



## 2021 Åpenhetsrapport Deloitte AS

30. september 2021

# Innhold

|  |           |
|--|-----------|
| Forord fra CEO   | 3         |
| Revisjon i Norge   | 4         |
| Deloitte-nettverket  | 5         |
| Deloitte Audit & Assurance bidrar med tillit til kapitalmarkedene  | 13        |
| Deloittes kvalitetssystem  | 24        |
| Eksterne og interne kvalitetskontroller                            | 31        |
| Uavhengighet, etikk og sikkerhet                                   | 35        |
| <b>Vedlegg</b>   | <b>41</b> |
| Vedlegg A   Finansiell informasjon                                 | 42        |
| Vedlegg B   Foretak av allmenn interesse som revideres av Deloitte | 43        |
| Vedlegg C   EU/EØS revisjonsselskap                                | 44        |
| Vedlegg D   Partneroversikt  | 46        |

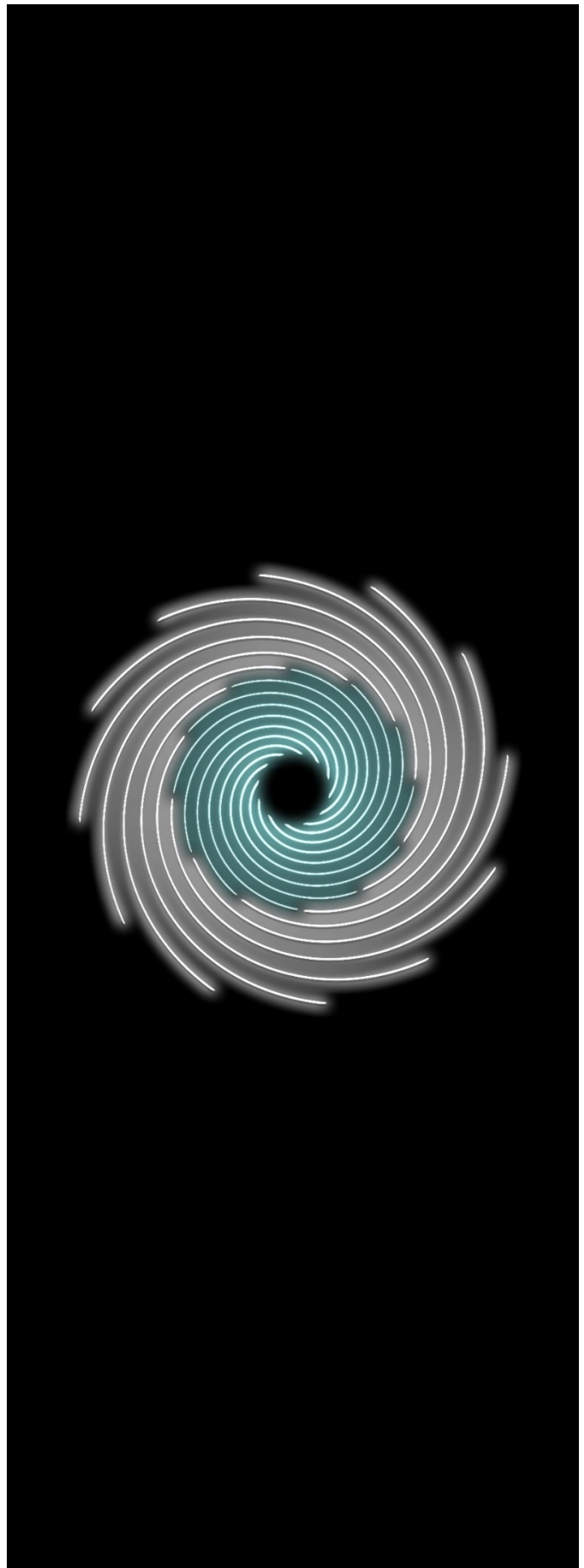
## Om åpenhetsrapporten

I lov om revisjon og revisorer med henvisning til Forordning 537/2014 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 verdipapirer i et regulert marked i et EU/EØS land, banker, kredittforetak og forsikringsselskaper.

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 forretningsområdene 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 2020 – 31. mai 2021.



# 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 pandemien som har preget verden de siste 18 månedene har med all tydelighet vist hvordan endringer kan skje raskt og sette nye standarder for arbeidslivet. Næringslivet må i tillegg 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 overfor 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 kontrollene, 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  
Deloitte AS

Oslo, 30. september 2021

# 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 målrettet 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. Deloitte NSE er det medlemsselskapet i DTTL som Deloitte AS hører inn under. Deloitte NSE omfatter Deloitte-selskapene i UK, Nederland, Belgia, Danmark, Finland, Island, Norge, Sverige, Irland, Italia, Hellas, Malta, Midt-Østen og Kypros. 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 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, av Deloitte NSE, som eier 1 B-aksje (100 % av B-aksjene) og av Deloitte NSE No2 Company Limited by Guarantee (Deloitte NSE No2) som eier 1 C-aksje (100 % av C-aksjene). Deloitte NSE No2 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».

Deloitte har godkjenning som revisjonsselskap i Norge.

