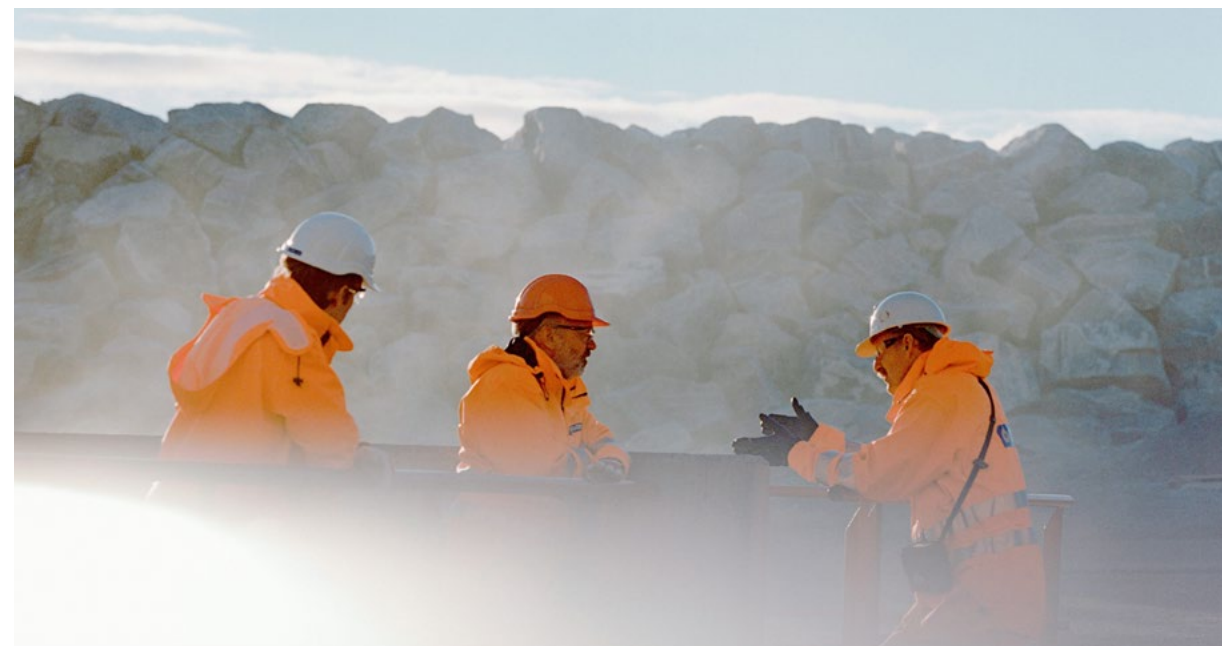
Mangfold både blant vanlige ansatte og i konsernledelsen bidrar til nye måter å takle utfordringer på, prestasjonsheving og bærekraftig suksess for selskapet over tid.

Nye talenter vil i noen tilfeller bli rekruttert fra et annet land enn for ansettende selskap, med en annen ramme for fast lønn, variabel godtgjørelse og ytelser for ledende personell.

For å kunne ansette internasjonale toppledere, må selskapet tilby konkurransedyktig godtgjørelse i de markeder der det har virksomhet.

I slike situasjoner kan styret overskride standardnivåene for variabel lønn og pensjon. Nivået på godtgjørelsene vil avspeile markedsnivået for stillingen som konserndirektør på det aktuelle tidspunktet. Imidlertid vil retningslinjen om å være konkurransedyktig, men ikke markedsledende samt prinsippet om moderasjon også gjelde i disse tilfellene.

Tildelinger i ordningene for variabel lønn og LTI skal ligge innenfor rammen beskrevet i tabellen under avsnittet «Variabel lønn».



Pensjonsinnskudd vil være i tråd med det lokale markedet.

Eventuell beslutning om vilkår og betingelser som er bedre enn standardnivåene beskrevet i denne retningslinjen, vil bli forklart i rapporten om godtgjørelse.

### Bestemmelser om frikjøp

Ved rekruttering utenfor organisasjonen kan selskapet helt eller delvis kompensere den eksternt rekrutterte personen for godtgjørelse vedkommende går glipp av som følge av overgangen til Equinor. Dette gjelder typisk dokumenterte økonomiske tap på grunn av bundne kort- og langtidsinsentiver. En slik beslutning vil ta hensyn til type belønningsinstrument, forventet verdi og tidspunkt for tapte godtgjørelser. En slik kompensasjon vil begrenses oppad til ett års grunnlønn. Slike utbetalinger skjer med forbehold om krav om tilbakebetaling, som beskrevet over.

