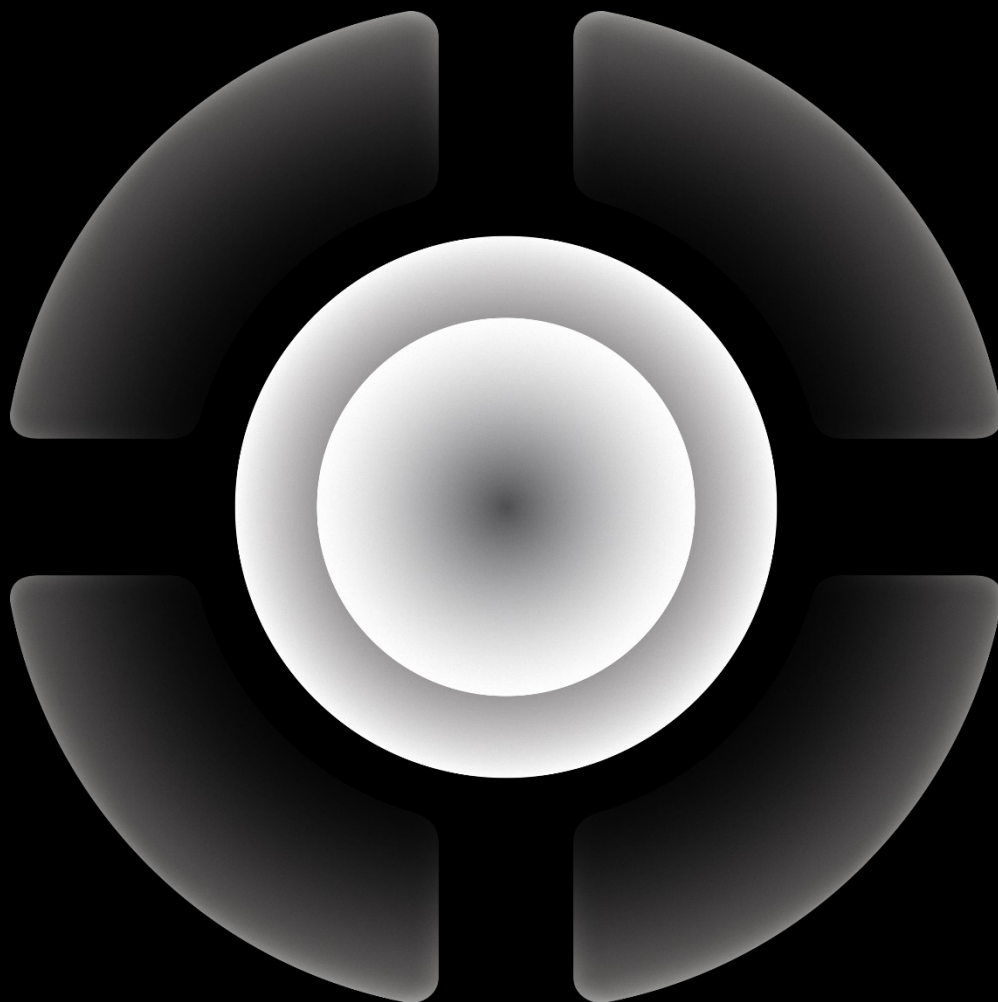


**Deloitte.**



**Åpenhetsrapport**

2018/2019

Deloitte AS

Aspire with assurance

Audit & Assurance



# Innhold

Om åpenhetsrapporten	2
Forord fra CEO	3
Revisjon i Norge	4
Deloitte-nettverket	5
Deloitte Audit & Assurance bidrar med tillit til kapitalmarkedene	13
Deloittes kvalitetssystem	20
Eksterne og interne kvalitetskontroller	26
Uavhengighet, etikk og sikkerhet	31
Vedlegg	36
Vedlegg A   Finansiell informasjon	37
Vedlegg B   Foretak av allmenn interesse som revideres av Deloitte	38
Vedlegg C   Partneroversikt	39
Vedlegg D   Erklæring fra styret	41

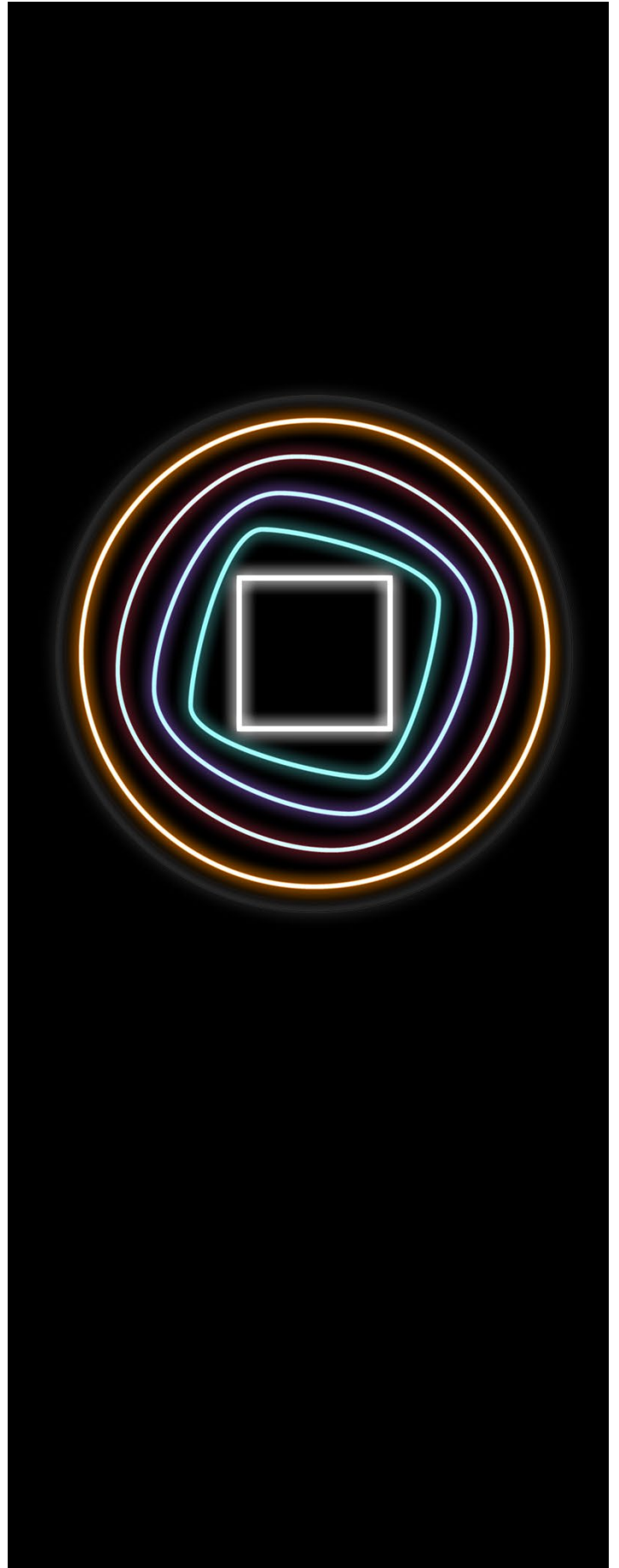
# Om åpenhets- rapporten

I lov om revisjon og revisorer er det inntatt bestemmelse om at revisor for foretak av allmenn interesse skal avgi en åpenhetsrapport. Foretak av allmenn interesse er i loven definert som foretak med noterte verdi-papirer, banker og andre kreditt-institusjoner og forsikringselskaper.

Loven inneholder detaljerte regler om innholdet i åpenhetsrapporten. Rapporten skal sikre åpenhet og innsyn i revisjonsvirksomheten, og opplysningsplikten gjelder forhold av betydning for sikring av revisors uavhengighet og revisjonskvalitet for foretak av allmenn interesse.

Åpenhetsrapporten dekker primært revisjonsvirksomheten i selskapet. Som følge av enhetlig eierstyring og selskapsledelse av forretnings-områdene og foretakene i Deloitte-nettverket, benyttes Deloitte som fellesnavn når det ikke gis forretningsområde- eller selskaps-spesifikke opplysninger.

Åpenhetsrapporten for Deloitte AS dekker regnskapsåret 1. juni 2018 – 31. mai 2019.



## Forord fra CEO

Samfunnet vårt står foran viktige utfordringer og endringer.

Teknologi og digitalisering påvirker alle områder av samfunnet, med nye leveransemodeller for alt fra offentlige og private tjenester til handelsvarer. Arbeidslivet er i endring og vi må i langt større grad klare å utvikle et inkluderende arbeids- og samfunnsliv. Næringslivet må innstille seg på at vi begynner å se slutten på en oljedrevet konjunkturperiode. Norge må finne nye vekstområder i fremtiden, samtidig som vi ivaretar strenge krav til miljø og ressursutnyttelse. Internasjonal utvikling stiller oss ovenfor nye risikoer og økt usikkerhet på mange områder.

Endringer er imidlertid ikke noe nytt for oss. Vi har gått gjennom store omstillinger før, og historien viser at et samfunn med høy grad av institusjonell trygghet, vil være godt forberedt på å takle endringer. Et godt samfunn er avhengig av tillit til landets ledere, rettssystemet, offentlig forvaltning og næringslivet. I denne balansen utøver revisor sitt samfunnsoppdrag, et oppdrag som er befestet i en mer enn 5000 år gammel tradisjon. Revisor bidrar til å skape tillit gjennom vurdering og kontroll av finansiell rapportering, slik at alle interessenter kan vite at man kan stole på rapportering som er revidert.

Denne samfunnsrollen er avhengig av at samfunnet kan ha ubrytelig tillit til revisors integritet og kvalitet i arbeidet. Våre klienter skal være trygge på at det å benytte Deloitte bidrar til å skape tillit i markedet, hos tilsynsmyndigheter og andre interessenter. I Deloitte er integritet vår viktigste verdi, og kvalitet er styrende for alt vi gjør. Vår Code of Conduct er klar på vår rolle som tillitsperson i samfunnet, og våre verdier og etiske prinsipper understøtter dette på en tydelig måte.

Kvalitet starter med ledernes adferd og prioriteringer, og våre lederprinsipper klargjør forventningene til den enkelte leder. Kvalitetssystemet omfatter, i tillegg til vår Code of Conduct, policyer og retningslinjer knyttet til styring av virksomheten og til det enkelte oppdrag. Vi har løpende overvåking av vår virksomhet og gjennomfører kontroll av etterlevelse av våre policyer og retningslinjer. Kvalitetssystemet skal sikre at den enkelte revisors arbeid utføres i tråd med lovmessige og etiske krav, og at revisors skjønnsutøvelse er forsvarlig. Kvalitetssystemet dekker risikoen for manglende etterlevelse av lover og regler og for svikt i overholdelse av kvalitetskrav. Med solid kompetanse



og hensiktsmessige metoder, personlig engasjement, og god kommunikasjon, samt med støtte i et robust kvalitetssystem, bidrar vi til verdi for klientene og samfunnet, og skaper tillit i næringslivet og samfunnet.

Åpenhet og kontroll er viktig for troverdigheten i et slikt arbeid. Denne åpenhetsrapporten viser Deloitte's forpliktende holdning til vår samfunnsoppgave og gir innsikt i de systemer og rutiner vi har etablert for å sikre kvalitet i alle ledd. Den beskriver også de kontroller, eksterne og interne, som har blitt gjennomført det siste året for å verifisere dette arbeidet i Deloitte.

Beskrivelsen er avgrenset til Deloitte's profesjonsutøvelse som revisor. Åpenhetsrapporten skal bidra til å styrke tilliten til finansiell rapportering for foretak av allmenn interesse og andre foretak Deloitte er revisor for. Deloitte's kvalitetssystem omfatter alle deler av vår virksomhet. Våre oppdragsgivere kan derfor ha tillit til at de samme krav til kvalitet gjelder for ethvert klientforhold og for tjenester av enhver art.

**Sjur Gaaseide**  
CEO

# Revisjon i Norge

Det er ikke så ofte du ser temaet revisjon, eller revisorer i norsk offentlighet.

Heldigvis, kan vi kanskje si. Revisjon er et samfunnsoppdrag som innebærer å kvalitetssikre rapportering fra private og offentlige virksomheter. Revisjon er lovpålagt, revisjonsberetningen inngår i årsrapporten og refereres for generalforsamlingen.

Bak en revisjonsberetning ligger et profesjonelt og meget målrettet stykke arbeid som er av stor betydning både for den enkelte oppdragsgiver og for samfunnet som helhet. For den enkelte virksomhet kreves det rapportering med høy grad av kvalitet og etterrettelighet, men også et godt samarbeid mellom oppdragsgiver og revisor. For næringslivet og offentlig forvaltning som helhet gir god revisjon en trygghet for at omverden kan stole på rapporteringen fra en virksomhet. For samfunnet er revisjon en institusjon som skaper tillit, og høy grad av tillit er av uhyre stor verdi for et samfunn.

Det er i denne tradisjonen, med dette samfunnsoppdraget, den enkelte revisor utøver sin profesjon. For å kunne utøve samfunnsrollen er vi som revisorer avhengige av at samfunnet oppfatter oss som uangripelige i vår integritet og kompromissløse i vår kvalitet. I denne rapporten presenterer vi det arbeidet Deloitte gjør både som virksomhet, i klientteam, og som enkeltpersoner, for hele tiden å holde den høye internasjonale standarden som er nødvendig.

Det store flertallet av revisjonsberetninger vi avgir er uten forbehold eller anmerkninger, i betydningen at vi ikke har noe å utsette på virksomhetens fremstilling av sin økonomiske situasjon. Deloitte reviderer 13 000 virksomheter hvert år. I noen av disse revisjonsberetningene må vi påtale forhold som gjør at virksomhetens rapportering stilles i tvil. Samfunnet må vite at der det avdekkes slike problemstillinger, skal revisor påtale dem. I de



tilfellene det skjer, må det være på bakgrunn av en uangripelig kvalitet i arbeidet, og uavhengighet sett opp mot den

problemstillingen som påtales. Derfor investerer vi tid og ressurser i å sikre at all profesjonsutøvelse holder den høye standarden som er forventet. Vi må også sikre at vi hele tiden evner å fornye oss i takt med oppdragsgivernes kompleksitet, den utviklingen som skjer i det enkelte marked og utviklingen av internasjonal regulering.

Vi er inne i en utfordrende, men fascinerende tid for yrket. Jeg gleder meg til å være medvirkende i å sikre at revisjonsprofesjonen i Norge bevarer sin høye tillit, og fortsetter i sin viktige rolle med å betjene offentlige og private interesser.

**Jørn Borchgrevink**  
leder Audit & Assurance

# Deloitte-nettverket

## Deloitte AS - juridisk struktur og eierskap

Deloitte AS er tilknyttet Deloitte-nettverket gjennom Deloitte NSE LLP, som er et medlemsselskap i Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL). NSE er en forkortelse for North South Europe.

Deloitte NSE LLP (Deloitte NSE) er et UK limited liability partnership. Med effekt fra 1. juni 2017 er Deloitte NSE det medlemsselskapet i DTTL som Deloitte AS hører inn under. Deloitte NSE omfatter Deloitte-selskapene i UK, Nederland, Belgia, Danmark, Finland, Island, Norge, Sverige og Irland og fra 1. juni 2019 også Italia, Hellas og Malta. Deloitte NSE er eiet av partnere i de respektive landene. De nevnte selskapene vil fortsette å yte tjenester til klientene i sine respektive land som separate juridiske selskaper

og i samsvar med gjeldende profesjonsregulering. Deloitte NSE er registrert ved the Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), men påtar seg ikke klientoppdrag.

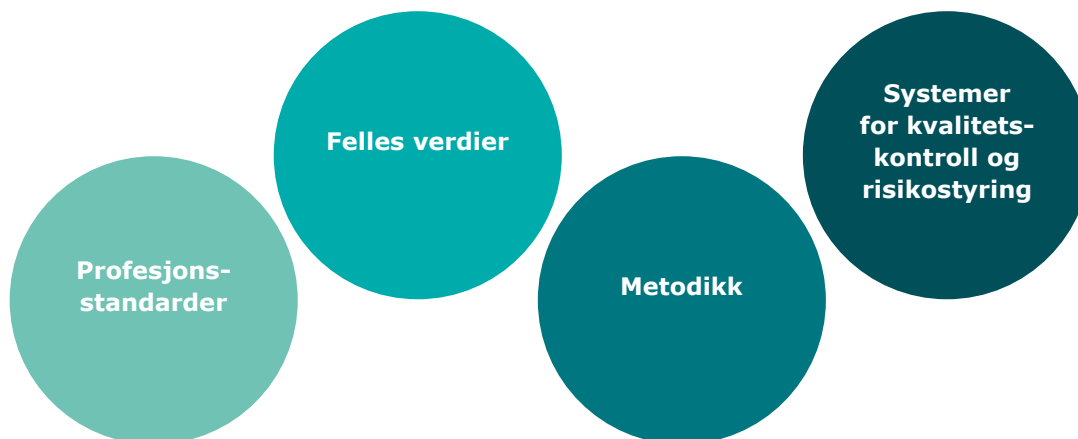
Deloitte AS er eiet av de til enhver tid aktive partnerne i Deloitte, inkludert advokatpartnerne, som til sammen eier 100 % av A-aksjene, og av Deloitte NSE, som eier 1 B-aksje (100 % av B-aksjene). Deloitte NSE har 2/3 av stemmene på selskapets generalforsamling.