## Nettverksbeskrivelse

### Deloitte-nettverket

Deloitte-nettverket (også kalt Deloitte organisasjonen) er et globalt nettverk av medlemsselskap og deres tilknyttede virksomheter som opererer i mer enn 150 land over hele verden, og som bruker merkenavnet Deloitte.



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

Deloitte Touche Tohmatsu Limited er et UK Private Company Limited by Guarantee registrert i England og Wales. 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 utøver ikke styring, administrasjon eller kontroll over et medlemsselskap, eller eier noen interesser i et

medlemsselskap eller et medlemsselskaps tilknyttede enheter.



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.

Under merkevaren “Deloitte” samarbeider nærmere 345 000 engasjerte partnere og medarbeidere i uavhengige selskaper over hele verden for å tilby audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, samt juridiske tjenester og skatterådgivning og tilhørende tjenester til utvalgte kunder. Disse selskapene er medlemmer av DTTL (Deloitte Touche Tohmatsu Limited). DTTL, selskapene som inngår i DTTL, og alle de enhetene som er tilknyttet disse, danner “Deloitte-organisasjonen”.

Hvert selskap som inngår i DTTL er organisert i henhold til nasjonal lovgivning, forskrifter og etablert praksis. 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.

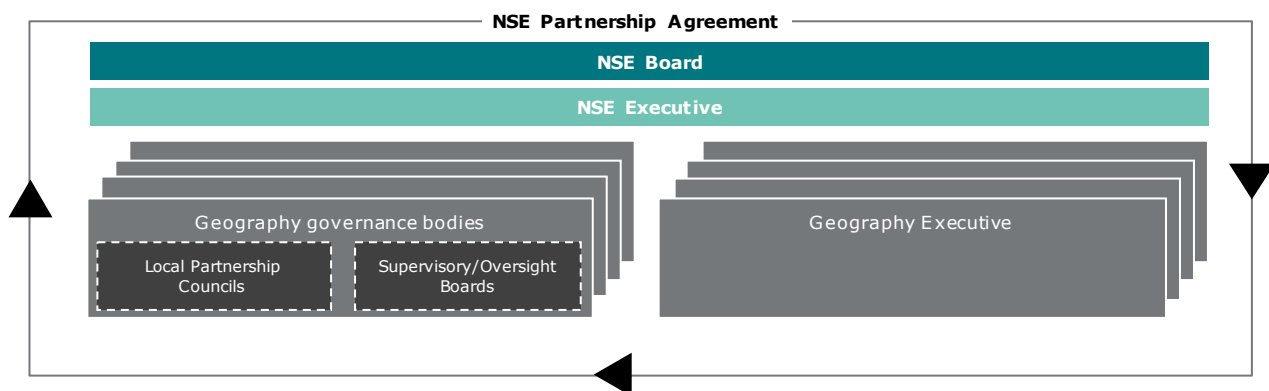
Ikke alle selskaper som inngår i DTTL eller deres tilknyttede enheter tilbyr alle tjenester, og det kan være at enkelte tjenester ikke er tilgjengelige for revisjonskunder i henhold til lover og forskrifter. DTTL, de enkelte selskapene som inngår i DTTL og deres tilknyttede enheter er separate og uavhengige juridiske enheter, og kan ikke forplikte eller binde hverandre i relasjon til tredjeparter. DTTL og hvert selskap som inngår i DTTL og deres tilknyttede selskaper er kun ansvarlige for egne tjenesteleveranser, og ikke hverandres. Deloitte-organisasjonen er et globalt nettverk av uavhengige selskaper, og ikke et partnerskap eller et enkelt firma. DTTL leverer ikke profesjonelle tjenester til klienter.

## 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 Selskapsavtalen.

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



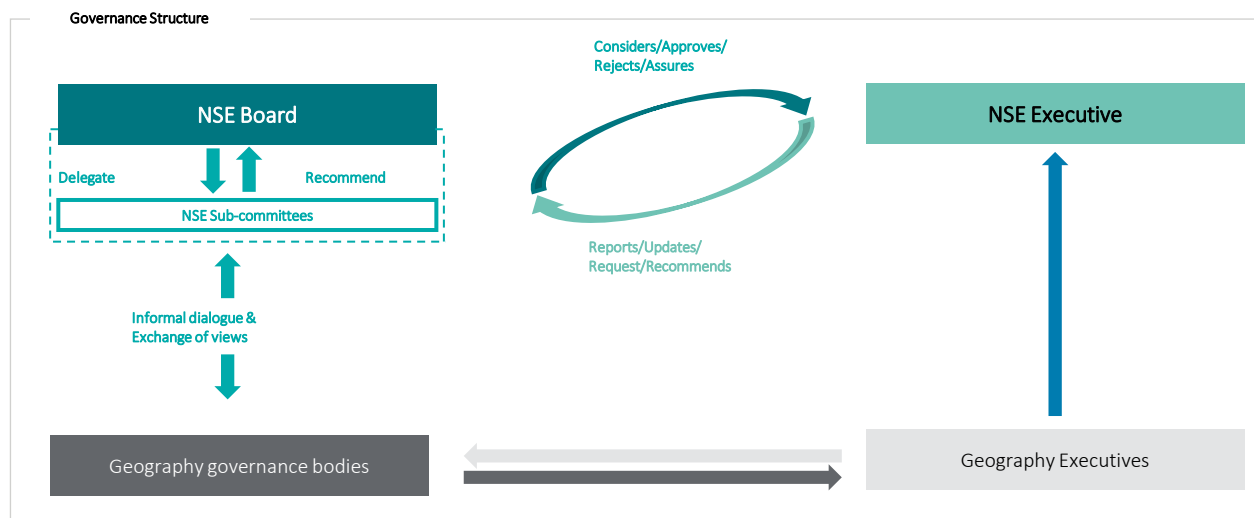
**NSE partnerskapsavtalen** legger grunnlaget for styringen av NSE.