Eventuell beslutning om frikjøp vil bli beskrevet i rapporten om godtgjørelse.

I tillegg kan selskapet beslutte å dekke rimelige flyttekostnader, inklusiv bolig og skolegang innenfor rammer fastsatt for internasjonale oppdrag for disse elementene, for en periode på inntil to år.

### Mobilitet

Dersom det er behov for at et medlem av konsernledelsen midlertidig utfører sitt arbeid i et annet land enn der vedkommende er ansatt, vil det bli opprettet et internasjonalt oppdrag for den aktuelle perioden, som vanligvis er begrenset til tre år. Betingelsene vil følge Equinors standard rammeverk for internasjonale oppdrag som gjelder alle Equinor-ansatte globalt.

# 4 Eierstyring og selskapsledelse

## Vurderinger i belønningspolitikken

Når det tas beslutninger om lederlønn og innholdet i disse retningslinjene, tar styret og kompensasjons- og lederutviklingsutvalget også hensyn til hvilke ordninger for godtgjørelse som finnes for Equinor-ansatte generelt.

Belønningsstrukturen for medlemmer av Equinors toppledergrupper følger samme struktur som for konsernledelsen og gjenspeiler den enkeltes rolle, kompetanse og erfaring. Dette gjelder også ledelsesteam som er ansatt i majoritetseide datterselskaper, som definert i allmennaksjeloven § 1-3, med forbehold om endringer som anses nødvendige for å sikre Equinors konkurransedyktighet og evne til å tiltrekke seg sentrale talenter på lokale og internasjonale markeder.

Alle ansatte har rett til grunnlønn og andre ytelser og kan også motta bonus eller årlig variabel lønn, pensjon og andre ytelser som varierer i henhold til lokal tariffavtale, arbeidsrett og praksis i markedet. Langtidsinsentiver kan tildeles medlemmer av konsernledelsen ansatte i toppledergrupper i Equinor og utvalgte nøkkelmedarbeidere.

I oversikten til høyre sammenlignes godtgjørelseelementene for medlemmer av konsernledelsen og de generelle bestemmelsene om godtgjørelse til andre ansatte. Retten til visse godtgjørelselementer og hvilket nivå de ligger på, varierer imidlertid med arbeidssted, jobbtype, stillingsnivå og Equinors markedsposisjon. Nærmere opplysninger om betingelsene for medlemmer av konsernledelsen finnes i de respektive avsnittene over.

Kompensasjons- og lederutviklingsutvalget gjennomgår ansattes lønnsopplysninger og foretar referansemåling av stillingene i konsernledelsen.

Lønn er bare én av faktorene som er av betydning for å tiltrekke seg, beholde og utvikle en dyktig og variert arbeidsstyrke. Derfor jobber Equinor kontinuerlig med de mange ikke-økonomiske elementene som skal til for å være en attraktiv arbeidsplass. Dette omfatter løpende personalutviklingsprosesser og et godt og bærekraftig arbeidsmiljø for alle ansatte.