Deloitte AS er i det videre referert til i denne rapporten som «Deloitte» og Deloitte Touche Tohmatsu Limited er referert til i denne rapporten som «DTTL» eller «Deloitte Global».

## Nettverksbeskrivelse

### Deloitte-nettverket

Deloitte-nettverket er et globalt nettverk av medlemsselskap og deres tilknyttede virksomheter som opererer i mer enn 150 land over hele verden.



### Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL eller Deloitte Global)

Deloitte Touche Tohmatsu Limited er et Private Company Limited by Guarantee. DTTL har en koordinerende rolle for medlemsselskapene og deres tilknyttede selskaper ved å kreve overholdelse av policyer, retningslinjer og prosedyrer med sikte på å fremme et konsistent høyt nivå når det gjelder kvalitet, profesjonell adferd og tjenesteytelse i hele Deloitte-nettverket. DTTL tilbyr ikke profesjonelle tjenester til klienter. DTTL utøver heller ikke styring, administrasjon eller kontroll over et medlemsselskap, eller eier noen interesser i et medlemsselskap eller et medlemsselskaps tilknyttede enheter.

Det er selskapene i de respektive landene som leverer profesjonelle tjenester innenfor sitt område og i samsvar med de lover, reguleringer og profesjonelle krav som gjelder for det enkelte landet.



Innenfor DTTL er det etablert policyer, retningslinjer og prosedyrer som gjør at Deloitte kan håndtere mulige interessekonflikter og løse eventuelle uavhengighetsproblemer, som kan oppstå som følge av aktiviteter i selskaper i andre land. For norske konsernselskaper omfatter opplysningskravene i

regnskapsloven om revisors godtgjørelse, også andre medlemselskapers leveranser til datterselskaper i utlandet.

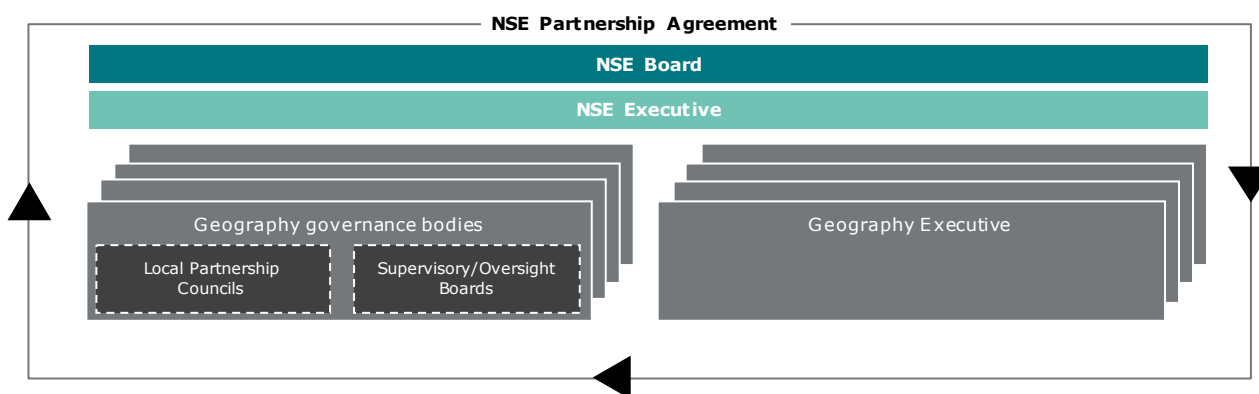
For mer informasjon om Deloitte-nettverket, se: [Om Deloitte.](#)

## Selskapsstruktur og styringsstruktur

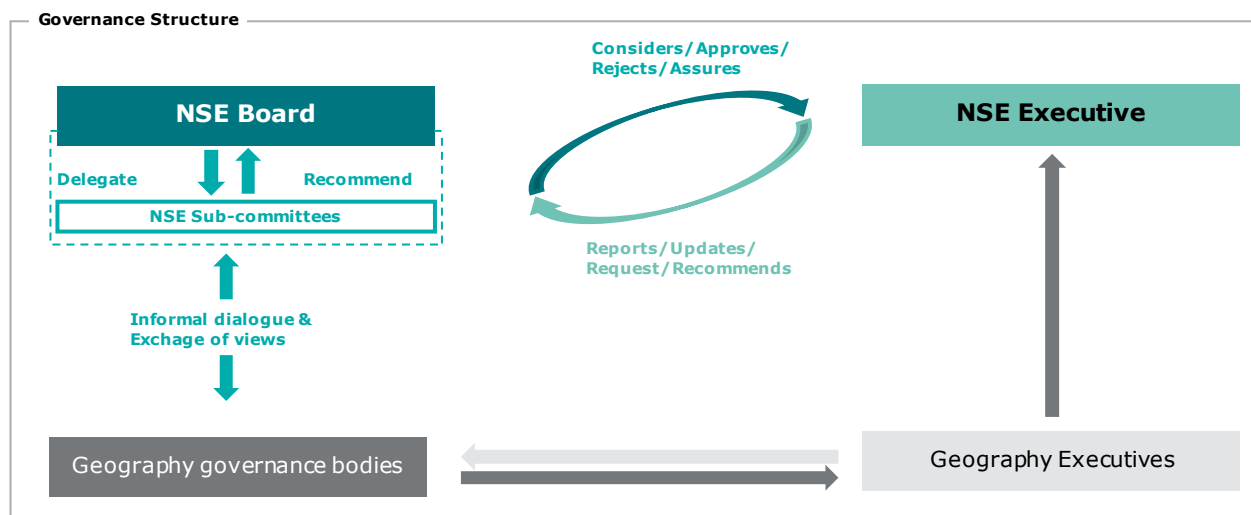
### Styringsstruktur NSE

Deloitte NSEs styringsstruktur består av NSE Board, NSE Executive, styringsorganer i den enkelte geografi innenfor NSE og ledelsen i den enkelte geografi, i samsvar med NSE partnerskapsavtalen.

NSE Board har etablert en rekke underkomiteer for å bistå i deres arbeid, herunder komiteer vedrørende Kompensasjon, Nominasjon, Styrevalg, og Revisjon og Risikostyring.



- **NSE partnerskapsavtalen** legger grunnlaget for styringen av NSE.
- **NSE Board** er hovedstyringsorganet i NSE, og er ansvarlig for å sikre god styring og forvaltning av NSE. NSE Board samarbeider med NSE Executive for å fastsette og godkjenne de langsiktige strategiske målene for NSE.
- **NSE Board** overvåker risikotakningen i hvert forretningsområde, overvåker ledelsefunksjonene, sikrer samsvar med DTTL-forpliktelser og er ansvarlig for å fremme og beskytte partnernes interesser.
- **NSE Executive** er ansvarlig for å utvikle NSEs strategi, visjoner og policyer, og å etterse implementering og gjennomføring av disse.
- **Styringsorgan i den enkelte geografi** foreligger der dette er avtalt eller påkrevet etter juridiske og/eller regulatoriske bestemmelser og har også som formål å overvåke lokale partnerforhold.
- **Executive i den enkelte geografi** arbeider sammen med NSE Executive for å sikre utvikling og gjennomføring av godkjente planer i tråd med NSE strategien, skreddersydd for å reflektere lokale markedsforhold.



### Styringsstruktur Nordic

Deloitte AS har siden 1.juni 2016 inngått i Deloitte Nordic, som består av Deloitte i Norge, Danmark, Sverige, Finland og Island.

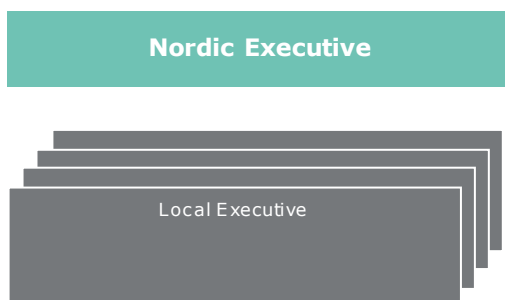
Deloitte Nordic er en geografi innenfor NSE. Deloitte Nordics styringsstruktur består av den nordiske ledergruppen Nordic Executive. Norden er representert som en geografi i henholdsvis NSE Board og NSE Executive. Det er videre etablert et Nordic Partner Council som skal ivareta den enkelte partners interesser.



#### Nordic Partner Council

Nordic Partner Council (NPC) består av ti medlemmer, to personer fra hvert land hvorav den ene er leder av Partner Council i det respektive landet. I tillegg inngår to observatører, en representant fra DTTL og en representant fra NSE. Observatørene har ikke stemmerett.

Det påhviler NPC å overvåke og føre tilsyn med Nordisk integrering, herunder ledelse og drift, og ivareta den enkelte partners interesser.



#### Nordic Executive

Den nordiske ledergruppen, Nordic Executive, er satt sammen av 15 personer og består av CEO i hvert land. I tillegg er hvert forretningsområde representert ved en felles nordisk leder, i alt fem personer. Videre består gruppen av følgende nordiske ledere; COO, Clients & Industries Leader, Private Clients Leader, Reputation and Risk Leader og Talent Leader. Nordic Executive ledes av nordisk CEO, Anders Dons som også er CEO i Deloitte Danmark.

Nordic Executives hovedoppgave er å etablere og gjennomføre den fellesnordiske strategien og forretningsplanen i tråd med strategien i NSE. Nordic Executive skal også påse etterlevelse av DTTL retningslinjene i det enkelte land, herunder revisjonskvalitet, og overvåke risikohåndteringen.

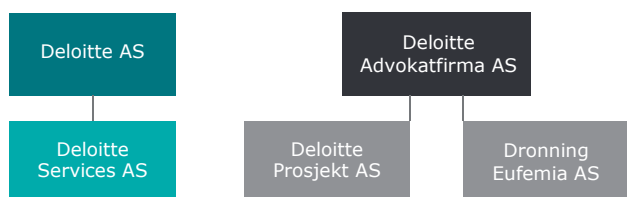


### Styringsstrukturen i Norge

Revisorloven inneholder bestemmelser om selskapsform for revisjonsselskaper, styresammensetning og stemmerettsregler. Revisjonsselskaper må være godkjent av Finanstilsynet for å kunne velges som revisor.

Deloitte AS er organisert i aksjeselskaps form. Aksjelovens bestemmelser for alminnelige selskapsorganer, eierstyring og selskapsledelse er følgelig fundamentet i styringsstrukturen.

Deloitte-gruppen består av følgende selskaper:



Deloitte AS, org nr 980 211 282, er godkjent revisjonsselskap. Revisjonsvirksomheten utøves av dette selskapet, og det er Deloitte AS som velges som revisor. Forretningsområdene Audit & Assurance, Risk Advisory, Consulting og Financial Advisory inngår i selskapet.

Av hensyn til interne selskapsrettslige forhold er Deloitte AS hovedmann og ansvarlig deltaker i Deloitte Norge Indre Selskap (Deloitte Norge IS), hvor partnerne personlig er stille deltakere. Selskapsformen indre selskap er en hensiktsmessig organisering for å regulere interne relasjoner mellom partnerne og innbyrdes kapitalforhold. Deloitte Norge IS opptretr ikke utad som selskap.

Deloitte AS eier også selskapet Deloitte Services AS som er et autorisert regnskapsførerselskap.

Deloitte Advokatfirma AS, org nr 994 116 177, består av forretningsområdet Tax & Legal. Dette selskapet eies av advokatpartnerne og er knyttet til Deloitte AS gjennom avtale.

Deloitte Advokatfirma AS eier selskapet Deloitte Prosjekt AS, som leverer tjenester innen merverdiavgiftsrådgivning. Dette selskapet har konsesjon som regnskapsførerselskap.

I tillegg eier Deloitte Advokatfirma AS selskapet Dronning Eufemia AS som ikke driver virksomhet, men som er et holdingselskap i forbindelse med etablering av såkalte «hylleselskaper» som kan selges til klienter.

### Styret i Deloitte

Navn	Stilling	Revisor	Periode
Sylvi Bjørnslett (styreleder)	Partner	Ja	2017-2021
Rune Norstrand Olsen	Partner	Ja	2017-2021
Olav Kristian Stokkenes	Partner	Ja	2017-2019
Ole Martin Ø. Braaten	Senior	Nei	2017-2019
Kristine Rånås	Senior Manager	Ja	2017-2019
Morten Østigård	Director	Ja	2017-2019
Eivind Ungersness, vara	Partner	Ja	2017-2021
Gry Kjersti Berget, vara	Partner	Ja	2017-2021
Frode Sivertsen, vara	Director	Nei	2017-2019
Johanna Fauske-Palmér, vara	Manager	Nei	2017-2019

Flertallet av styre- og varamedlemmene i Deloitte AS er statsautoriserte revisorer, og Deloitte tilfredsstiller dermed revisorlovens flertallskrav.

Selskapsavtalen for Deloitte Norge IS fastslår at Deloitte AS sin godkjennelse som revisjonsselskap er grunnleggende for virksomheten i Deloitte. Partnerne er derfor forpliktet til å godta representasjon i styret og benytte sin stemmerett

slik at vilkårene for godkjennelse er oppfylt til enhver tid.

### Partnerskapet

Antall partnere i Deloitte vil normalt variere fra år til år. I vedlegg C til åpenhetsrapporten vises en liste over partnerne i Deloitte per 1. juni 2019, fordelt på ansvarlige revisjonspartnere og andre, med angivelse av eierandel.

Opptak av nye partnere skjer ved vedtak i partnermøtet etter en omfattende prosess med innstilling fra forretningsområdeleder, presentasjon for partnermøtet, intervju med ledergruppen og konsultasjon med NSE, før opptak finner sted.

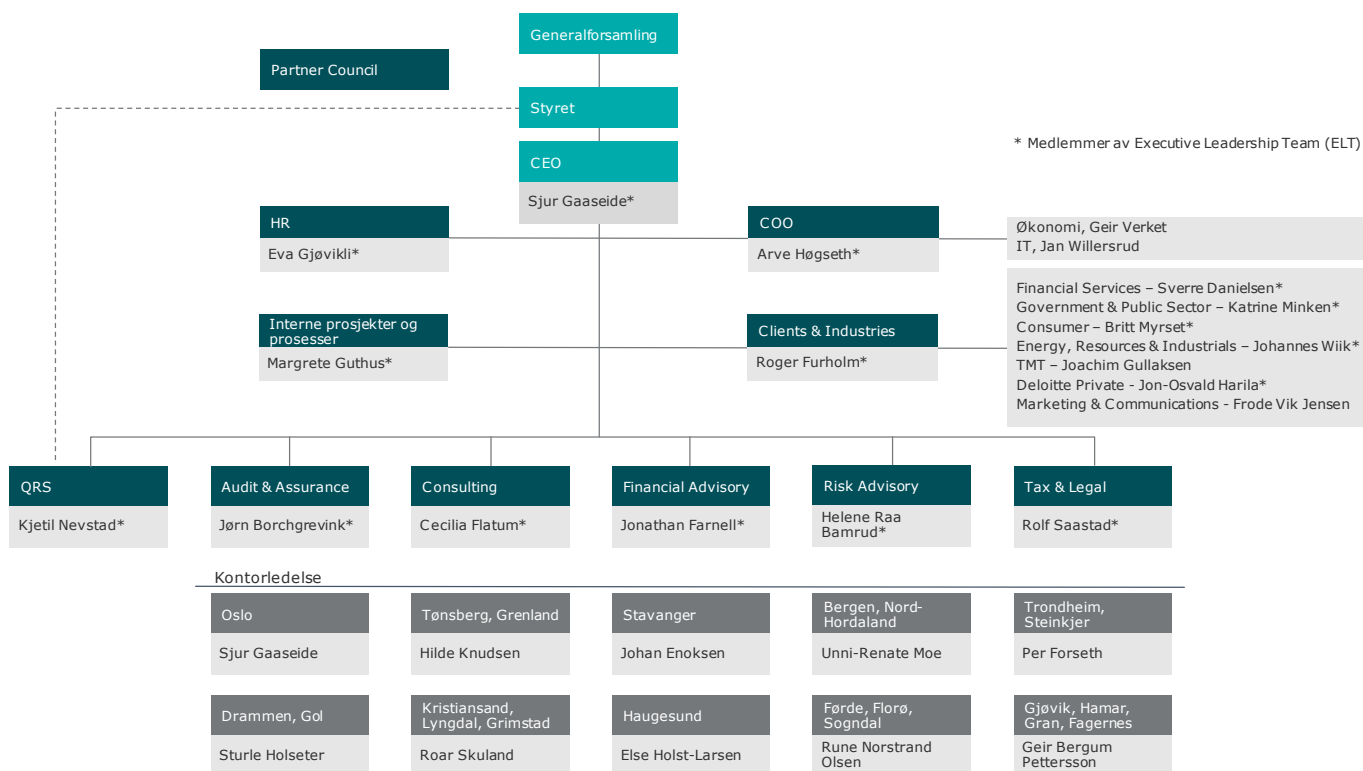
Selskapsavtalen for Deloitte Norge IS inneholder bestemmelser om partners rettigheter, ansvar, plikter og oppgaver, herunder kapitalinnskudd og overskuddsandel. Selskapsavtalen regulerer videre inn- og utreden av partnere samt konsekvensene av et eventuelt mislighold av avtalen. Endringer i selskapsavtalen kan besluttes av Deloitte AS, likevel

slik at vesentlige endringer også krever tilslutning fra B-aksjen.