**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 også 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. For å ivareta Nordic governance og den enkelte partners interesser er det etablert et Nordic Partner Council. Nordic er representert som en geografi i henholdsvis NSE Board og NSE Executive.



### Nordic Partner Council

Nordic Partner Council (NPC) består av ti medlemmer, to partnere fra hvert land hvorav den ene er leder av Partner Council i det respektive landet. I tillegg inngår en observatør fra NSE, som ikke har stemmerett.

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



### Nordic Executive

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.

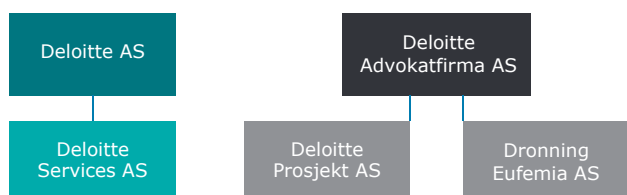


## Styringsstrukturen i Norge

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.

## Styret i Deloitte per 1. juni 2021

| Navn                              | Stilling       | Revisor | Periode   |
|-----------------------------------|----------------|---------|-----------|
| Sylvi Bjørnslett (styreleder)     | Partner        | Ja      | 2017-2021 |
| Rune Norstrand Olsen              | Partner        | Ja      | 2015-2021 |
| Olav Kristian Stokkenes           | Partner        | Ja      | 2017-2021 |
| Ole Martin Ø. Braaten             | Manager        | Nei     | 2017-2021 |
| Kristine Rånås                    | Senior Manager | Ja      | 2019-2021 |
| Morten Østigård                   | Director       | Ja      | 2017-2021 |
| Eivind Ungersness, vara           | Partner        | Ja      | 2017-2021 |
| Gry Kjersti Berget, vara          | Partner        | Ja      | 2017-2021 |
| Sigrídur Elin Stefansdóttir, vara | Manager        | Nei     | 2019-2021 |

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

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 opptrer 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.

partnerne i Deloitte per 1. juni 2021, fordelt på ansvarlige revisjonspartnere og andre, med angivelse av eierandel.

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

Selskapsavtalen for Deloitte Norge IS inneholder bestemmelser om partnernes rettigheter, ansvar, plikter og oppgaver, herunder kapitalinnskudd og overskuddsandel. Selskapsavtalen regulerer videre inn- og uttreden av

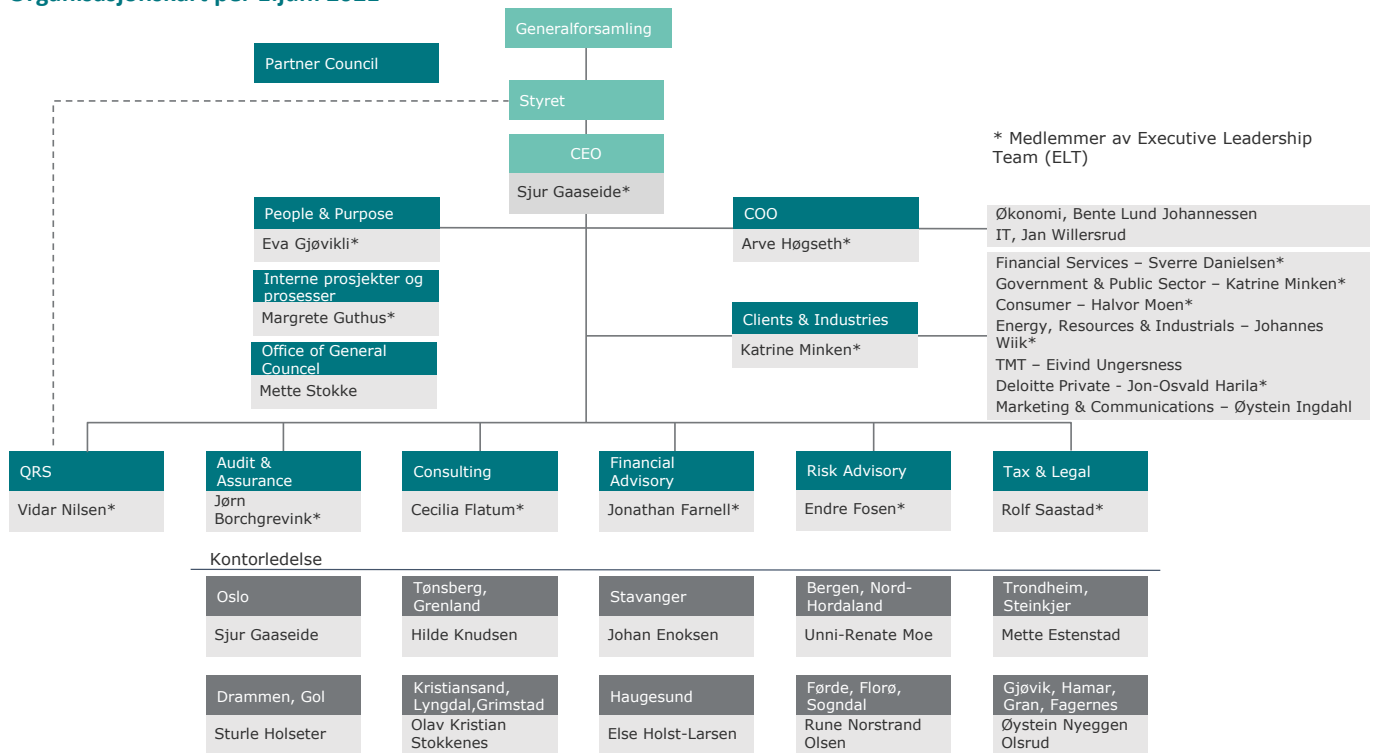
partnere samt konsekvensene av et eventuelt mislighold av avtalen. Endringer i selskapsavtalen kan besluttes av Deloitte AS, likevel slik at vesentlige endringer også krever tilslutning fra B-aksjen.