	Medlemmer av konsernledelsen	Andre ansatte
Belønningsnivå	Konkurransedyktig, men ikke markedsledende, følger prinsippet om moderasjon	Konkurransedyktig, men ikke markedsledende, følger prinsippet om moderasjon
Vurdering av grunnlønn	Revurderes årlig og justeres etter behov for å reflektere medarbeiderens lønn i forhold til markedet, prestasjoner og hensyn til lønnsøkninger i den aktuelle Equinor-enheten.	Revurderes årlig på grunnlag av tariffavtaler. Hvis det er snakk om individuelle avtaler, foretas en justering etter behov for å reflektere medarbeiderens prestasjoner og lønn i forhold til markedet i vedkommendes stillingsnivå, i henhold til lønnsøkingsrammen i den aktuelle Equinor-enheten.
Variabel lønn	Retten til variabel lønn og andre regler som gjelder deltakelse i ordningen, gjelder likt for medlemmer av konsernledelsen og andre ansatte.  For medlemmer av konsernledelsen som er ansatt i Equinor ASA, er maksimumsnivået 25 % av grunnlønnen. For medlemmer av konsernledelsen som er ansatt i internasjonale datterselskaper, er maksimumsnivået 100 %.	Maksimalt bonusnivå vil variere med hvilken enhet og stillingsnivå man er ansatt i.
Langtidsinsentiv (LTI), aksjebasert (Equinor ASA)	Reglene for deltakelse i langtidsinsentivordningen gjelder likt for medlemmer av konsernledelsen og andre ansatte som inviteres til å delta.  LTI-tildeling utgjør 25 % av grunnlønnen.	LTI-tildeling utgjør 20 % av grunnlønnen.
Langtidsinsentiv (LTI), kontantbasert (Equinors internasjonale datterselskaper)	Reglene for deltakelse i langtidsinsentivordningen gjelder likt for medlemmer av konsernledelsen og andre ansatte som inviteres til å delta.  Maksimal LTI-tildeling utgjør 70 % av grunnlønnen.	Tildelingsnivået for LTI vil variere på grunnlag av bestemmelsene i langtidsinsentivordningen i enheten der personen er ansatt.
Aksjespareprogram	Deltakerne kan kjøpe aksjer for inntil 5 % av sin grunnlønn. Et tilsvarende antall aksjer tildeles etter en bindingstid på tre kalenderår.	Deltakerne kan kjøpe aksjer for inntil 5 % av sin grunnlønn. Et tilsvarende antall aksjer tildeles etter en bindingstid på to kalenderår.
Pensjon	Vanligvis innskuddspensjon. Ytelsespensjonsordninger opprettholdes for kvalifiserte ansatte i Equinor ASA ut fra faste kriterier.	Vanligvis innskuddspensjon. Ytelsespensjonsordninger opprettholdes for kvalifiserte ansatte ut fra faste kriterier.
Oppsigelsestid	Vanligvis seks måneder.	Vil variere basert på reglene i enheten som ansetter.
Sluttvederlag	Vanligvis seks måneders grunnlønn hvis oppsigelse er initiert av selskapet.	Vil variere basert på reglene i enheten som ansetter.
Støtte til transport	Ja, enten i form av firmabil eller fast bilgodtgjørelse.	Vil variere basert på reglene i enheten som ansetter.
Andre ytelser	Ja, se avsnittet «Andre ytelser»	Ja, vil variere basert på reglene i enheten som ansetter.

## Endringer i retningslinjer for godtgjørelse

Styret kan gjøre mindre endringer i retningslinjene beskrevet over, for regulatoriske, skattemessige eller administrative formål og for å tilpasse seg endringer i lovgivningen, uten å innhente aksjonærenes godkjenning for en slik endring.

Styret kan vedta at spesielle betingelser skal gjelde for raskere frigjøring av aksjer og endringer i insentivprogrammene ved eventuelle selskapshendelser (f.eks. betydelig avhending av virksomhet, fisjon, fusjon eller annen sammenslåing av selskapet).

I tillegg til de spesifikke punktene om endringer i disse retningslinjene som må forklares i rapporten om godtgjørelse, kan styret i unntakstilfeller vedta å avvike fra retningslinjene midlertidig. Unntakstilfellene skal kun omfatte situasjoner der avvik fra retningslinjene anses å være avgjørende for Equinors interesser og bærekraftensyn eller for å sikre at selskapet er levedyktig. Fremgangsmåten ved avvik fra disse retningslinjene er at kompensasjons- og lederutviklingsutvalget foretar en vurdering og kommer med en anbefaling til styret, som styret kan vurdere og eventuelt godkjenne. Det må opplyses om eventuelle avvik i rapporten om godtgjørelse for regnskapsåret som avviket gjelder for.

## Godkjenning, publisering og ikrafttredelse

Denne retningslinjer for godtgjørelse til ledende personer er godkjent av styret 14. mars 2023 og må godkjennes av generalforsamlingen 10. mai 2023. Den trer i kraft 1. januar 2024.

Dokumentet vil bli lagt ut på Equinors nettside: [www.equinor.com](http://www.equinor.com)



## Foto

Side 1, 16, Jan Arne Wold

Side 2, 8, 11 Ole Jørgen Bratland

Side 4, Ørjan Richardsen

Side 5, 6, 7, 8, 12, Einar Aslaksen

Side 13, Manfred Jarisch

Side 15, Helge Hansen





**Equinor ASA**

Postboks 8500

4035 Stavanger

Norge

Telefon: 51 99 00 00

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