Det er også etablert et Partner Council i Norge, som består av representanter fra partnerskapet og som velges av partnerne. Formålet med Partner Council er å ivareta den enkelte partners interesser.

Eierstyring utøves gjennom valg av styre for Deloitte AS og valg av daglig leder for Deloitte AS. Videre utøves eierstyring gjennom selskapenes behandling av regnskapsavleggelse for virksomheten.

## Organisasjonskart



## Ledelse

Deloitte AS skal ha en CEO som, etter innstilling fra Partner Council og Nordisk CEO og godkjenning av partnermøtet, tilsettes av styret.

Ledergruppen for Deloitte består av CEO, COO, forretningsområdelederne, Reputation & Risk Leader, HR leder, Ansvarlig for interne prosjekter og prosesser, C&I leder, Deloitte Private leder og Bransjeledere.

I samsvar med aksjelovens bestemmelser om styrets oppgaver og plikter, har styret for Deloitte AS ansvar for å påse, og CEO ansvar for å sørge for, at standarden for kvalitetskontroll (ISQC 1), er implementert og fungerer tilfredsstillende.

Implementeringen er gjennomført gjennom Deloittes kvalitetssystem, som også dekker uavhengighetskravene for revisor.

CEO har delegert fullmakt til å forvalte Deloittes kvalitetssystem til Reputation & Risk Leader som tilrettelegger, støtter og overvåker overholdelsen av profesjonskravene. Audit Leader og den enkelte ansvarlige revisor for revisjonsoppdrag, er ansvarlig for gjennomføringen av policyer, retningslinjer og øvrige profesjonelle krav.

Reputation & Risk Leader rapporterer til CEO, styret og NSE. Reputation & Risk Leader er leder av Quality Risk and Security (QRS)-funksjonen. Director of Independence, Ethics Officer og Regulatory Partner

samt flere andre roller, inngår i QRS. Funksjonene i QRS og forholdet til selskapsorganene og forretningsområdene, fremgår av organisasjonskartet under.

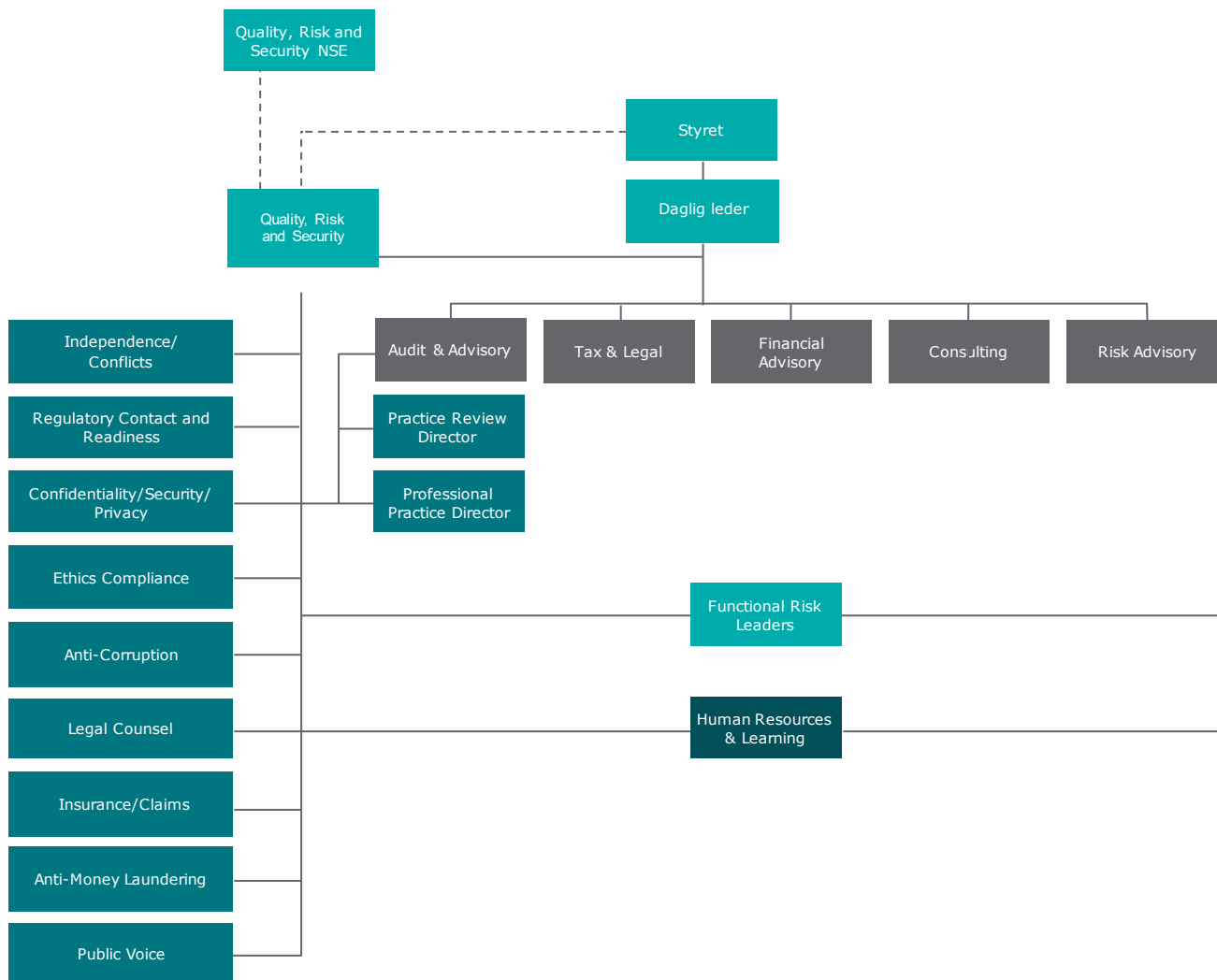
Leder av Audit & Assurance er utnevnt av CEO i Deloitte. Leder i Audit & Assurance og ledelsen i Deloitte utvikler og implementerer strategien for Audit & Assurance, samt utvikler og implementerer tilhørende retningslinjer og prosedyrer. Ledelsen i Deloitte er ansvarlig for det overordnede målet om revisjonskvalitet, inkludert overholdelse av gjeldende profesjonelle standarder og lover og forskrifter.

Deloittes leder for Audit & Assurance deltar i relevante organer i Deloitte-nettverket som setter og overvåker standarden for kvaliteten i våre tjenesteleveranser. Dette er også grunnlaget for iverksettelse av en rekke initiativer knyttet til revisjonskvalitet. Partnerne har

gjennom Selskapsavtalen påtatt seg ansvar for å etterleve profesjonelle standarder og Deloittes policy og retningslinjer. Partnerne plikter å overholde konfidensialitetskrav og bidra til at det ikke oppstår uavhengighetskonflikter i forhold til revisjonsklienter. Partnerne er forpliktet til å avgi bekreftelser og la seg underlegge kontroller som kreves av tilsynsmyndigheter, Deloitte, NSE og DTTL.

Deloitte har i henhold til Selskapsavtalen instruksjonsmyndighet i forhold til partner som er utpekt som ansvarlig revisor for revisjonsoppdrag. I enkelte tilfeller kan andre godkjente revisorer gis fullmakt til å være ansvarlig revisor, og selskapets instruksjonsmyndighet følger da av ansettelsesavtalen. CEO, leder av Audit & Assurance eller andre partnere som er gitt delegert myndighet, utpeker ansvarlig revisor for revisjonsoppdrag.

### Styringsstruktur



### Faglige støttefunksjoner

I Audit & Assurance inngår en Fagavdeling som ledes av Professional Practice Director. Fagavdelingen har ansvar for utredning av regnskaps- og revisjonsspørsmål, formidling av kunnskap og opplæring i revisjon og regnskap, samt utarbeidelse av retningslinjer og rutiner som skal sikre at profesjonskravene følges på oppdrag. En av Fagavdelingens viktigste oppgaver er å bistå til løsning av faglige problemstillinger ved konsultasjoner. For å sikre en helhetlig forvaltning av profesjonskravene for revisor, arbeider Fagavdelingen i nær kontakt med QRS-funksjonen.

Professional Practice Director og Fagavdelingen arbeider tett med tilsvarende funksjoner i Nordic og i NSE. Det avholdes regelmessige møter for diskusjon av best practice og utveksling av erfaringer og faglig relatert problemstillinger. Videre arbeides det med felles policyer og retningslinjer med mål om forbedrede prosesser. Professional Practice Director og Fagavdelingen har videre direkte tilgang til spesialisert kompetanse innenfor nettverket for diskusjon av faglige problemstillinger.

Forretningsområdet Audit & Assurance har etablert en selvstendig funksjon som i samarbeid med DTTL utfører årlige kvalitetskontroller av et utvalg revisjonsoppdrag. Funksjonen ledes av en Practice Review Director, som rapporterer til CEO, Professional Practice Director, leder for Audit & Assurance og Reputation & Risk Leader.

Deloitte har en selvstendig Learning funksjon, som bistår med gjennomføringen av opplæringsplaner for forretningsområdene. Funksjonen har ansvar for planlegging og avholdelse av opplæringstiltak, registrering og oppfølging. Funksjonen ledes av en Learning Leader som samarbeider tett med learning leaders fra øvrige land i Nordic og NSE. Det avholdes regelmessig møter på Nordic og NSE nivå for å påse lik gjennomføring av obligatoriske kurs pålagt av Global Audit & Assurance Learning, og for å diskutere best practice med formål om forbedring av avholdelse og gjennomføring av interne opplæringsaktiviteter.

Det er utarbeidet en felles Nordic og NSE læringsstrategi som legger opp til et fremtidig mer omfattende samarbeid, blant annet innen følgende områder:

- foreleserpool og utdanning av foreleser
- gjennomføring av kurs Nordic
- utvikling av digitale læringsløsninger
- utvikling av tekniske løsninger for oppfølging av gjennomføring av obligatorisk kurs

### Samarbeidsavtaler

Revisorloven likestiller samarbeidende revisorer og samarbeidende rådgivningsselskaper med revisjonsselskapet, slik at kravene til uavhengighet i forhold til revisjonsklienter også gjelder for disse. Det har betydning både når det gjelder personlige og finansielle relasjoner og ved levering av tjenester, samt for oppfyllelse av regnskapslovens opplysningskrav om godtgjørelse til revisor.

Deloitte har ingen samarbeidsavtaler med andre revisorer eller revisjonsselskaper i Norge. Deloitte har gjennom avtaler et utstrakt samarbeid med Deloitte Advokatfirma AS. Revisjonsselskapet og advokatselskapet må derfor ses under ett i forhold til revisorlovens bestemmelser om uavhengighet og i forhold til regnskapslovens opplysningskrav om godtgjørelse til revisor.

## Vårt mål er å utgjøre en forskjell gjennom kvalitet

Deloittes mål er å utgjøre en forskjell for brukerne av våre tjenester. For Audit & Assurance betyr det å levere en uavhengig revisjon av høy kvalitet og ivareta revisors rolle som tillitsperson i kapitalmarkedene. Det krever at vi kontinuerlig bygger kompetanse og investerer i ny teknologi, samt bidrar til å forme fremtidens revisjonstjenester.



# Deloitte Audit & Assurance bidrar med tillit til kapitalmarkedene

## Audit & Assurance Transformation

For at revisjon skal være en relevant profesjon i fremtiden, er det avgjørende å ha en bærekraftig praksis som utvikler seg i takt med endringer i teknologien og samfunnet. Deloitte Audit & Assurance Transformation, er et globalt initiativ som er etablert for å nå dette målet.

Audit & Assurance Transformation innebærer et viktig skifte når det gjelder hvordan profesjonen utøves i Deloitte-nettverket, og inkluderer:

Deloitte Way: standardisering av revisjonsprosesser støttet av en global teknologibase	Etterprøving av revisjonskvalitet under revisjonens utførelse
Forbedret modell for medarbeiderutvikling som inkluderer opplæring, anerkjennelse og bruk av ekspert- og leveransesentre	Bruk av verktøy og teknologi for å fornye og forbedre revisjon, og møte nye krav fra oppdragsgivere og samfunnet

## Deloittes arbeid med revisjonskvalitet og endring

Deloitte er i tråd med de globale initiativene i en pågående endringsprosess som tar sikte på å forbedre revisjonskvalitet, forsterke innovasjon og skape vekst. Teknologien og samfunnet er i en rask utvikling, som krever at vi endrer måten vi leverer våre tjenester på. Investeringene foretas i ny teknologi, revisjonsprosesser, policyer og vårt kvalitetskontrollsystem. Alle investeringene bygger opp under revisjonskvalitet.

Endringene har betydelige konsekvenser for hvordan vi gjennomfører revisjonen og driver vår revisjonsvirksomhet, og vil føre til økt revisjonskvalitet og økt kundetilfredshet.

Revisjonskvalitet knytter seg blant annet til standardisering av revisjonsprosessen og identifikasjon av og økt oppmerksomhet på risikoområder. Ved utvikling av revisjonsmetodikken vil vi i sterkere grad tilpasse revisjonen til klient- og virksomhetsspesifikke forhold og til geografiske og regulatoriske forhold. Videre vil satsningen på utvikling av teknologi støtte opp under transparens, økt bruk av analytisk verktøy i revisjonen og bruk av sanntids informasjon.

Den utviklingen vi ser i det norske samfunnet krever at vi kontinuerlig må rekruttere de beste talentene med den nødvendige oppdaterte kompetansen. Endringsprosessen reflekteres i vår interne opplæringsplan, hvor ny teknologi og spisset fokus i revisjonen har en bred plass.

For kontinuerlig å ha oppmerksomhet på revisjonskvalitet, utarbeides det årlig en Audit Quality Plan som inkluderer spesifikke tiltak rettet mot revisjonskvalitet. Tiltakene baseres på observasjoner fra blant annet kvalitetskontroller og gjennomførte årsaksanalyser. Audit Quality Plan oppdateres løpende.

Utarbeidelse av Audit Quality Plan skjer på nordisk nivå, med lokale tillegg. Dette bidrar til å styrke Audit Quality Plan blant annet ved at tiltak iverksettes på tvers av de nordiske landene.

## Globalt nettverk

Vi betjener mange globale klienter hvor vi leverer revisjon av høy kvalitet på en konsistent måte på tvers av vårt internasjonale nettverk. Vi arbeider tett med Deloitte Global og med andre land i Deloitte-nettverket for å oppnå dette.