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, valg av Partner Council og valg av daglig leder for Deloitte AS. Videre utøves eierstyring gjennom selskapenes behandling av regnskapsavleggelse for virksomheten.

### Organisasjonskart per 1.juni 2021



### Ledelse

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

Ledergruppen for Deloitte består av CEO, COO, forretningsområdelederne, Reputation & Risk Leader, Leader av People & Purpose, 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. Styret har videre ansvaret for at forskrift om risikostyring og internkontroll, som trådte i kraft for revisjonsforetak fra 1.1.2021, er implementert. CEO skal sørge for å etablere en forsvarlig risikostyring og internkontroll, løpende følge opp endringer i foretakets risikoer, gi styret relevant og tidsriktig informasjon og sørge for at foretakets risikostyring og internkontroll er etablert.

Implementeringen er gjennomført gjennom Deloitte's kvalitetssystem, som også dekker uavhengighetskravene for revisor.

CEO har delegert fullmakt til å forvalte Deloitte's 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 Nordic RRL. 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

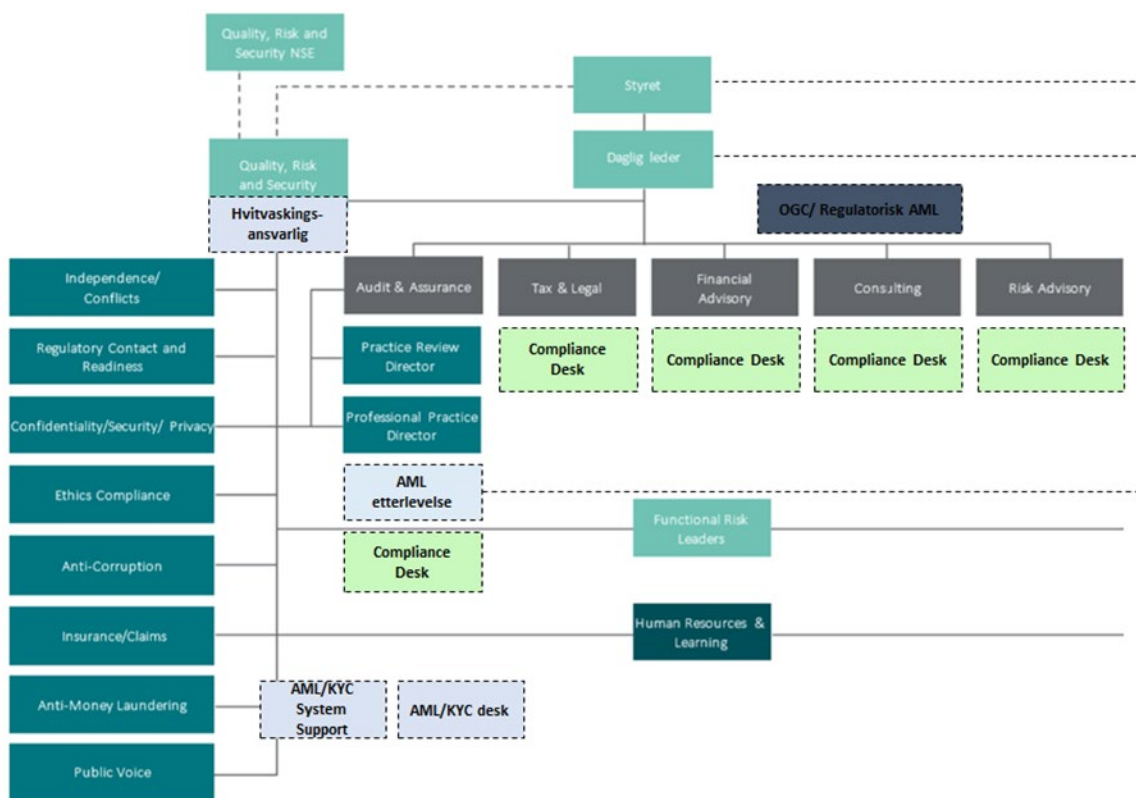
implementerer strategien for Audit & Assurance, samt utvikler og implementerer tilhørende retningslinjer og prosedyrer. Ledelsen i Deloitte er ansvarlig for det overordnede målet om revisjonskvalitet, inkludert overholdelse av gjeldende profesjonelle standarder og lover og forskrifter.