Deloitte-nettverket har iverksatt en rekke tiltak for å drive kvalitetsforbedringer over hele verden, og det er opprettet flere organer globalt for å bidra i dette kvalitetsarbeidet, og for å støtte arbeidet med kvalitet på nasjonalt nivå. Globale organer omfatter blant annet følgende;

Organ	Detaljer
Global Audit Oversight Committee (GAOC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>GAOC ble etablert i slutten av 2015 for å sørge for effektivt tilsyn med etterprøving av revisjonskvalitet og kontinuerlig forbedring av revisjonskvalitet på tvers av alle geografier. GAOC er en tverrfaglig gruppe bestående av seniorledere fra Deloitte Global og medlemsland i Deloitte. GAOC arbeider tett med Global Audit ledelsen og samhandler med både Deloitte Global Executive og Risk Committee til det globale styret i Deloitte.</li> </ul>
Global Audit Quality Board	<ul style="list-style-type: none"> <li>Global Audit Quality Board definerer og driver viktige initiativer knyttet til revisjonskvalitet på tvers av medlemslandene i Deloitte. Hvert medlemsland utarbeider en plan for revisjonskvalitet som skal adressere medlemslandets konkrete fokusområder og Deloitte Globals strategiske prioriteringer knyttet til revisjonskvalitet, og måler utviklingen mot denne.</li> </ul>
Global Centre of Excellence for Audit Quality (GCoE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se flere detaljer nedenfor om omfang og aktiviteter.</li> </ul>
Global Audit Quality Monitoring and Measurement programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dette programmet omfatter aktiviteter, inkludert de som er nevnt under, som følges opp av en sentralisert gruppe. Se ytterligere informasjon om Audit Quality Monitoring and Measurement-programmet på side 26. <ul style="list-style-type: none"> <li>Vårt interne program for etterprøving av etterlevelse og kvalitet, Practice Review.</li> <li>Utførelsen av «helsekontroll» (vurderinger av oppdrag som er under utførelse) basert på identifiserte forbedringsområder og diagnostiske verktøy.</li> <li>Coaching av revisjonsteam i utførelsen av revisjonen.</li> <li>Måling av indikatorer for revisjonskvalitet.</li> <li>Etterprøve etterlevelse av milepælene for gjennomføring av revisjonen.</li> <li>Coaching ved eksterne tilsyn.</li> </ul> </li> </ul>
Audit Technical Advisory Board (ATAB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ATAB fastsetter revisjonsmetodikken og policyer.</li> </ul>
Global Audit & Assurance Leadership Team (GAALT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>GAALT støtter gjennomføringen av Deloitte Global Audit &amp; Assurances strategi.</li> </ul>
Global IFRS Leadership Team (GILT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se flere detaljer nedenfor om omfang og aktiviteter.</li> </ul>



### Global Centre of Excellence for Audit Quality

Deloitte-nettverket etablerte GCoE i 2015, med fokus på å arbeide med forbedring i revisjonskvalitet på globalt viktige finansinstitusjoner og PCAOB-oppdrag. Målet er å spre beste praksis fra medlemsland med god erfaring og kompetanse i PCAOB-revisjoner til andre medlemsland ved å gi støtte basert på deres kunnskap og erfaringer. Deloitte's tiltak for å forbedre og integrere revisjonskvalitet på PCAOB-engasjementer har inkludert:

- bruken av en global revisjonsmanual for PCAOB-revisjon, i tillegg til revisjonsmanualen for International Auditing Standards
- intern etterprøving av kvalitet og etterlevelse som er utformet for å replikere en PCAOB-inspeksjon, både i gjennomføringen og i konsekvensene av resultatene av etterprøvingen
- en læringsplan for alle ansatte og partnere som arbeider med PCAOB oppdrag som har fokus på PCAOB-krav
- bruk av spesialister fra GCoE for å støtte oppdragsteamene som arbeider med PCAOB-oppdrag
- å kommunisere global informasjon om nye PCAOB veiledninger, aktuelle temaer m.v.

### Global IFRS Leadership Team

Global IFRS Leadership Team (GILT) støttes av ni kompetansesentre med spesialister innen internasjonale regnskapsstandarder (IFRS), som skal gi partnere og medarbeidere rask og konsistent respons på IFRS-tekniske spørsmål. Spesielt har de fokus på følgende:

- globale IFRS-aktiviteter innen tekniske problemstillinger, inkludert kommunikasjon
- kompetansen til den britisk baserte Global Capital Market Group som er tilgjengelig for å støtte våre partnere og medarbeidere innenfor IFRS og amerikanske regnskaps- og revisjonsspørsmål og regler, samt SEC regulering

### Nordisk og NSE nettverk

De nordiske landene og de andre landene i NSE arbeider sammen på sentrale områder, primært ved etablering av egne kompetansegrupper eller egne prosjekter. På nordisk nivå er det også ansatt medarbeidere med ansvar innenfor sentrale områder innenfor systemet for kvalitetskontroll. Dette skal bidra til økt fokus og styrking av kompetanse, samt videreutvikling av blant annet policy og retningslinjer på de aktuelle områdene.

### Innovasjon

Deloitte utvikler fremtidens revisjon gjennom automatisering av rutineoppgaver, analyser som gir dypere og mer innsiktsfull forståelse av dataene, og

ved bruk av kunstig intelligens. Vi kaller det «The Deloitte Way».

Dagens komplekse forretningsmiljøer krever at revisjonen er dynamisk, flerdimensjonal og innsiktsfull. Det er en etterspørsel etter relevant informasjon i sanntid, og klientene forventer at revisjonen utvikler seg når de innoverer sin virksomhet og sine prosesser. Samtidig som tradisjonelle prosedyrer fortsatt har en plass i revisjon, forbedrer Deloitte revisjonen ved å gjøre mer bruk av blant annet teknologibasert analyse og kunstig intelligens. Dette grunner i økt automatisering og effektivitet som bruk av dataanalyser og moderne verktøy kan gi. Videre bidrar det til at Deloitte kan være i forkant når det gjelder teknologiske løsninger som brukes av enhetene vi reviderer.

Innovasjon er en integrert del av revisjonsleveransen, som støttes gjennom Deloitte's tre ledende plattformer: Cogna, Illumia og Magnia.

	<b>Tilgjengeliggjøring av revisjonsverktøyene våre</b>
<b>COGNIA</b>	portal som gir en komplett pakke med verktøy
	<b>Hvordan vi analyserer data</b>
<b>ILLUMIA</b>	tilnærming til revisjonsanalyser
	<b>Hvordan vi leverer våre revisjoner</b>
<b>MAGNIA</b>	tilnærming til revisjonen

Deloitte legger betydelig vekt på bruk av analyseverktøy i revisjonen, hvilket gir økt innsikt og revisjonskvalitet, i tillegg til verdifull informasjon til klienten.

Deloitte har implementert ulike analyseverktøy ved revisjon av klienter spesielt i det store og mellomstore segmentet. For våre største klienter har vi tatt i bruk verktøyet Spotlight, som er et avansert analyseverktøy som danner grunnlag for å kunne analysere transaksjoner. Verktøyet gir i tillegg til en effektiv revisjon, verdifull innsikt for klientene. For øvrige klientgrupperinger brukes i utstrakt grad andre analyseverktøy, som Excel Analytics, Reveal (som brukes til regresjonsanalyser) og ACL (som kan analysere store datamengder), i tillegg til visualiseringsverktøy som Power BI og Tableau.

Det er betydelig satsning på bruk av analyseverktøy i kompetansebyggingsplanen. Det er videre etablert en egen ekspertgruppe i Norge som blant annet står for opplæringen og coaching på team for å bistå i implementering av analyser på oppdragsnivå. Bruk av analyseverktøy på revisjonsklienter skjer i tett samarbeid med forretningsområdet Risk Advisory.

Deloitte har de siste årene investert betydelig i å videreutvikle revisjonsprosessen i tråd med den digitale utviklingen. Fra og med 2019 implementerer Deloitte en standardisert arbeidsprosess for revisjon av større virksomheter, kalt «Deloitte Way», som gir støtte til en grundig risikovurdering og en standardisering av revisjonen på bakgrunn av gjennomført risikovurdering. Dette er første trinn i implementering av det skybaserte revisjonsverktøyet Omnia.

For revisjon av mellomstore og mindre virksomheter piloteres i 2019 et nytt revisjonsverktøy, som er bygget på en forenklet versjon av «Deloitte Way». Dette revisjonsverktøyet, Levvia, vil implementeres fra og med 2020.

Deloitte har regionale leveransesentere med ekspertise på revisjon av standardiserte og ukompliserte forhold. Det benyttes standardiserte arbeidspapirer og alt arbeidet som utføres er under ledelse av revisjonsteamet. Deloitte Norge benytter i noe grad et slikt senter der leveransene skjer fra et dedikert team. Styringsmodell og oppfølging av leveransesentret er integrert i kvalitetssikringsprosessen til Deloitte.

### Klient- og oppdragsaksept, samt fortsettelsesvurdering

I Deloitte er vi opptatt av gode prosesser knyttet til klient- og oppdragsaksept og fortsettelsesvurdering. Som en del av endringsprosessen etableres det globale tiltak for å fremme standardisert tilnærming til aksept av revisjonsoppdrag i Deloitte-nettverket, noe som bidrar til konsistente beslutninger og vurderinger av risiko.

Viktigheten av en grundig aksept- og fortsettelsesvurdering kommuniseres regelmessig fra ledelsen.

Deloitte har detaljerte retningslinjer og prosedyrer for å akseptere potensielle klienter og oppdrag, og for å vurdere oppdragsrisiko. Disse retningslinjene og prosedyrene er utformet med det formål at Deloitte kun skal akseptere oppdrag der vi:

- er i stand til å utføre oppdraget, herunder har tid og ressurser

- kan overholde alle relevante etiske krav og faglige standarder, inkludert vurdering av uavhengighet og mulige interessekonflikter. Lovregler om revisors honorar iakttas i denne sammenheng
- har vurdert integriteten til ledelsen hos den potensielle klienten

Revisjonsoppdrag med høy risiko må godkjennes av Audit Risk Leader.

Vi har et system utviklet av DTTL (DRMS), som anvendes på foretak av allmenn interesse for dokumentasjon av innhentede opplysninger, bakgrunnssjekk, vurdering etter hvitvaskingsloven, konflikt- og uavhengighetsjekk, vurdering av oppdragsrisiko, mulige tiltak, konklusjon og godkjenning av annen partner.

I planleggingen og gjennomføringen av revisjonen blir det tatt høyde for identifisert risiko.

Våre oppdragsakseptprosedyrer krever kommunikasjon med ansvarlig revisor som gir mulighet for rettidig vurdering av eventuell godkjenning. For foretak av allmenn interesse skjer kommunikasjonen gjennom et eget DTTL-system (DESC Services). Deloitte har etablert prosedyrer for konsultasjon som krever involvering av Director of Independence i krevende problemstillinger, samt meldeplikt for mulig brudd på uavhengighetsreglene.

Årlig foretas det en fortsettelsesvurdering for vurdering av om vi fortsatt skal ha klientrelasjonen, herunder også om det har oppstått nye risikoer som er av betydning for revisjonen.

Vi følger opp våre klient- og oppdragsaksept prosedyrer i form av periodevis testing av etterlevelse av etablerte prosedyrer og periodevis vurdering av klientporteføljen. Det iverksettes tiltak hvor det er funnet nødvendig.

### Etterutdanning

Sentralt i Audit & Assurance Transformation-initiativet er forbedringer i Deloitte's modell for medarbeiderutvikling:

- et globalt etterutdanningsprogram for revisorer som suppleres basert på lokale krav og behov
- spesifikke etterutdanningstilbud for spesialister. Blanding av revisorer og spesialister i oppdragsteam gir komplementære ferdigheter, men medfører også behov for ulike opplæringstilbud.

Formålet med Deloitte's etterutdanningsplan er å hjelpe partnere og medarbeidere til å opprettholde

og forbedre sin faglige kompetanse, og sikre konsistens i gjennomføringen av revisjonen.

Deloitte tilbyr strukturerte, formelle læringsprogrammer som interne og eksterne kurs, seminarer og e-læring som møter kravene i talentstandardene.

Det holdes bransjekurs, som for eksempel innen energi og finans. Partnere og medarbeidere som reviderer foretak innenfor spesielle bransjer, må delta i kursaktiviteter arrangert av bransjegruppene.

Medarbeidere må gjennomgå opplæring i revisjon og regnskap.

Deloitte rekrutterer fra universiteter og høyskoler og legger til rette for at medarbeiderne skal ta Master i Revisjon og Regnskap og bli godkjente revisorer. Halvparten av medarbeiderne i Audit & Assurance er statsautoriserte eller registrerte revisorer.

Etterutdanningsprogrammet for godkjente revisorer omfatter emner som fordypning i IFRS og US GAAP, revisjonsfaglige temaer, ISA standarder, PCAOB revisjonsstandarder, metodikk, skatt og avgift, etikk og uavhengighet.

Deloitte's Code of Conduct inngår som en viktig del av Deloitte's onboardingprogram og integreres i opplæring på ulike nivåer.

Etterutdanningsprogrammet består av en kombinasjon av obligatoriske og behovsvurderte kurs. Deloitte registrerer deltagelse i kursaktiviteter i et selvstendig system (SABA), som gir dokumentasjon på og rapporter om gjennomføring av etterutdanning, samt gir rapporter på gjennomført utdanning sett opp mot planer. Ved deltakelse på eksterne kurs innhentes kursbevis og øvrig dokumentasjon som gir grunnlag for godkjenning av kurset i den enkelte etterutdanning. Deloitte har derved oversikt over den enkelte partners og medarbeiders etterutdanningsprofil til bruk ved bemanning av revisjonsoppdrag, ved forfremmelser og i medarbeidersamtaler.

Oppdragsansvarlige partnere og oppdragsledere er forpliktet til å sørge for overføring av kunnskap og erfaring, og gi tilbakemeldinger til medarbeidere under utførelsen av revisjonen. Deloitte's system for coaching håndterer konkrete behov for etterutdanning for revisjonsoppdrag den enkelte deltar på, og evaluering av kompetanse ved forfremmelser.

Revisorforskriften inneholder krav til etterutdanning for ansvarlig partner. Deloitte har et system for

registrering og oppfølging av revisorforskriftens krav til ansvarlig revisor, og har dermed kontroll på at alle som er utpekt av Deloitte som ansvarlig revisor oppfyller lovkravet.

Det er etablert minimumsnivåer av kontinuerlig faglig utvikling som skal gjennomføres av partnere og medarbeidere innen en bestemt tidsperiode. Disse nivåene er som følger:

- for ansvarlig partner er etterutdanningskravet etter revisorforskriften 105 timer i løpet av de tre foregående kalenderår
- DTTL stiller krav for partnere og medarbeidere, om minimum 120 timer strukturert opplæring over tre år, med minimum 20 timer per år

For å sikre et til enhver tid høyt kompetansenivå, og for å kunne være i forkant av utviklingen ligger den årlige opplæringen i gjennomsnitt betydelig over minimumskravet. Deloitte har et gjennomsnitt på 70 timer i opplæring per medarbeider siste år.

Deloitte har en akkrediteringsordning for partnere og medarbeidere som utfører revisjon på SEC-relaterte oppdrag. Foruten et praksiskrav, må den enkelte hvert år gjennomgå obligatorisk etterutdanning i US GAAP, revisjonsstandarder utstedt av PCAOB og SEC krav. Tilsvarende har Deloitte en akkrediteringsordning for partnere og sentrale medarbeidere på revisjonsoppdrag for foretak som avlegger regnskap i henhold til IFRS.

### Deloitte University

**Deloitte University** er Deloitte's internasjonale arena for læring og kompetanseutvikling. Deloitte University er en kombinasjon av kurs- og læringsutvikling, og gjennomføring av større eller mindre læringsprogrammer ved seks universitetslokasjoner i henholdsvis USA, Europa og Asia. Universitetene er toppmoderne lærings- og utviklingsentre bygget utelukkende for Deloitte, forankret i prinsippene om tilknytning og lederskap i et svært inkluderende læringsmiljø. Deloitte benytter de muligheter som Deloitte University tilbyr i høy grad innenfor lederutvikling og bransjekompetanse. Årlig deltar ca. 200 personer på de forskjellige kurs som tilbys.

### Partnergodtgjørelse

Vår felles NSE partnermodell danner grunnlaget for godtgjørelse til partnerne. Partnermodellen forutsetter at en partner opptre med integritet i tråd med våre verdier og etiske prinsipper, og bidrar til kvalitet i alle våre prosesser. Utførelse av revisjon av høy kvalitet forventes fra alle partnere og medarbeidere og er en underliggende premisse for gjennomføring av

revisjonen. Revisjonskvalitet er bygget inn i talentstandardene på alle nivåer som partnere og medarbeidere måles opp mot.

Partnermodellen klargjør kriteriene for tildeling av andel av overskuddet og er basert på en evaluering av en rekke forhold av både kvantitativ og kvalitativ art, i tråd med NSE partnermodellen.

Hovedpunktene i denne modellen er: «Non-negotiables»:

- kvalitet, etikk og integritet
- kollegial adferd, støtte kollegaer
- klar tale, åpen og ærlig
- lever våre verdier

Videre vurderes den enkelte partner opp mot:

- Client: salg, portefølje og utvikling av relasjoner
- Business: utvikling av vår virksomhet i tråd med strategi
- People: utvikling av medarbeidere, team og seg selv
- Stewardship: forvalte vår virksomhet med formål om å overlate den i enda bedre stand til nye generasjoner av partnere
- Collaboration: samarbeid og «As One»-adferd

I samsvar med retningslinjene vurderes Deloitte's partnere på årlig basis, og avhengig av utfallet av evalueringen kan godtgjørelsen til partnerne økes eller reduseres.

Partnerne blir først og fremst tilgodesett for utførelse av primæroppgaven med å levere profesjonelle tjenester av høy kvalitet og blir trukket for manglende overholdelse av profesjonskrav.

Partnermodellen inneholder ikke kriterier som innebærer ekstra godtgjørelse for levering av andre tjenester enn revisjon til revisjonsklienter. Partnermodellen fremmer heller ikke behov for stor omsetning, stort antall klienter eller betydelige klienter i partnerens portefølje. På denne måte motvirker partnermodellen mulig press som kan lede til uavhengighetsproblemer eller som er egnet til å skape kvalitetssvikt.

Partnerne blir kompensert årlig, men modellen har mekanismer som sikrer langsiktighet og utjevning over år. Et eventuelt bortfall av en betydelig revisjonsklient som resultat av anbudskonkurranse eller oppsigelse fra Deloitte's side, vil ikke gi virkning på partnergodtgjørelsen. Partnermodellen skjermer derved om den enkelte partners integritet. Kompensasjonen påvirkes ikke av klientakkvisisjon,

mersalg til eksisterende klienter og frafall av, eller oppsigelse av klienter.