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.

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 per 1. juni 2021



### Faglige støttefunksjoner

I Audit & Assurance inngår en Fagavdeling som ledes av National 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.

National Professional Practice Director og Fagavdelingen arbeider tett med tilsvarende funksjoner i Nordic og NSE. Det avholdes regelmessige møter for diskusjon av best practice og utveksling av erfaringer og faglig relaterte problemstillinger. Videre arbeides det med felles policyer og retningslinjer med mål om forbedrede prosesser. National 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 Professional Practice Director, leder for Audit & Assurance, Reputation & Risk Leader og CEO.

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 forelesere
- gjennomføring av kurs Nordic/NSE
- utvikling av digitale læringsløsninger
- utvikling av tekniske løsninger for oppfølging av gjennomføring av obligatoriske 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 dette å levere en uavhengig revisjon av høy kvalitet og ivareta revisors rolle som tillitsperson i kapitalmarkedene gjennom tjenestene vi leverer. 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 revisjonen, samt møte nye krav fra oppdragsgivere og samfunnet |

## Deloitte's Globale Lederteam

Ledergruppen for Deloitte Global Audit & Assurance ledes av Jean-Marc Mickeler, Deloitte Global Managing Director Audit & Assurance. Ansvarsområdene til Deloitte Global Audit & Assurance inkluderer:

- utvikle og gjennomføre strategien til Deloitte Global Audit & Assurance
- sette standarder for revisjonsmetodikk og godkjenne endringer i revisjonspolicy og -metodikk med mål om å forbedre revisjonskvaliteten på tvers av Deloitte-nettverket
- iverksette viktige tiltak og policyer for revisjonskvalitet på tvers av Deloitte-nettverket

## Deloitte's arbeid med revisjonskvalitet og endring

Deloitte er i tråd med sine globale initiativer 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.

### 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 Deloittes tre ledende plattformer: Cognia, 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 bruker også kompetanse fra egen revisjonsavdeling og forretningsområdet Consulting for å utvikle automatiseringsløsninger som er tilpasset dagens revisjonsstandarder. Utviklingen av større automatiseringsprosjekt skjer primært på initiativ og med kompetanse fra Deloittes globale virksomhet.

Deloitte har de siste årene investert betydelig i å videreutvikle revisjonsprosessen i tråd med den digitale utviklingen. For store oppdrag anvender Deloitte en standardisert arbeidsprosess for revisjon av større virksomheter, kalt «The 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 og bruk av Regional Audit Delivery Center (RADC).

For revisjon av mellomstore og mindre virksomheter har Deloitte begynt med utprøvingen av et nytt revisjonsverktøy, Levvia, som er bygget på en forenklet versjon av «The Deloitte Way».

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 leveransesenteret er integrert i kvalitetssikringsprosessene til Deloitte.

### Rapportering av miljø, samfunnsansvar og selskapsstyring (ESG)<sup>1</sup>

#### Finansiell rapportering i dag

For bedre å vurdere robustheten av en selskapsstrategi i forhold til klimarelaterte og andre ESG-spørsmål, ønsker investorer og andre interessegrupper pålitelig og sammenlignbar informasjon om hvilken innvirkning disse

<sup>1</sup> For mer informasjon om Deloittes bærekraft Rapportering vises det til Deloitte Impact Report.



forholdene kan ha på selskapet. Klima og klimarelaterte forhold kan ha konsekvenser for selskapets finansielle rapportering, sett i lys av eksisterende regnskapsstandarder og revisjonen av den finansielle informasjonen. Deloitte arbeider for å øke bevisstheten omkring effekten klimarelaterte og andre ESG-spørsmål kan ha på finansiell rapportering gjennom veiledning, verktøy, maler, opplæring og en ledende praksis.

### Framtidens selskapsrapportering

Flere markedsaktører og bredere interessegrupper etterlyser større innsikt i selskapenes prestasjoner, og krever økt åpenhet omkring ESG-effekter og sammenhengen mellom ESG og selskapets forretningsmodell og strategi. Over tid har mange standardsettere og andre organisasjoner utviklet rammeverk eller standarder for rapportering av tall og ESG-informasjon som selskapene kan bruke. Det er imidlertid ikke noen global håndhevelsesmekanisme eller bekreftelseskrav for konsekvent etterlevelse av disse. Deloitte støtter International Financial Reporting Standards Foundation (IFRSF) sitt forslag om å etablere et råd for bærekraftstandarder (International Sustainability Standards Board, ISSB) som i tillegg til IASB og under tilsyn og styring fra IFRSF, kan utarbeide et sett med globale standarder.

Det er økende interesse for å få selskapene til å integrere klimarelaterte og andre ESG-hensyn i systemer for internkontroll, slik at de kan videreutvikle systemer, prosesser og styringsmekanismer for klimarelatert og annen ESG-informasjon. De som har styringsansvar (f.eks. revisjonsutvalg og styre) går i retning av å innarbeide ESG-hensyn i sitt tilsynsansvar i forhold til selskapets ledelse; beredskap, ledelsens kompetanseprofil og implementering av prosesser og kontroller for innsamling av data.