Med støtte fra forretningsområdelederne og etter innspill fra Reputation & Risk Leader om mulige kvalitets- eller uavhengighetsproblemer, utarbeider CEO utkast til partneravløpning.

Forslaget til overskuddsdeling behandles i det norske Partner Council, Nordic Partner Council, og deretter av Deloitte NSE Executive som foretar en avstemming mot Deloitte NSE nivå, og vurderer prosessen innenfor den enkelte geografi/land. Observatører fra Deloitte NSE Board deltar i den endelige vurderingen. Prosessen skal sikre at overskuddsdelingen er gjenstand for en grundig og god behandling innenfor den enkelte geografi/land, og på Deloitte NSE nivå. Behandlingen skal også etterse likebehandling av kjønn og rettferdig behandling av den enkelte partner, og at fordelingen samsvarer med finansielle resultater og forretningsplaner. Etter vurdering av Deloitte NSE fremlegger Partner Council i det enkelte land forslag til vedtak til partnernøtet.

Prosessten frem til endelig fastsettelse sikrer på best mulig måte at godtgjørelsene oppfattes som rimelige og forsvarlige.

Partnerkompensasjon består av utbytte på eierandel i Deloitte AS, arbeidsgodtgjørelse og overskuddsandel. Det utbetales ikke bonus eller lønn til partnere.

Blant partnerne i Deloitte er det full åpenhet om overskuddsdelingen.

# Revisjonskvalitet

En profesjonelt levert revisjon av høy kvalitet vil gi revisjonsutvalg, investorer og andre interessenter i de reviderte selskapene:

- en revisjonsberetning som reflekterer de faktiske forhold
- tillit til den finansielle rapporteringen, og gjennom dette beskyttelse av investorer, lånegivere og samfunnets interesser. Revisors rolle er nært knyttet til å bidra til markedets tillit og integritet
- innovasjon i hvordan vi utfører revisjonen
- økt innsikt i virksomheten

I Deloitte er vi stolte av å ha en rolle hvor vi støtter kapitalmarkedene, beskytter investorene og har samfunnets tillit.





# Deloitte's kvalitetssystem

Etter Revisorloven skal et revisjonsselskap etablere forsvarlige systemer for intern kvalitetskontroll av revisjonsvirksomheten, og revisjonsselskaper er forpliktet til å etterleve kravene i ISQC 1 – Internasjonal standard for kvalitetskontroll for revisjonsfirmaer som utfører revisjon og begrenset revisjon av regnskaper, samt andre attestasjonsoppdrag og beslektede tjenester.

Standarden for kvalitetskontroll (ISQC 1) fastlegger rammene for revisjonsselskapenes kvalitetssikring av profesjonsutøvelsen som revisor. Målsettingen med kvalitetskontrollstandarden er at revisjonsselskapet etablerer og vedlikeholder et kvalitetskontrollsystem som gir rimelig sikkerhet for at:

- revisjonsselskapet og dets personalet etterlever faglige standarder, regulatoriske og lovmessige krav
- uttalelser som avgis av revisjonsselskapet eller oppdragsansvarlige revisorer er hensiktsmessige ut fra omstendighetene

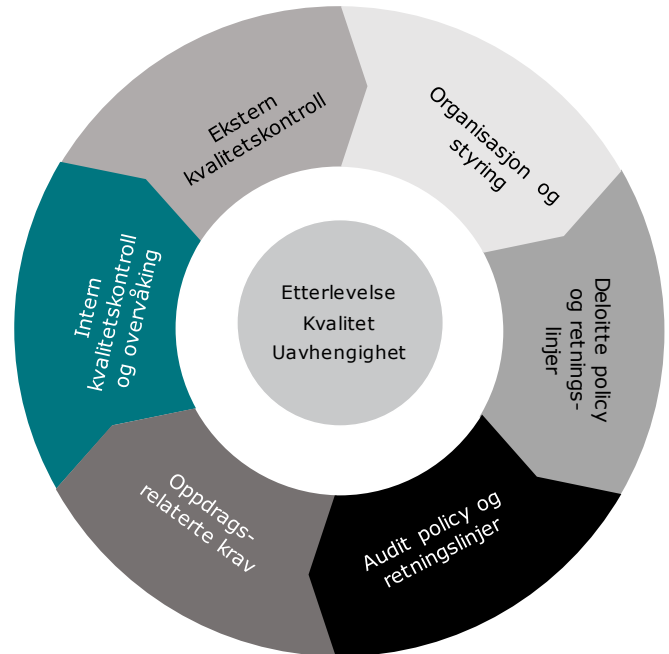
For å sikre anvendelse og etterlevelse av relevante krav, krever kvalitetskontrollstandarden at revisjonsselskapets kvalitetskontrollsystem omfatter retningslinjer og rutiner for lederansvar for kvalitetssikring, etikk og uavhengighet, aksept og fortsettelse av klientforhold og enkeltoppdrag, personalets kapasitet og kompetanse, samt gjennomføring av oppdrag og overvåking.

Deloitte har i samsvar med revisorlovens krav, etablert et kvalitetssystem som dekker kravene i standarden for kvalitetskontroll. Den tilsvarende internasjonale kvalitetskontrollstandarden ligger til grunn for de policyer og retningslinjer som Deloitte er forpliktet til å følge som medlem av DTTL.

Deloitte's kvalitetssystem utgjør en del av en helhetlig risikostyring av den samlede virksomhet, og beskrivelsen i denne rapporten dekker Deloitte's profesjonsutøvelse som revisor.

Kvalitetssystemet er flerdimensjonalt og områdene som er gjenstand for kvalitetssikring er:

- etterlevelse
- kvalitet
- uavhengighet



Komponentene i kvalitetssystemet dekker følgende områder:

- organisasjon og styring
- Deloitte policy og retningslinjer
- audit policy og retningslinjer
- oppdragsrelaterte krav
- intern kontroll og overvåking
- ekstern kvalitetskontroll

## Etterlevelse, kvalitet og uavhengighet

Det er helt fundamentalt at lover og regler som gjelder for revisjonsvirksomheten etterleves. Deloitte betrakter imidlertid kvalitet som mer enn etterlevelse av lovkrav og anvendelse av revisjonsstandarder i utførelsen. Kvalitet innebærer derfor mer enn fravær av feil, mangler og svakheter. Kvalitet skal i tillegg gi en opplevelse av samarbeid, etisk adferd og integritet og bety at forventninger innfris. På tilsvarende måte legger Deloitte vekt på at revisors uavhengighet ikke bare skal måles som overholdelse av bestemte regler, men at det heller ikke skal kunne reises tvil om vår uavhengighet eller foreligge forhold som er egnet til å svekke tilliten til Deloitte som revisor.

Kvalitetssvikt i form av feil, mangler og svakheter kan i stor grad forebygges, forhindres eller avdekkes ved organisering, rutiner og systemer. Det gjelder imidlertid først og fremst systematisk kvalitetssvikt. For å ha kontroll på usystematiske feil, mangler og

svakheter som ofte kan få større konsekvenser, er det nødvendig å etablere en solid kvalitets- og tillitskultur. Ikke minst av den grunn er holdningsskapende tiltak en viktig del av kvalitetssikringen i Deloitte. Det handler om personlig adferd og kultur. Gjennom ulike tiltak har Deloitte gjennom flere år lagt betydelig vekt på å skape riktige holdninger, oppfordre til profesjonell adferd og forvente personlig engasjement hos våre medarbeidere. Samtidig understrekes betydningen av et forpliktende samarbeid med, og et godt tillitsforhold til, revisjonsklientene.

### Tverrfaglig modell

Beskrivelsen av kvalitetssystemet dekker Deloitte's profesjonsutøvelse som revisor innen forretningsområdet **Audit & Assurance**. Det har imidlertid innvirkning også på de andre forretningsområdene i Deloitte, **Tax & Legal, Consulting, Financial Advisory** og **Risk Advisory**. Særlig gjelder det fordi uavhengighetsreglene for revisor har betydning for hvilke personlige og finansielle relasjoner partnere og medarbeidere kan ha, og hvilke tjenester som kan ytes fra de andre forretningsområdene til revisjonsklienter.

Trygghet for tilstrekkelig kunnskap om revisors rammevilkår oppnås ved at det er etablert felles Deloitte policyer og retningslinjer med utgangspunkt i revisjon som kjernevirksomhet, og ved at vilkårene er innarbeidet i de spesifikke prosedyrene for hvert forretningsområde. Sikkerhet for forsvarlig adferd sett opp mot til revisors rammevilkår innen andre forretningsområder enn Audit & Assurance, ivaretas i kvalitetssystemet, dels gjennom ansvarlig revisors forvaltning av klientforholdet og dels gjennom felles overvåkingsystemer.

Gjennom leveranse av tjenester til andre enn revisjonsklienter, opparbeides betydelig kompetanse og derved også høy attraktivitet ved rekruttering til forretningsområdene. Det gir kjernevirksomheten revisjon mulighet for å trekke inn topp kompetanse fra andre tjeneste- og forretningsområder ved revisjon av områder som krever spesialistkompetanse. Andre tjeneste- og forretningsområder enn Audit & Assurance bidrar i stor utstrekning med spesialistkompetanse i revisjonen, særlig innenfor IT-revisjon, intern kontroll, skatt og avgift, selskapsrett og verdivurdering. Forretningsområdenes virksomhet spiller derved en viktig rolle i kvalitetssikringen av revisjonen.

### Tverrfaglig modell

Revisjon er grunnlaget for Deloitte-merkevaren. I tillegg til revisjon og attestasjoner tilbyr Deloitte tjenester innenfor finansiell rådgivning, teknologi og strategi, kjøp og salg av virksomheter, risikostyring, samt skatt og juridisk rådgivning. Mangfoldet fra fem forskjellige virksomheter under én paraply (tverrfaglig modell) er en nøkkelfaktor som differensierer revisjoner av høy kvalitet.

Blant fordelene ved den tverrfaglige modellen for revisjon:

- det er mulig å utvikle bransjeinnsikt gjennom flere kanaler, noe som forbedrer revisors forståelse av forretningsrisikoer som er relevant for å gjennomføre revisjoner.
- revisjonsdelen har umiddelbar tilgang til spesialiserte ressurser og kompetanse i andre forretningsområder. Det fremmer revisjonskvaliteten fordi revisorer kan hente ekspertise fra rådgivende fagpersoner som er dyktige i fagområder som ligger utenfor kjerneområdet til revisor.
- en mangfoldig organisasjon bidrar til å tiltrekke seg og beholde medarbeidere med høyt kompetansenivå.
- det er kompetanse tilgjengelig i nettverket for å innovere revisjonsprosesser, teknologier med mer.

Negative kvalitetshendelser har potensial til å påvirke Deloitte-merkevaren som helhet. Derfor har alle virksomhetsområder i Deloitte en felles interesse i å støtte revisjonskvalitetsinitiativer.



## Komponentene i Deloitte's kvalitetssystem

De enkelte komponentene er omhandlet i ulike kapitler i åpenhetsrapporten.

### Organisasjon og styring

Deloitte har innrettet sin virksomhet i samsvar med revisorlovens bestemmelser. Selskapets organisering er nærmere omtalt på side 8.

### Deloitte policy og retningslinjer

Revisorloven definerer revisors rolle til å være allmennhetens tillitsperson. Revisor skal utøve sin virksomhet med integritet, objektivitet og aktsomhet.

Deloitte driver profesjonsutøvelse. Kjennetegn ved en profesjon er at den erkjenner et samfunnsansvar og baserer sin virksomhet på et verdigrunnlag og etiske prinsipper. Med utgangspunkt i kjernevirksomheten – revisjon - har DTTL og Deloitte utformet policyer og retningslinjer som gjelder for alle deler av virksomheten.

Policy og retningslinjer for medlemslandene i DTTL er samlet i DTTL Policies Manual. På grunnlag av de felles krav som er nedfelt i manualen, er det utarbeidet spesifikke manualer for hvert forretningsområde. Overordnede felles krav innebærer at viktige forhold for forretningsområdet Audit & Assurance, er innarbeidet i policymanualer for andre forretningsområder. Det gjelder særlig retningslinjer for aksept av oppdrag, etikk, uavhengighet og interessekonflikter.

Deloitte har vedtatt en Code of Conduct som gjelder for alle partnere og medarbeidere. Denne omhandler våre verdier, etiske prinsipper og anvisning for moralske handlinger ut fra vårt samfunnsansvar, klientansvar og kollegiale ansvar. Vår Code of Conduct og retningslinjer og arbeid knyttet til etikk er nærmere omhandlet på side 32.

Felles for alle forretningsområder gjelder videre ulike sikkerhetstiltak og retningslinjer som blant annet omfatter konfidensialitet, intern sikring av klientinformasjon, IT-sikkerhetsrutiner og fysisk sikkerhet. Det er etablert en egen policy vedrørende antikorrupsjon, som tydeliggjør nulltoleranse på dette området.

Deloitte har etablert et disiplinærsystem og har utarbeidet klare retningslinjer for meldeplikt ved hendelser, kritikk og krav, som gir QRS-funksjonen mulighet for i en tidlig fase å identifisere og behandle mulige overtredelser av profesjonskrav eller uheldige episoder.



## Audit policy og retningslinjer

Revisorloven regulerer revisors oppgaver ved revisjon av årsregnskap mv. God revisjonsskikk tilsier at revisjonen utføres i samsvar med lovens bestemmelser og utfyllende revisjonsstandarder.

DTTL har utarbeidet en egen policy manual for forretningsområdet Audit & Assurance, og Deloitte har i tillegg utarbeidet nasjonale retningslinjer som dekker bestemmelsene i revisorloven, revisorforskriften, særnorske revisjonsstandarder som er vedtatt av Den norske revisorforening, anvisninger fra Finanstilsynet og andre myndighetskrav som stilles til profesjonsutøvelsen som revisor.

Deloitte har utarbeidet omfattende retningslinjer og rutiner for aksept og fortsettelse av klientforhold og enkeltoppdrag. Se omtale av klient- og oppdragsaksept på side 16.

Deloitte har etablert rutiner for ressursplanlegging og bemanningsallokering, som sikrer tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til gjennomføring av revisjonsoppdragene. Medarbeidernes faglige og personlige utvikling følges jevnlig opp gjennom coachingsystemer, som inkluderer evaluering av utførelse av oppdrag, drøfting av opplæringsbehov og karriereplanlegging.

DTTL har utarbeidet en revisjonsmetodikk basert på internasjonale (og tilsvarende norske) revisjonsstandarder. Metodikken er nedfelt i en manual – Deloitte Audit Approach Manual, med detaljert angivelse av krav til gjennomføringen av revisjonen og dokumentasjonen av denne.

Deloitte's revisjonsmetodikk er utformet av vårt globale team, og skreddersys lokalt for å sikre overholdelse av nasjonal regulering. Deloitte er forpliktet til å anvende revisjonsmetodikken på ethvert revisjonsoppdrag.

Kjernen i metodikken er en robust, faktabasert risikovurdering, med revisjonshandlinger som adresserer risikovurderingen. Det er en pågående prosess med løpende forbedringer av revisjonsmetodikken. Fra og med 2019 implementeres en standardisert arbeidsprosess for revisjon av større virksomheter – «Deloitte Way», for å fremme større grad av konsistens i utførelsen av metodikken på tvers av medlemslandene. For revisjonsområder som utføres på samme måte hver gang (for eksempel testing av bank), inneholder hver av disse arbeidsflytene en veiledet risikovurdering, definerte handlinger og maler, bruk av analyse og muliggjøring av bruk av leveransesentre, samt tilhørende veiledning. Disse arbeidsflytene vil resultere i at eventuelle feil blir avdekket og eskalert tidlig, og vil bidra til kontinuerlig kvalitetsforbedring. For revisjon av mellomstore og mindre virksomheter piloteres et revisjonsverktøy bygget på samme prinsipp som «Deloitte Way» med mål om implementering i 2020.

Metodikken vår er bygget inn i en skreddersydd programvare, og gir et klart rammeverk for handlinger som skal utføres. Dette gir også våre partnere og medarbeidere det nødvendige verktøyet for å vurdere risikoer og gjennomføre robuste handlinger og vurderinger, og legger opp til regelmessig partner og manager involvering i hele revisjonsprosessen. Samtidig legger systemet opp til effektiv styring av fremdriften i oppdraget, og hensiktsmessig dokumentasjon av handlinger og vurderinger i revisjonsfilen. Programvaren oppgraderes med jevne mellomrom.



Deloitte's revisjonsteam utfører sine oppgaver med profesjonelt skeptisk holdning.

DTTLs Audit Policy Manual angir i hvilke tilfelle det kreves konsultasjon i faglige spørsmål og hvem som kan og skal konsulteres. Deloitte søker å opprettholde en konsultasjonskultur, hvor faglige spørsmål diskuteres med kompetente kollegaer. I kompliserte og viktige spørsmål og ved uenighet, skal Professional Practice Director involveres i avgjørelsen.

Deloitte har klare retningslinjer som krever at alle revisjonsoppdrag for foretak av allmenn interesse og et antall andre revisjons- og attestasjonsoppdrag skal underlegges objektiv kvalitetskontroll før avgivelse av revisjonsberetning og annen uttalelse. Ved revisjon av foretak av allmenn interesse skal kvalitetskontrollen utføres av en objektiv og erfaren partner og omfatte blant annet uavhengighetsvurderingen, nødvendig konsultasjon og skjønsmessige vurderinger.

### **Oppdragsrelaterte krav**

DTTLs Audit Policies Manual og Deloitte Audit Approach Manual fastlegger oppgaver og plikter for oppdragsansvarlige og oppdragsledere. Kravene samsvarer med det ansvar for utførelse av revisjonsoppdrag som følger av den internasjonale revisjonsstandarden Kvalitetskontroll av revisjon av regnskaper (ISA 220). Kravene harmonerer med det ansvar som er tillagt oppdragsansvarlig revisor i revisorloven.

Revisjonsstandardene om kvalitetskontroll av oppdrag angir at ansvarlig revisor skal ta ansvar for den totale kvaliteten på det enkelte revisjonsoppdrag som revisor er utpekt for, implementere kvalitetskontrollrutiner og gi revisjonsselskapet relevant informasjon om uavhengighet som er av betydning for selskapets kvalitetskontrollsystem. Ansvarlige revisorer i Deloitte er seg bevisst og innretter seg i forhold til dette ansvaret, og de utfører således viktige funksjoner i Deloitte's kvalitetssystem.

Det tilligger ansvarlig revisor å være oppmerksom på om etiske krav overholdes av medarbeidere på oppdraget. Ansvarlig revisor skal også innhente og evaluere informasjon av betydning for revisors uavhengighet, gjennomføre akseptprosedyrer, vurdere bemanning, gjennomføre oppdraget i henhold til retningslinjer og gi tilbakemelding på Deloitte's kvalitetssystem av betydning for det enkelte oppdrag.

Ansvarlig revisor for foretak av allmenn interesse skal ha oppmerksomhet rettet mot den særlige aktsomhetsnorm som gjelder og de spesielle forholdsregler som lovgiver har bestemt eller revisjonsutvalget har fastlagt for å sikre revisors uavhengighet. Ansvarlig revisor skal ha kontakt med revisjonsutvalget og sørge for den kommunikasjon som loven og de til enhver tid gjeldende etiske retningslinjer krever.

### Intern kvalitetskontroll og overvåking

Revisorloven fastsetter at styret for revisjonsselskapet skal avgi en erklæring om hvordan kvalitetssystemene har fungert og at retningslinjene for uavhengighet har blitt overholdt. Grunnlag for erklæringen vil være resultatet av intern kvalitetskontroll og overvåking.

Deloitte gjennomfører ulike overvåkingstiltak for å ha rimelig sikkerhet for at Deloitte som revisor overholder uavhengighetskravene og utfører revisjon av gjennomgående høy kvalitet. Deloitte sine interne overvåkningsprogrammer for å sikre kvalitet i revisjonen er nærmere omtalt på side 26.

En viktig uformell og delvis målbar kontroll og overvåking utøves av QRS-funksjonen og Fagavdelingen ved at det foregår utstrakt konsultasjon og direkte involvering i saker, i nær kontakt med ledergruppen og med den enkelte partner og medarbeider. Krevende saker løses og kompenserende tiltak iverksettes fortløpende. Deloitte's åpne kvalitets- og tillitskultur er et viktig element i Deloitte's kvalitetssystem.

Audit Practice Review gjennomføres årlig med representanter for og under tilsyn av DTTL. Audit Practice Review er omtalt på side 26 i forbindelse med vårt etablerte AQMM program.

Ingen av overvåkingaktivitetene har avdekket alvorlige feil, mangler eller svakheter i Deloitte's kvalitetssystem. Deloitte har kun rapportert mindre avvik fra policyer og retningslinjer til DTTL. Observasjoner som har gitt grunnlag for forbedringer, er tatt tilbørlig hensyn til ved klargjøring av retningslinjer, informasjons- og opplæringstiltak og justering av rutiner og prosedyrer. Det har ikke vært alvorlige tilfeller av overtredelser av profesjonelle krav hos partnere eller medarbeidere.

### Ekstern kvalitetskontroll

Finanstilsynet fører tilsyn med revisjonsselskap som reviderer foretak av allmenn interesse minst hvert tredje år. Tilsynet inkluderer vurdering av selskapets interne systemer for kvalitetskontroll.

Eksterne kvalitetskontroller er nærmere omtalt på side 29.



# Eksterne og interne kvalitetskontroller

## Interne kvalitetskontroller

Revisjonskvalitet er fundamentalt for Deloittes virksomhet og langsiktige strategiske mål, og det er sentralt at en revisjon utført av Deloitte er konsistent og med høy kvalitet, uansett hvor i verden den utføres.

Audit Quality Monitoring & Measurement program (AQMM) er Deloittes program for arbeid med kvalitetskontroller på revisjonsoppdrag, og inkluderer en helhetlig tilnærming til etterprøving av kvaliteten på oppdragene, både underveis i revisjonen og på ferdigstilte oppdrag.

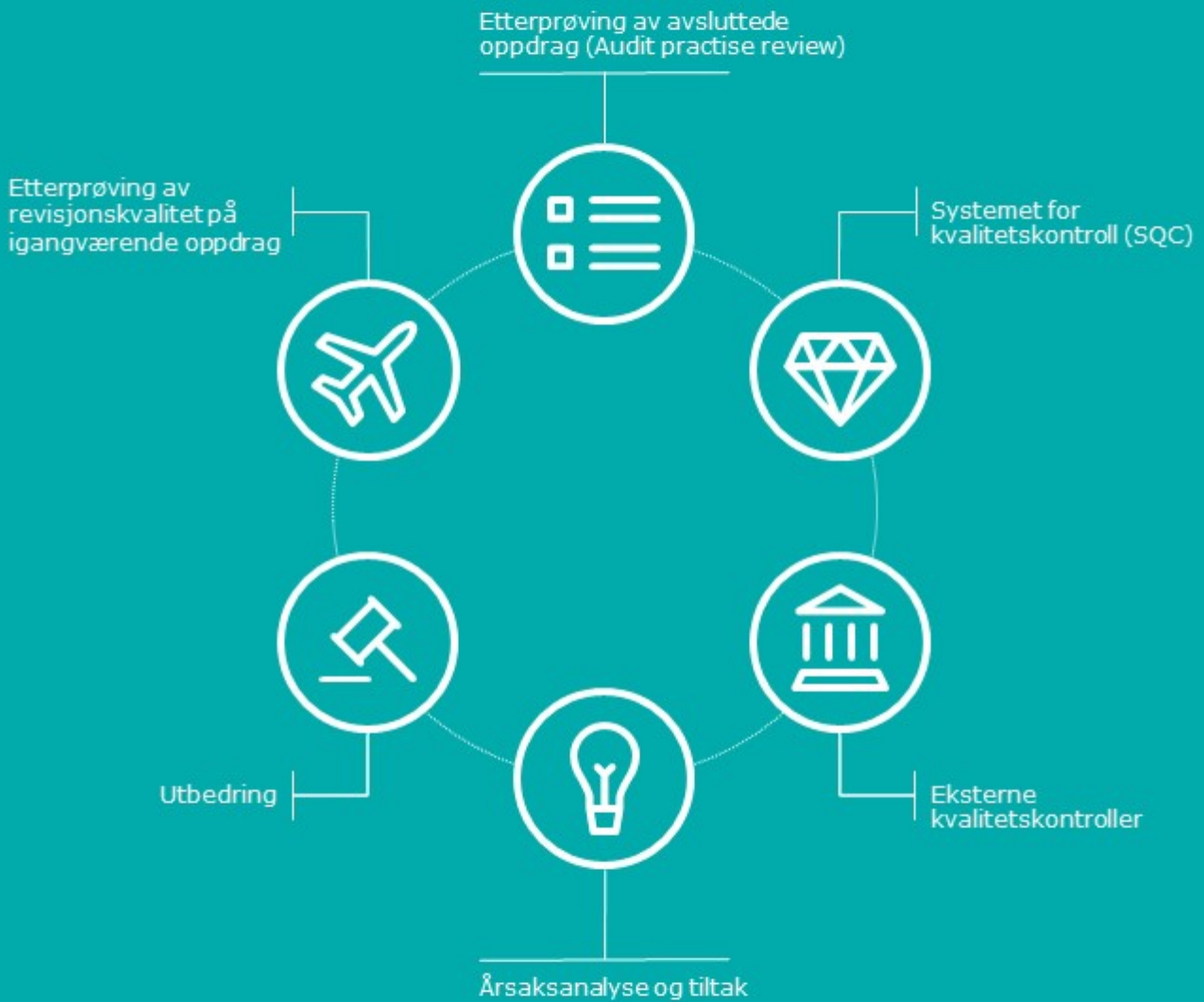
AQMM-programmet skal fremme:

- tidsriktig gjennomføring av revisjonsprosessen, ved etablering av milepæler for foretak av allmenn interesse og store oppdrag
- kontinuerlig, konsistent og robust etterprøving av gjennomførte og igangværende oppdrag med løpende tilbakemelding av kvalitetskontrollør og iverksettelse av eventuelle forbedringstiltak underveis i prosessen
- dyptgående forståelse for eventuelle identifiserte svakheter, ved analyse av bakenforliggende årsaker, og som gir grunnlag for tiltak både på oppdrags- og organisasjonsnivå
- systematisk overvåking av kvalitetsmessig forhold i revisjonsporteføljen, med bruk av analyseverktøy for å identifisere forbedringsområder løpende
- større åpenhet og konsistens i rapportering av mål for revisjonskvalitet

Deloitte har retningslinjer og prosedyrer for å fremme en intern kultur basert på en anerkjennelse av at kvalitet er prioritet nummer én. Deloitte anser profesjonell adferd og dyktighet som grunnlag for å oppnå revisjonskvalitet på en konsistent basis.

Viktigheten av kvalitet kommuniseres jevnlig fra ledelsen, og er en sentral faktor i medarbeider- og partnerevalueringen. Etterlevelse av våre retningslinjer og policyer bidrar til å fremme revisjonskvalitet.

# Etterprøving og måling av revisjonskvalitet



### Etterprøving av revisjonskvalitet på igangværende oppdrag

I tråd med AQMM-programmet gjennomføres det kvalitetskontroller på enkelte utvalgte igangværende oppdrag, dvs før oppdraget er avsluttet. Kvalitetskontrollør gir innspill til revisjonen og peker på forbedringsmuligheter ved behov. Målsetningen er økt revisjonskvalitet og kompetansebygging. Kvalitetskontrollørene fyller ut såkalte «helsesjekker» som rapporteres til QRS som med dette kan følge opp revisjonskvaliteten på aggregert nivå. Fra og med 2019 vil Audit Practice Review også omfatte et utvalg av igangværende oppdrag.

Kontinuerlig etterprøving av revisjonskvaliteten gir mulighet for raskere respons på revisjonsutfordringer på igangværende oppdrag og muliggjør rettidig identifikasjon av forbedringsområder og korrigerende handlinger gjennom:

- bruk av Diagnostics, et analyseverktøy utviklet av DTTL, som muliggjør for oppdragsansvarlig partner og revisjonsteamet, samt ledelsen, å kontinuerlig etterse revisjonskvalitet og iverksette nødvendige tiltak
- bruk av «helsekontroller» på spesifikke områder for å hjelpe revisjonsteamet og ledelsen til å vurdere fremdrift, og identifisere potensielle utfordringer ved igangværende oppdrag
- en integrert tilnærming til etterprøving av etterlevelse og måling av gjennomføring av endringer i revisjonsmetodikken

### Etterprøving av avsluttede oppdrag (Audit Practice Review)

Audit Practice Review gjennomføres årlig med representanter fra og under tilsyn av DTTL.

Kvalitetskontrollen dekker alle ansvarlige revisorer som reviderer foretak av allmenn interesse i løpet av en treårs periode og i løpet av en femårs periode for øvrige ansvarlige revisorer. Kvalitetskontrollen måler hvorvidt utvalgte revisjonsoppdrag er utført i samsvar med DTTLs revisjonsmetodikk og dokumentasjonskrav, herunder vurdering av om revisjonsberetning og andre uttalelser er hensiktsmessige. Deloitte's kvalitetssystem og dokumentasjonen av dette, er samtidig gjenstand for kontroll.

Kontrollerte oppdrag klassifiseres basert på om det er avdekket svakheter og forbedringsområder i revisjonen. Det iverksettes tiltak hvor dette er funnet nødvendig.

Sentrale elementer i kvalitetskontrollen inkluderer:

- risikobasert oppdragsutvalg, som også sikrer overholdelse av rotasjonskravet
- obligatorisk modereringspanel som evaluerer funn fra kvalitetskontrollen for å sikre konsistent vurdering av funn og klassifikasjon av oppdrag
- bruk av partnere og medarbeidere fra Deloitte-nettverket som kvalitetskontrollører for å styrke global konsistens
- bruk av kvalitetskontrollører med riktig erfaring og bransjeekspertise

### Systemet for kvalitetskontroll (SQC)

SQC inneholder mange elementer, herunder dokumentasjon av nøkkelområder og kontroller og gjennomføring av testing av etterlevelse av systemet. Implementering av ISQC 1 er omhandlet på side 20.

Etablering og etterlevelse av et tilfredsstillende kvalitetssystem i samsvar med ISQC 1 er fundamentet for vår virksomhet. Policyer og retningslinjer som følger av ISQC 1 er lett tilgjengelig for partnere og medarbeidere og endringer kommuniseres. For å teste om systemet fungerer tilfredsstillende, foretas det løpende testing av etterlevelse av sentrale policyer og retningslinjer. Basert på resultatet av testingen iverksettes tiltak hvor dette er funnet nødvendig.

Årlig Audit Practice Review omfatter i tillegg til gjennomgang av enkeltoppdrag, en gjennomgang av systemet for kvalitetskontroll. Gjennomgangen har som formål å teste om det etablerte systemet for kvalitetskontroll er i samsvar med ISQC 1 og Deloitte's retningslinjer og policy, hvorvidt det er tilfredsstillende dokumentert, og om det etterleves.

Tidspunkt for, og rekkefølge på ulike revisjonsaktiviteter, inkludert rettidig gjennomgang av arbeid som er utført og håndtering av saker som er identifisert, er en viktig premisse for revisjon av høy kvalitet. Det er derfor etablert milepæler for gjennomføring av revisjonen for foretak av allmenn interesse. Milepælene skal fremme konsistens blant engasjementsteamene når det gjelder prosjektledelse, tidspunkt for når arbeidet er gjort, og riktig bemanning, inkludert tilstrekkelighet og kompetanse av tildelte ressurser.

### Årsaksanalyse og tiltak

Det er avgjørende for revisjonskvaliteten å drive kontinuerlig forbedring. Å forstå hvorfor svakheter i utførelsen av revisjonen oppstår, er viktig for utformingen av effektive tiltak for å rette opp identifiserte svakheter og for å unngå fremtidige svakheter. Basert på avdekkede svakheter og



forbedringsområder i kvalitetskontrollene og gjennomført årsaksanalyse, utarbeides en plan, Audit Quality Plan, for iverksettelse av tiltak som skal bidra til at gjentakende svakheter ikke oppstår i fremtiden.

### Eksterne kvalitetskontroller

I tillegg til Deloitte's egen etterprøving av revisjonskvalitet, er vi underlagt eksterne tilsyn av vår revisjonsvirksomhet.

Finanstilsynet fører tilsyn med revisjonsselskap som reviderer foretak av allmenn interesse minst hvert tredje år. Tilsynet inkluderer vurdering av selskapets interne systemer for kvalitetskontroll og ellers minst omfatte vurdering av uavhengighet, ressursanvendelse, revisjonshonorarer og revisjonsutførelsen. Resultatet skal beskrives i rapport, og merknader skal følges opp av revisjonsselskapet uten ugrunnet opphold.

I det følgende omtales firmatilsyn og tematisyn gjennomført i perioden 1. juni 2016 til og med 31. mai 2019.