Deloitte støtter arbeidet som gjøres for at offentliggjort ESG-informasjon skal være konsistent, sammenlignbar og pålitelig. Bekreftelser gir større tillit til ESG-informasjon. Deloitte mener det er en fordel at ESG-bekreftelser gis av et revisjonsfirma. Objektivitet, troverdighet og integritet er de egenskapene som verdsettes høyest hos tilbydere av bekreftelser. Disse kommer i tillegg til uavhengighet, profesjonell skepsis, satsing på kvalitet og hensiktsmessig opplæring, som er like viktige. Alle disse dekkes i infratrstrukturen til et revisjonsfirma, og vil styrkes ytterligere med implementeringen av ISQM 1, som trer i kraft desember 2022.

Deloitte støtter et fortsatt samarbeid mellom alle aktører i økosystemet for finansiell rapportering, som jobber sammen for å utvikle og iverksette felles standarder for

måling, fremlegging og til slutt bekreftelse av ESG-informasjon.

For å bidra til å oppnå målene i Paris-avtalen, har Deloitte også lansert WorldClimate, en strategi som skal bidra til ansvarlige klimavalg både i og utenfor Deloitte-nettverket.

### Klient- og oppdragsaksept, samt fortsettelsesvurdering

Som del av Deloitte Global Audit & Assurance sitt mål om å støtte kapitalmarkedet, fokuserer Deloitte på å revidere enheter som tjener det offentliges interesse, og der Deloitte kan utføre en kvalitetsrevisjon i samsvar med gjeldende etiske og faglige standarder.

I Deloitte er vi opptatt av gode prosesser knyttet til klient- og oppdragsaksept og fortsettelsesvurdering, og viktigheten av en grundig aksept- og fortsettelsesvurdering kommuniseres regelmessig fra ledelsen.

Gjennomføring av kundetiltak etter hvitvaskingsloven er integrert i våre prosesser. 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.

Deloitte har detaljerte retningslinjer og prosedyrer for å akseptere potensielle klienter og oppdrag, og for å vurdere oppdragsrisiko og hvitvaskingsrisiko. 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 lovkrav, etiske krav og faglige standarder, inkludert vurdering av uavhengighet og mulige interessekonflikter
- har vurdert integriteten til ledelsen hos den potensielle klienten.

Revisjonsoppdrag med høy oppdragsrisiko må godkjennes av Audit Risk Leader. For revisjonsoppdrag med høy hvitvaskingsrisiko gjennomføres forsterkede kundetiltak, avhengig av bakenforliggende årsak til risikoklassifiseringen. Oppdrag med forhøyet hvitvaskingsrisiko grunnet PEP skal 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 uavhengighetssjekk, 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 (SRM). 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.

#### **Utbrudd av Koronaviruset (Covid-19)**

Deloitte's høyeste prioritet har gjennom hele perioden vært medarbeidernes helse og sikkerhet. Etter hvert som Covid-19-pandemien utviklet seg, så vi at investorer og andre interessegrupper mer enn noen gang etterspurte en uavhengig bekreftelse på selskapenes finansielle stilling. Deloitte har hatt fokus på å ivareta denne viktige rollen, og levere revisjon av høyeste kvalitet.

Både ledelsen i selskapene og revisorene har gjennom året vært påvirket av reiserestriksjoner og krav om hjemmekontor. Der slike restriksjoner påvirket selskapenes medarbeidere, ble informasjon innhentet på nye eller andre måter, og selskapenes ledelse og medarbeidere kommuniserte med revisor på andre måter enn ved fysisk tilstedeværelse.

Deloitte's globale teknologi og infrastruktur gjorde oss i stand til å reagere raskt og smidig på de ulike konsekvensene av Covid-19. Deloitte forberedte seg på ulike omstendigheter for å kunne støtte endrede behov og hjelpe medarbeidere i perioder da de ble pålagt å jobbe på hjemmekontor. Vi har kunnet møte de endrede behovene hos kundene, og holdt Deloitte's medarbeidere informert mens de jobber hjemmefra. Videre har vi lyktes med å gjennomføre opplæring for medarbeidere og partnere i Deloitte gjennom virtuelle programmer, og vi bruker også erfaringene herfra til å oppnå kontinuerlig forbedring.

Alle interessegrupper i økosystemet for finansiell rapportering har utvist betydelig skjønn i denne ekstraordinære og usikre situasjonen – myndigheter, når de skal vurdere hvor lenge og hvilke deler av «samfunnet»

som skal stenges ned; banker, når de skal vurdere om et lån kan tilbakebetales; ledere, når de skal evaluere om en bedrift kan fortsette virksomheten; revisjonsutvalg som fører tilsyn med ledelsen; revisorer, når de skal evaluere disse vurderingene; og investorer, når de skal analysere tilgjengelig finansiell informasjon i lys av disse ekstraordinære usikkerhetsfaktorene.

Deloitte er positiv til uttalelser og veiledning fra myndighetene, som erkjenner usikkerheten som rådet og til dels fortsatt råder og legger vekt på viktigheten av at selskapene legger fram framtdsrettede tilleggsopplysninger. Det er viktig å merke seg at noen myndigheter har kommunisert at forsøk gjort i god tro på å gi investorer og andre markedsaktører fremtdsrettet informasjon som er hensiktsmessig fremstilt, ikke vil bli kritisert. Deloitte har gjennom hele perioden arbeidet for økt bevisstgjøring på de områdene som skaper utfordringer og krever mer undersøkelse, vurderinger, økt skepsis og dokumentasjon. Større åpenhet fra ulike interessegrupper i økosystemet for den finansielle rapporteringen er av allmenn interesse, ved at det fører til økt bevisstgjøring omkring disse spørsmålene. Det gir blant annet større klarhet omkring hvilket ansvar som tilligger ledelse, revisjonsutvalg, styrer, revisorer, myndigheter og andre interessegrupper.

Deloitte's planer for forretningskontinuitet har fungert effektivt, og vi sikret at våre Audit & Assurance tjenester og løsninger hadde bredde for å sikre kontinuitet. Vi lanserte det tekniske ressurscenteret "Deloitte Global Audit & Assurance Technical Delivery Resource Center" - et senter der alle ansatte i Deloitte over hele verden har tilgang til relevante og lokalt tilpassede revisjonsressurser og rådgivning knyttet til Covid-19. I tillegg ble ulike bransje spesifikke informasjon knyttet til Covid-19 tatt inn i revisjonsverktøyet, blant annet når det gjelder risikofaktorer, påfølgende hendelser, og ledelsesrapporter og analyser. Det er gitt løpende informasjon om mulige effekter av Covid-19, veiledninger og støtte materiell for viktige vurderinger. Disse tiltakene har gjort at vi har kunnet fortsette å styrke gjennomføringen av Deloitte's revisjonen gjennom pandemien.

I et revisjonsrisikoperspektiv skaper de skiftende økonomiske og helsemessige forholdene verden over fortsatt risiko for bedrageri, nedskrivning av eiendeler og fortsatt drift i enkelte bransjer. I enkelte bransjer kan problemer i driften føre til utfordringer i regnskapsrapporteringen, mens andre bransjer kan tjene på de aktuelle omstendighetene. De faglige standardene, Deloitte's retningslinjer og veiledninger, kompetent rådgivning og nettverket av spesialister, i tillegg til streng aktsomhet, er fortsatt grunnlaget for Deloitte's kvalitetsrevisjoner.

Deloitte har også ledet globale initiativ for å forstå hvilke implikasjoner det har for folk å jobbe virtuelt, hjelpe dem å samarbeide bedre i team, og vurdere nye måter å jobbe på i en situasjon med fjernarbeid.

Endringen i måten revisjonene utføres på og et stadig mer dynamisk arbeidsmiljø, har fått Deloitte til å vurdere behovene og kravene i arbeidsmarkedet, som er i stadig endring. Når Deloitte medarbeidere nå skal tilbake til kontoret i flere land, utfordrer Deloitte sine historiske arbeidsmetoder og vurderer en hybrid arbeidsmodell.

I tiden framover vil Deloitte fortsette å arbeide målrettet for å levere en revisjonsopplevelse som tar høyde for økende forventninger hos klienter og arbeidstakere.

## Kompetanseutvikling 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 tiltrekker seg fremtidens revisorer.

Deloitte sine partnere og medarbeidere har ulike bakgrunn, kunnskap og kompetanse, noe som styrker vår evne som organisasjon når det gjelder å levere høyeste revisjonskvalitet.

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

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



## Videreutdanning

Deloitte nye tilnærming til revisjonsleveranser har endret revisjonsgjennomføringen for våre partnere og medarbeidere. Revisjonsteamene har blitt styrket med mer avansert verktøy og teknologi, og mer omfattende bruk av dataanalyser med en styrt arbeidsflyt for gjennomføring av revisjonssyklusen fra begynnelse til slutt. For våre partnere og medarbeidere betyr dette mer fokus på planlegging av gjennomføring og styring av oppdrag, ved bruk av framtidrettede teknikker og kompetanse. Det gir også muligheter til å styrke tekniske og faglige evner. For eksempel blir kompetanseområdene dataanalyser, prosjektledelse, kritisk tenkning, kommunikasjon og bedre faglig vurdering ved bruk av regnskaps- og revisjonsprinsipper, stadig viktigere for å arbeide mer effektivt og levere oppdrag med høyere kvalitet.

Deloitte har gjort betydelige investeringer i talent- og opplæringsstrategier og utviklet opplæringsprogrammet til å bygge opp nye evner og ferdigheter på alle nivåer.

- Som basisopplæring har Deloitte et enkelt, globalt og obligatorisk læringsprogram, som gir opplæring i henhold til nivå, med en fleksibel blanding av instruktørledede, digitale kurs og aktiviteter på oppdrag. Dette suppleres basert på lokale krav og behov.
- Deloitte har videre spesifikke videreutdanningstilbud for spesialister. Blanding av revisorer og spesialister i oppdragsteam gir komplementære ferdigheter, men medfører også behov for ulike opplæringsstilbud.
- Alle som leverer profesjonelle tjenester til kunder må gjennomføre minst 20 timer med faglig opplæring årlig og minst 120 timer over en treårs periode, gjennom strukturerte, formelle opplæringsprogrammer, slik som interne eller eksterne kurs, seminarer eller e-læring som dekker alle områdene i kompetansemodellen (f.eks. felles kompetanse, funksjonsspesifikk teknisk kompetanse, og kompetanse på spesialiserte områder).