Finanstilsynet og revisortilsynet i USA, The Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) gjennomførte i november 2018 et felles tilsyn av Deloitte. Finanstilsynet gjennomførte kontroll av Deloitte's kvalitetssystem og to revisjonsoppdrag. Finanstilsynets merknader ble fremlagt i brev av 17. juni 2019. Finanstilsynet hadde to merknader

knyttet til systemet for kvalitetskontroll henholdsvis knyttet til forhåndsgodkjenning av ansvarlig partner ved leveranse av andre tjenester enn revisjon til revisjonsklienter, og til partnerrotasjonsoversikten. Det ble ikke avdekket leveranse av ulovlige tjenester eller brudd på partnerrotasjonsordningen. For de to kontrollerte oppdragene ble det pekt på at et forhold tatt opp i styremøte burde vært inntatt i nummerert brev, samt for det ene oppdraget at det forelå svakheter knyttet til revisjon av kapitaldekningsberegningen. Rapporten er tilgjengelig på [finansstilsynet.no](http://finansstilsynet.no). Deloitte har innrettet seg etter Finanstilsynets merknader. PCAOB gjennomførte kontroll av Deloitte's kvalitetssystem og to revisjonsoppdrag. PCAOBs rapport ble avgitt 23. mai 2019. Det ble ikke avdekket svakheter knyttet til de to revisjonsoppdragene.

Deloitte inngikk i Finanstilsynets tematisyn i 2016 knyttet til etterlevelse av pliktene etter hvitvaskingslovgivningen, økonomisk kriminalitet og mislighetsrevisjon, samt til bruk av stikkprøver i revisjonen. Tematisynets stikkprøver i revisjonen ble avsluttet med fellesrapport 4. april 2017. I 2017 inngikk Deloitte i tematisyn vedrørende Revisjon av godkjente friskoler med rapport avgitt 13. mars 2018, samt tilsyn vedrørende oppdragskontroll, med rapport avgitt 6. juli 2018. Det er i tematisynene ikke avdekket forhold som har gitt behov for å iverksette særlige tiltak.

## Kompetansebygging i vår organisasjon

Deloitte-kulturen og utformingen av våre opplæringsprogrammer og øvrige læringsaktiviteter bidrar til at partnere og medarbeidere kompetansemessig er i forkant av utviklingen i næringslivet.

Deloitte sørger for kontinuerlig videreutvikling av medarbeidere og partnere. Videreutvikling av kompetanse og praktisk erfaring, og fleksible karrieremuligheter trekker seg fremtidens revisorer.

I tillegg vil måten vi driver vår virksomhet på, effektiv ledelse av vår virksomhet, og en felles angrepsvinkel for revisjonen, kalt «The Deloitte Way», bidra til ensartet revisjon.

Vi legger vekt på å ha en bærekraftig virksomhet med rettferdig avlønning av våre medarbeidere og kontinuerlig investering i virksomheten.



# Uavhengighet, etikk og sikkerhet

## Deloitte Global Independence



Setter **policyer og prosedyrer knyttet til uavhengighet**, basert på etiske retningslinjer for revisorer utstedt av International Ethics Standards Board for Accountants, samt uavhengighetsstandardene til US Securities and Exchange Commission og Public Company Accounting Oversight Board.

Gjennomfører kvalitetskontroller knyttet til uavhengighetsregelverket på en treårs syklus; årlige temabaserte gjennomganger i mellomliggende år, og oppfølgende dybdegjennomganger etter behov.



Utfører **pågående overvåkingsaktiviteter** av medlemsselskap som muliggjør kontinuerlige forbedringer av globale retningslinjer, kvalitetskontroller, verktøy og supporterende aktiviteter.



Leverer **globale systemer** for å gi partnere og medarbeidere informasjon om klienter, for å støtte opp under etterlevelse av personlige og profesjonelle uavhengighetskrav, herunder økonomiske interesser og godkjenning av tjenesteleveranser.



Støtter bevisstheten knyttet til **uavhengighetsregelverket** i Deloitte-nettverket gjennom aktivt engasjement med globale grupper som arbeider med uavhengighet, periodevis kommunikasjon og varsler, og utarbeidelse av veiledninger, opplæring og retningslinjer.

## Uavhengighet

DTTL har utarbeidet policyer og detaljerte retningslinjer i samsvar med internasjonale uavhengighetsregler (IESBA), med tillegg av særskilte SEC- og PCAOB-regler. Videre fastsetter Revisorlovens kapittel 4 rammene og gir detaljerte regler for revisors uavhengighet, med utfyllende regler i forskrift om revisjon og revisorer. Uavhengighetsreglene regulerer personlige og finansielle relasjoner og leveranser av andre tjenester enn revisjon til revisjonsklienter. Deloitte har innarbeidet særnorske uavhengighetsregler i samsvar med revisorlovens bestemmelser og uavhengighetsreglene i revisorforskriften, som tillegg til DTTLs policyer og retningslinjer.

Uavhengighetsreglene vies betydelig oppmerksomhet i Deloitte. Ledelsen i Deloitte understreker i handling og kommunikasjon betydningen av å overholde uavhengighetsregelverket og innlemmer med dette viktigheten av uavhengighet i verdien og kulturen til Deloitte. Strategier og prosedyrer for å kommunisere viktigheten av uavhengighet til partnere, medarbeidere og administrativt ansatte er tatt i bruk, og det legges vekt på hver enkeltes ansvar for å forstå og møte uavhengighetskravene.

Uavhengighetsreglene er lett tilgjengelig for alle, og Deloitte Code of Conduct er retningsgivende også for overholdelse av uavhengighetsreglene.

Opplæringen skjer i form av obligatoriske kurs med krav om bestått test, og uavhengighetsregler er integrert i ulike opplæringstiltak. Alle har tilgang til databaser som inneholder nasjonale og internasjonale revisjonsklienter, og et eget system (DESC, se omtale under) for klienter som er foretak av allmenn interesse.

Partnere og medarbeidere i alle forretningsområder er forpliktet til å sette seg inn i, forstå og overholde kravene til revisors uavhengighet. Nyansatte må undertegne uavhengighetserklæring ved ansettelse, og alle må avgis erklæring årlig og ved fratredelse. Erklæringene dekker personlige og finansielle relasjoner.

Ansvarlig revisor for foretaket har det profesjonelle ansvaret for vurdering av uavhengighetssituasjoner av enhver art, som berører revisjonsklienten. Ved vurderingen legges det til grunn en særlig streng aktsomhetsnorm for revisjonsklienter som er foretak av allmenn interesse. Ansvarlig revisor tar opp eventuelle problemstillinger med revisjonsutvalget, ber om forhåndsgodkjenning for, eller opplyser om eventuelle tjenester utover revisjon. Ansvarlig revisor avgir bekreftelse på uavhengighet etter avsluttet revisjon.

Det er etablert formelle konsultasjons- og godkjennelsesrutiner for behandling av tvilstilfeller, og disiplinærsystemet kommer til anvendelse på eventuelle overtredelser.

Innen QRS har Deloitte etablert en ekspertfunksjon ledet av Director of Independence, som forvalter reglene for, og overvåker overholdelse av uavhengighet. I funksjonen inngår håndtering av mulige interessekonflikter (Conflict of Interest) på oppdrag, internt og i forhold til DTTL.

Nøkkelementene i systemet med kvalitetskontroll som Deloitte har implementert i samsvar med globale retningslinjer, omfatter følgende:

- oppdragsaksept og overvåking
- overvåking av rotasjonskrav
- vurdering og overvåking av forretningsrelasjoner
- bruk av verktøy for kartlegging av mulige uavhengighetskonflikter, inkludert Deloitte Entity Search and Compliance (DESC), Global Independence Monitoring System (GIMS), årlige uavhengighetsbekreftelser og konsultasjonsprosedyrer
- prosedyrer for å identifisere og analysere manglende overholdelse av uavhengighetskrav, og anvende relaterte disiplinære tiltak og handlinger
- uavhengighetsrelatert læring og kommunikasjon
- tildeling av ansvar for uavhengighetssystemer og kontroller
- en årlig intern gjennomgang av etterlevelse av uavhengighetsregelverket



#### **Deloitte Entity Search and Compliance**

Global, søkbar database som inneholder spesifikk selskapsinformasjon som er relevant for å avgjøre personlige og profesjonelle uavhengighetsrestriksjoner.



#### **Global Independence Monitoring System**

Database som inneholder informasjon om finansielle relasjoner/eierskapsforhold med informasjon om relevante uavhengighetsrestriksjoner.

Partnere og medarbeidere i høyere stillingskategorier registrerer løpende egne og nærmeste families noterte verdipapirer og andre finansielle investeringer i GIMS. Overvåkingssystemet gir automatisk melding om investeringer som må avhendes som følge av nye restriksjoner. Oppfølging skjer med avviksrapporter fra GIMS.

#### **Rotasjon av ansvarlig partner**

Etter revisorloven og DTTL policy skal ansvarlig revisor for foretak av allmenn interesse skiftes hvert

syvende år. For å sikre at dette kravet overholdes fastlegges rotasjonsplaner for oppdragene. Tidspunkt for skifte og utpeking av ny ansvarlig revisor skjer i samarbeid med revisjonsutvalget, eller styret i foretaket som ledd i den løpende evalueringen av revisjonen og vurderingen av revisors uavhengighet.

#### **Etikk**

Deloitte har vedtatt en Code of Conduct som gjelder for alle partnere og medarbeidere. Denne er basert på DTTLs Globale principles of Business Conduct og omhandler våre verdier, etiske prinsipper og anvisning for moralske handlinger ut fra vårt samfunnsansvar, klientansvar og kollegiale ansvar.

#### **Deloitte's verdier**

##### **En Deloitte-medarbeider har:**

##### **Integritet**

**og er: i betydningen:**

**dynamisk** "outstanding value to markets and clients"

**empatisk** "commitment to each other"

**Vidsynt** "strength from cultural diversity"

#### **Deloitte Globals etiske prinsipper**

Nedenfor følger en oversikt over temaene i vår Code of Conduct:

- Integrity
- Quality
- Professional behaviour
- Objectivity
- Competence
- Fair business practices
- Confidentiality, privacy and data protection
- Respect, diversity and fair treatment
- Professional development and support
- Anti-corruption
- Responsible supply chain
- Social responsibility

Våre etiske krav er i samsvar med DTTLs retningslinjer og prosedyrer, som samsvarer med kravene og veiledningen i Code of Ethics for Professional Accountants utstedt av International Ethics Standards Board for Accountants, det standardutarbeidende organet for International Federation of Accountants (IFAC). Når de nasjonale kravene er mer restriktive enn Deloitte Globals retningslinjer og prosedyrer, følger Deloitte gjeldende nasjonale krav.

Deloitte har utnevnt en Ethics Officer med direkte linjer til daglig leder og styrende organer.



Deloitte's Code of Conduct bidrar til riktig personlig adferd og enhetlig kultur i Deloitte. Mulig uheldig eller uforsvarlig adferd skal tas opp, eventuelt anonymt, med nærmeste overordnede, eller med Deloitte's Ethics Officer eller Reputation & Risk Leader. Deloitte har også etablert en varslerkanal «Speak Up» for å tilrettelegge for varsling.

Deloitte fremmer etikk og integritet gjennom kommunikasjon, opplæring og prosesser knyttet til etterlevelse og måling. I tillegg krever Deloitte at alle partnere, medarbeidere og administrativt ansatte årlig bekrefter at de har lest og forstår Code of Conduct, og forstår at det er deres ansvar å overholde den.

Saker som det varsles om i henhold til varslingsplikten ved hendelser, kritikk og krav, blir omhyggelig undersøkt og behandlet omgående. Vi innhenter i tillegg hvert år opplysninger og bekreftelser fra alle partnerne i Deloitte om saker som kan lede til ansvar eller kritikk.

### Sikkerhet

Beskyttelse av klientens data og vår evne til å betjene våre klienter er grunnleggende for virksomheten, og Deloitte investerer betydelig i tiltak knyttet til sikkerhet, personvern og konfidensialitet. Deloitte Norge er sertifisert etter standarden ISO/IEC 27001:2013 «Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements». Standarden stiller krav til selskapets etablering og vedlikehold av et styringssystem for informasjonssikkerhet, samt tiltak («kontroller») for sikring av informasjon. Omfanget for Deloitte's sertifisering, er klientkonfidensiell informasjon med tilhørende operasjonelle prosesser og teknologi for håndtering av slik informasjon. Sertifiseringen er gjennomført av The British Standards Institution (BSI), som en felles sertifisering for Deloitte Nordic.

Det globale trusselbildet knyttet til informasjonssikkerhet er i stadig utvikling, med økende kompleksitet og angrep som blir stadig mer sofistikerte. For å imøtekomme denne økende trusselen, har Deloitte flere nivåer av datasikkerhet med et permanent nasjonalt sikkerhetsteam som ivaretar retningslinjer og overvåker prosesser for sikkerhet, konfidensialitet og personvern. Deloitte Norge deltar i globale DTTL programmer og felles nordiske programmer knyttet til cyber security og informasjonssikkerhet. Disse omfatter blant annet penetrasjonstesting og sårbarhetssøking, samt en kontinuerlig forsterkning av tekniske kontroller i tråd med teknologisk utvikling.

Våre sikkerhetsprogrammer har som sentrale elementer tekniske kontroller og programmer for å sikre nødvendig kjennskap, fokus og etterlevelse av prosedyrer for sikker informasjonshåndtering for alle våre medarbeidere. Rammeverket omfatter både lovkrav og kontraktsmessige forpliktelser, i tillegg til standarder som følger av ISO-rammeverket og DTTL-relaterte standarder og krav. Samtlige medarbeidere avgir årlig en bekreftelse på sin forståelse og etterlevelse av sikkerhetsrelaterte krav.

Hendeshåndtering med klare interne rapporteringslinjer og prosedyrer for håndtering er etablert og omfatter klare retningslinjer for dialog med klient i tilfeller som omfatter klientens data.

Evne til å opprettholde drift inngår som et fokusområde i vårt sikkerhetsrammeverk, og vi har etablert klare planer for håndtering av hendelser som eskalerer til et nivå der forretningskontinuitet må ivaretas. ISO 22301 Business Continuity benyttes som rammeverk i kvalitetssikring og oppdatering av våre krisehåndterings- og resilience planer.

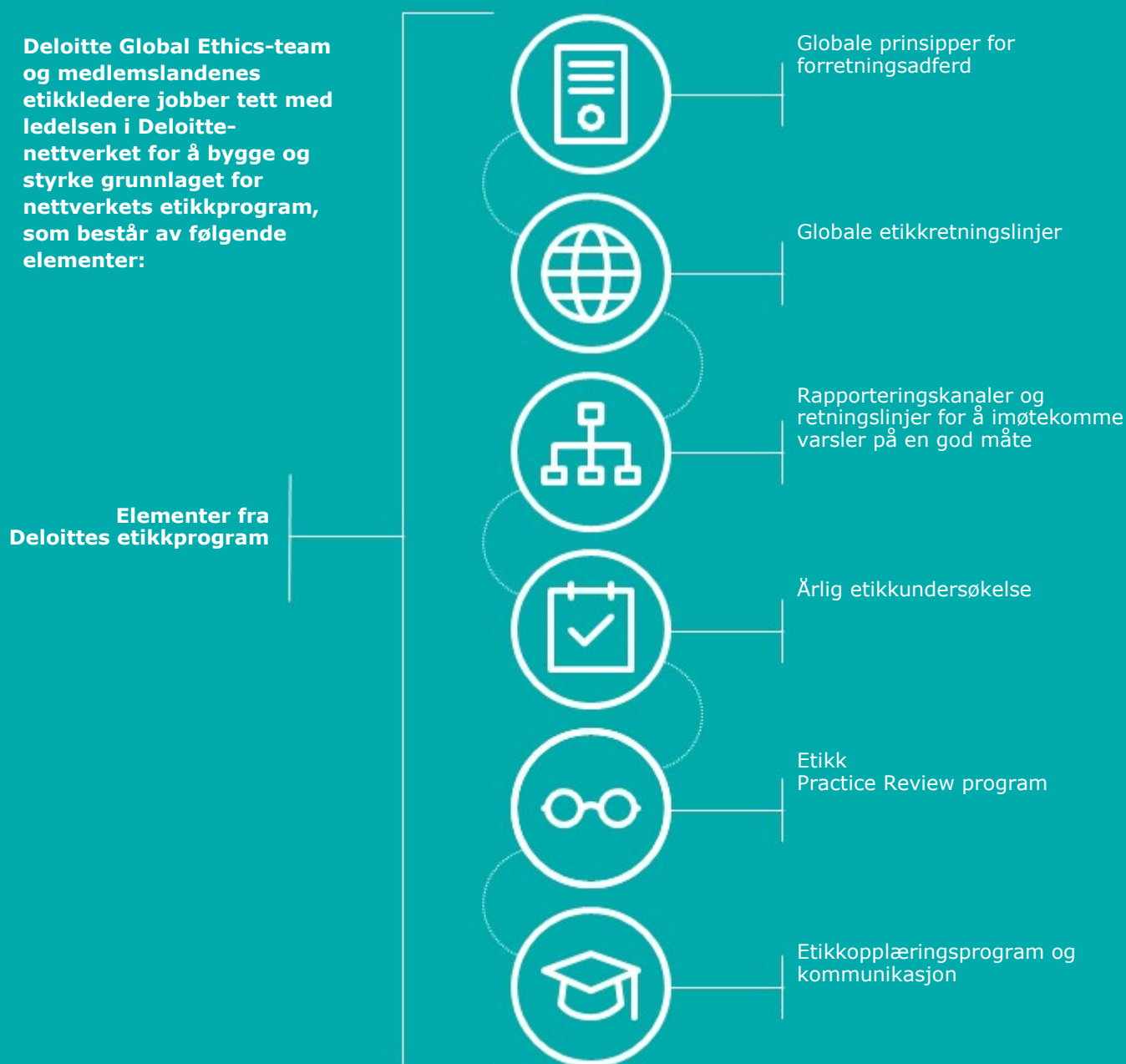
### Personvern

Deloitte har etablerte hensiktsmessige kontroller, oppdaterte interne retningslinjer og prosedyrer, og gir god informasjon til, og opplæring av ansatte, for å sikre etterlevelse av The General Data Protection Regulation (GDPR). Deloitte har også implementert et program for kontraktsvurderinger av selskapets eksisterende kontrakter for å sikre at passende krav blir forstått og avtalt med våre klienter og tredjeparter, og oppdaterte databehandleravtaler har blitt inngått.

# Deloitte Global Ethics og Integrity Imperative

**Deloitte er forpliktet til å drive sin virksomhet med åpenhet, kvalitet og høye standarder for profesjonell adferd.**

**Deloitte globale forretningsprinsipper («Global Code»)** skisserer Deloitte's etiske forpliktelser som nettverk og hvilke forventninger som ligger på Deloitte's ca. 270 000 medarbeidere om å skape et sterkt fundament for disse prinsippene. Deloitte Integrity Imperative forsterker de globale forretningsprinsippene i nettverket ved å gi ledere mulighet til å vektlegge viktigheten av etiske holdninger; oppfordre medarbeiderne til å si ifra når de opplever noe som strider mot Global Code, og å hjelpe Deloitte i å handle raskt og hensiktsmessig i møte med uetisk adferd.



## Utvikling av fremtidens revisjonstjenester

Ledelsen i virksomheter, revisjonsutvalg, investorer, regulatoriske myndigheter og standardsettere spiller alle en rolle i å utforme revisjonens rammevilkår. Vi engasjerer oss med disse interessentene, både formelt og uformelt, for å dele og diskutere ideer med det formål å sikre at revisjon til enhver tid er relevant for kapitalmarkedene.

Med fokus på innovasjon og kvalitet, vil revisjonsfaget utvikle seg betydelig fremover i tråd med den utvikling vi ser hos våre oppdragsgivere. Vi investerer både i teknologisk utvikling og kompetanse slik at vi er i forkant av utviklingen, for på denne måten kunne møte fremtidens næringsliv med revisjonstjenester av høyeste kvalitet.



Vedlegg

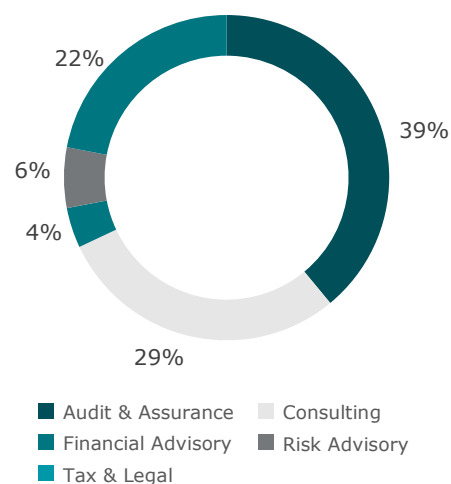


## Vedlegg A | Finansiell informasjon

Revisorloven bestemmer at det skal gis regnskapsopplysninger som viser omfanget av revisjonsvirksomheten og omsetning til revisjonsklienter fordelt på honorar for revisjon og andre tjenester. Opplysningene viser betydningen av kjernevirksomheten og fordelingen av tjenester nært tilknyttet revisjon

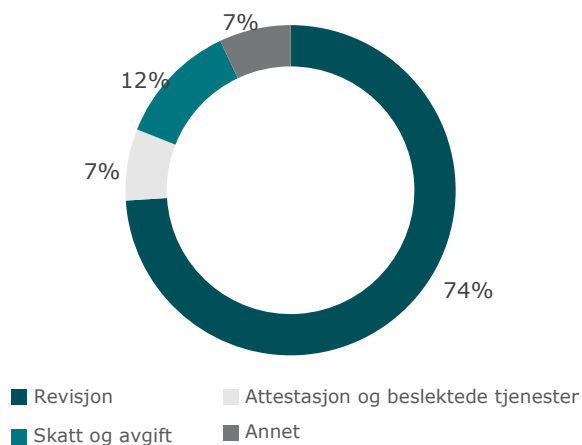
### Omsetning i Deloitte regnskapsåret 2018/2019

Forretningsområde	Omsetning (MNOK)	Andel omsetning
Audit & Assurance	883	39 %
Consulting	651	29 %
Financial Advisory	93	4 %
Risk Advisory	142	6 %
Tax & Legal	495	22 %
<b>Sum for eliminerings</b>	<b>2 264</b>	<b>100 %</b>
Eliminering	-33	
<b>Sum:</b>	<b>2 231</b>	



### Omsetning til revisjonsklienter regnskapsåret 2018/2019

Tjenester til revisjonsklienter	Omsetning (MNOK)	Andel omsetning
Revisjon	673	74 %
Attestasjon og beslektede tjenester	64	7 %
Skatt og avgift	113	12 %
Annet	64	7 %
<b>Sum:</b>	<b>914</b>	<b>100 %</b>



## Vedlegg B | Foretak av allmenn interesse som revideres av Deloitte

Klientlisten omfatter foretak av allmenn interesse jfr Revisorlovens § 5a-1, foretak som er notert på NYSE, samt filialer av utenlandske banker og forsikringsselskap, hvor Deloitte har vært revisor siste regnskapsår.

ABG Sundal Collier Holding ASA  
Atea ASA  
BKK AS  
Borgestad ASA  
Bustadkreditt Sogn og Fjordane AS  
Color Group AS  
Danica Pensjonsforsikring AS  
Danske Bank (NUF)  
DHT Holdings Inc  
Eika Boligkreditt AS  
Eika Forsikring AS  
Eika Kredittbank AS  
Ekspress Bank (NUF)  
Entra ASA  
Etne Sparebank  
Finse Forsikring AS  
Fjordkraft Holding ASA  
Gjensidige Bank ASA  
Gjensidige Bank Boligkreditt AS  
Gjensidige Forsikring ASA  
Gjensidige Pensjonsforsikring AS  
Haugesund Sparebank  
Hemne Sparebank  
Hønefoss Sparebank  
Ikano Bank AB (publ), Norway Branch (NUF)  
Incus Invesor ASA  
Jæren Sparebank  
Knif Trygghet Forsikring AS  
Kongsberg Automotive ASA  
Magséis Fairfield ASA  
Maritime & Merchant Bank AS  
Melhus Sparebank  
Multiconsult ASA  
NattoPharma ASA  
Nextgentel Holding ASA  
Nordnet Bank (NUF)  
Nordnet Livsforsikring AS  
NorgesGruppen ASA  
Norwegian Air Shuttle ASA  
Orkla Sparebank  
Polaris Media ASA  
Sandnes Sparebank

Sbanken AS  
SBanken Boligkreditt AS  
Skudenes & Aakra Sparebank  
Sogn og Fjordane Energi AS  
Solveig Gas Norway AS  
Sparebank 1 Boligkreditt AS  
Sparebank 1 Hallingdal Valdres  
SpareBank 1 Næringskreditt AS  
Sparebank 1 Ringerike Hadeland  
Sparebank 1 SMN  
Sparebanken Sogn og Fjordane  
Sparebanken Vest  
Sparebanken Vest Boligkreditt AS  
SSB Boligkreditt AS  
Statkraft AS  
Statkraft Forsikring AS  
Statkraft SF  
Statnett SF  
Statnett Forsikring AS  
Steen & Strøm AS  
Swedbank Norge (NUF)  
Telia Finance Norge (NUF)  
Thin Film Electronics ASA  
Tryg Forsikring (NUF)  
Valdres Sparebank  
Varig Hadeland Forsikring  
Vegamot AS  
Verd Boligkreditt AS  
Wilson ASA  
Yara International ASA

## Vedlegg C | Partneroversikt

Tabellen viser eierandel per 01.06.2019

ANSVARLIGE REVISJONSPARTNERE		ANSVARLIGE REVISJONSPARTNERE	
Alm, Thomas Hagen	0,51 %	Nordal, Mats	0,63 %
Alsos, Morten	0,65 %	Olsen, Rune Norstrand	0,85 %
Antonsen, Arnstein	0,63 %	Pettersson, Geir Bergum	0,51 %
Berget, Gry Kjersti	0,63 %	Prestegard, Bjørn	0,67 %
Bjørnaas, Jon	0,61 %	Rogde, Asbjørn Magne	1,10 %
Bjørnslett, Sylvi	1,10 %	Ryland, Bjarne	1,06 %
Borchgrevink, Jørn	1,97 %	Skailand, Ommund	1,40 %
Bruheim, Gunn Iren Sviggum	0,65 %	Skaug, Eivind	0,96 %
Dahle, Torgeir	1,20 %	Skuland, Roar	1,45 %
Ege, Helge	0,49 %	Stokkenes, Olav Kristian	1,02 %
Elgåen, Grete	0,92 %	Thorbjørnsen, Espen	0,59 %
Enoksen, Johan K.	1,40 %	Torvestad, Dag Jarle	1,10 %
Eriksen, Bengt	0,83 %	Ugland, Jens Bjørner Owren	0,86 %
Estenstad, Mette	0,92 %	Ungersness, Eivind	0,63 %
Fagerland, Knut Terje	1,67 %	Vadheim, Roar Inge	0,59 %
Forseth, Per	1,20 %	Viholmen, Morten	0,69 %
Frøyland, Bård	0,63 %	Woxholt, Henrik Johannes	1,42 %
Furholm, Roger	0,79 %		
Habbestad, Per Sølve	0,49 %		
Harila, Jon-Osvold	1,12 %		
Herdlevær, Mette	1,10 %		
Holseter, Sturle	0,81 %		
Holst-Larsen, Else	0,86 %		
Hov, Trond Edvin	1,20 %		
Jilg-Scherven, Stian	0,67 %		
Johansen, Espen	0,96 %		
Johnsen, Helge-Roald	1,69 %		
Jonassen, Bjarte Munkejord	1,00 %		
Karlsen, Kenneth	0,67 %		
Kirkeeide, Hans Jørgen	0,65 %		
Knudsen, Hilde S. Bruseth	0,49 %		
Kvamme, Kjartan	0,92 %		
Ludvigsen, Reidar	0,63 %		
Lundgaard, Aase Aamdal	2,48 %		
Mamelund, Bård	0,71 %		
Marcussen, Jørn-Didrik	0,85 %		
Moe, Unni-Renate	0,49 %		
Nesdal, Ragnar	0,65 %		
Nesse, Vidar	0,85 %		
Nevstad, Kjetil	1,69 %		
Nilsen, Vidar	0,73 %		

ANDRE PARTNERE		ANDRE PARTNERE	
Aamelfot, Torill Hasle	0,07 %	Kolsgaard, Henrik	0,49 %
Aannø, Sondre Reistad	0,98 %	Konkell, Malin	0,49%
Ask, Per Christian	0,03 %	Kristoffersen, Bjørn Tore	0,49 %
Askautrud, Arild	0,02 %	Larsen, Erik Øxnevad	0,05 %
Bachke, Ole Marius	0,05 %	Larsen, Svein Aage	0,03 %
Bamrud, Helene Raa	1,71 %	Lian, Are	0,04 %
Basteviken, Marius	0,03 %	Malde, Sheil	0,49 %
Bjørkelo, Birte	0,49 %	Melby, Geir Arne	0,05 %
Bru, Jon	0,71 %	Minken, Katrine Høysæter	0,59 %
Bryn, Martin	0,85 %	Moen, Halvor	1,32 %
Byrkjeland, Stein	0,79 %	Myrset, Britt Otterdal	0,62 %
Danielsen, Sverre	0,59 %	Norborg, Lars Erik	0,04 %
Disch, Rolf Erik	0,04 %	Nyquist, Thorvald	0,09 %
Downing, Christine Haugstvedt	0,02 %	Ofstad, Bjørn	0,02 %
Edal, Svenn Erik	1,16 %	Pedersen, Jens-Petter	0,03 %
Eide, Finn	0,06 %	Rabben, Jonny Ivan	0,03 %
Eike, Roy Arne	0,03 %	Rafteseth, Arve	1,18 %
Enger, Andreas	1,55 %	Reikvam, Marianne	0,49 %
Evers, Per Christian	0,07 %	Rowe, Jason	0,73 %
Farnell, Jonathan	0,86 %	Saastad, Rolf J.	0,12 %
Fjeld, Anette	0,02 %	Sandseter, Rune	0,03 %
Flatum, Cecilia Louise	0,81 %	Sivertsen, Tor Kramvik	0,65 %
Forr-Rydgren, Christopher	0,93 %	Sjøgren, Lennart	0,98 %
Fosen, Endre	0,63 %	Skar, Trond Ivar	1,36 %
Frøland, Audun	0,10 %	Skjæveland, Ivan	0,05 %
Gaaseide, Sjur	2,04 %	Skjøøy, Are	0,79 %
Gjøvikli, Eva	0,88 %	Snipsøy, Oddvar	0,77 %
Grenman, Bjørn	0,81 %	Songstad, Stein Ove	0,85 %
Gullaksen, Joachim	0,49 %	Sperre, Stig Arild	0,09 %
Guthus, Margrete	1,00 %	Talén, Thomas	0,02 %
Helvik, Gro Forsdal	0,06 %	Tangen, Håvard	0,06 %
Herde, Daniel M H	0,02 %	Thorstad, Eivind	0,03 %
Holmen, Henriette	0,02 %	Torrissen, Jan Kåre	0,67 %
Husebø, Tom	0,51 %	Tranby, Kirsti Merethe	0,59 %
Høgseth, Arve	1,40 %	Tveiten, Jan Erik	1,00 %
Jacobsen, Kirsten Lucie	0,98 %	Veglo, Geir Arne	0,69 %
Jensen, Frode Vik	0,57 %	Vollan, Jørund	0,63 %
Johannessen, Trond	0,02 %	Waaen, Jon	0,62 %
Johansen, Bjørn-Olav	0,04 %	Wetlesen, Mari Elisabeth	0,05 %
Jonassen, Bjørn	0,59 %	Wiik, Johannes	0,71 %
Jones, Anne Randmæl	0,88 %	With, Alexander	0,08 %
Jørgensen, Hans-Martin	0,06 %	Ølmheim, Kjetil Johan	0,46 %
Kazmi, Syed Wajahat H.	0,49 %	Østlund, Nina Kristine	0,49 %
Klein, Andreas Brattlund	0,81 %		

## Vedlegg D | Erklæring fra styret

Styret for Deloitte AS mener at Deloittes kvalitetssystem er hensiktsmessig og at det er i samsvar med Standarden for kvalitetskontroll (ISQC 1), som gjelder for revisjonsvirksomheten.

Styret har behandlet rapporteringen fra interne kvalitetskontroller, overvåkingstiltak og eksterne kvalitetskontroller.

Styret mener å ha rimelig sikkerhet for at Deloittes kvalitetssystem har fungert tilfredsstillende og at retningslinjene for revisors uavhengighet er overholdt.

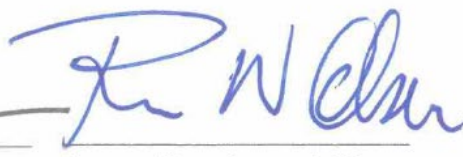
Oslo, 27. august 2019  
Styret for Deloitte AS



Sylvi Bjørnslett  
(Styrets leder)



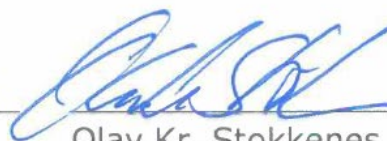
Ole Martin Ø Braaten



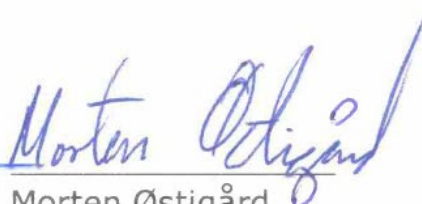
Rune Norstrand Olsen



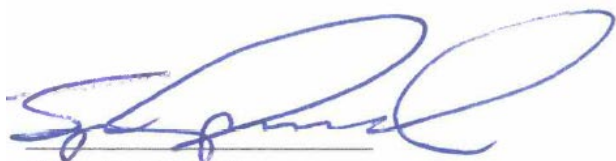
Kristine Rånås



Olav Kr. Stokkenes



Morten Østigård



Sjur Gaaseide  
CEO

# Deloitte.

Deloitte AS and Deloitte Advokatfirma AS are the Norwegian affiliates of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.no](http://www.deloitte.no) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 264,000 people make an impact that matters at [www.deloitte.no](http://www.deloitte.no).