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. Medarbeidere må gjennomgå opplæring i revisjon og regnskap.

Deloitte tilbyr strukturerte, formelle læringsprogrammer som interne og eksterne kurs, seminarer og e-læring som møter kravene i talentstandardene. Alle medarbeidere som betjener kunder har klart definerte rolleforventninger, og våre globale talentstandarder angir hvilken kompetanse som kreves av dem på ulike nivå.

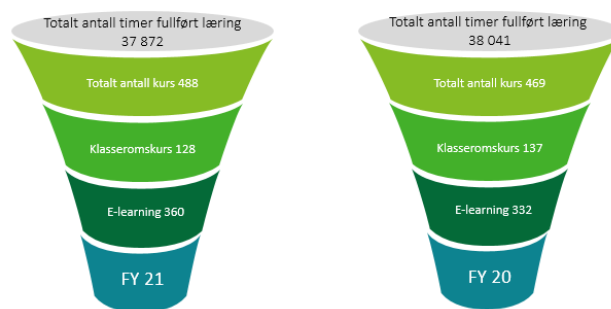
Bedre prosjektledelse, som er en viktig ferdighet for gjennomføring av revisjonsoppdrag, er tatt inn i årlige utviklingsprogrammer som består av en blanding av teknisk kompetanse og personlige ferdigheter.

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

Deloitte har en akkrediteringsordning for partnere og medarbeidere som utfører revisjon på PCAOB relaterte oppdrag. Foruten et praksiskrav, må den enkelte hvert år gjennomgå obligatorisk etterutdanning i 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 og for PIE selskaper.

Målet med Deloitte faglige utviklingsprogram er å hjelpe partnere og medarbeidere med å opprettholde og styrke sin faglige kompetanse og sikre konsistens i gjennomføring av revisjonene.

### Vår investering i videreutdanning



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 75 timer i organisert opplæring per medarbeider siste år. I tillegg gjennomføres en omfattende on-the-job training.

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

revisjonsoppdrag, ved forfremmelser og i medarbeidersamtaler.

Revisorloven inneholder krav til etterutdanning for ansvarlige partnere og statsautoriserte revisorer. Deloitte har et system for registrering og oppfølging av lovens krav til etterutdanning, og har dermed kontroll på at alle som er utpekt av Deloitte som ansvarlig revisor oppfyller lovkravet.

Deloitte følger retningslinjene til etterutdanning i artikkel 13.2 (h) i direktiv 2006/43/EF, som nedfelt i revisorloven.

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.

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 system for coaching håndterer konkrete behov for etterutdanning for revisjonsoppdrag den enkelte deltar på, og evaluering av kompetanse ved forfremmelser.

## Deloitte University 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 utviklingssentre 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 plan var at ca 170 ansatte skulle delta på de forskjellige kursene som tilbys. Grunnet Covid-19 ble ingen kurs gjennomført fysisk i den aktuelle perioden, men de fleste kursene ble i stedet tilbudt virtuelt.

## Mangfold og inkludering

Som samfunnsaktør, arbeidsgiver og tjenesteleverandør har Deloitte økt fokuset på mangfold og inkludering. Vi ser at ulike bakgrunner fremmer nytenkning, gir dypere innsikt, bedre beslutninger og mobiliserer våre medarbeideres potensiale.

Vi tror dette gjør oss enda bedre i vårt arbeid med våre klienter. Det er derfor viktig for oss at alle som jobber i Deloitte føler seg likeverdige og respektert. Vår globale og lokale «All In»-strategi skal bidra til at vi når våre mål for mangfold og inkludering.

I Deloitte jobber vi aktivt med å sikre like muligheter for kvinner og menn, samt lik lønn i sammenlignbare stillinger. I forbindelse med opprykk og lønnsjusteringer sikrer vi at vurderingene ikke er påvirket av ubevisste holdninger. Selv om vi har gjort en innsats de siste årene for å gi kvinner opprykk til ledernivåene, er det fortsatt mye igjen før vi er der vi ønsker å være.

### Kjønnsfordeling blant våre ansatte og partnere i Deloitte AS pr. 1. juni 2021 (kvinner/menn):

|                             | Kvinner | Menn    |
|-----------------------------|---------|---------|
| Partnere                    | 32/147  | 115/147 |
| Directors                   | 25/86   | 61/86   |
| Senior managere og managere | 184/403 | 219/403 |
| Senior staff og staff       | 308/577 | 269/577 |
| Stab                        | 140/169 | 29/169  |

Kvinneandel i partnerskapet: 22 %

### Kjønnsfordeling blant våre ansatte og partnere i Audit & Assurance pr. 1. juni 2021 (kvinner/menn):

|                             | Kvinner | Menn    |
|-----------------------------|---------|---------|
| Partnere                    | 14/61   | 47/61   |
| Directors                   | 8/23    | 15/23   |
| Senior managere og managere | 75/158  | 83/158  |
| Senior staff og staff       | 147/271 | 124/271 |
| Stab                        | 21/24   | 3/24    |

Kvinneandel i partnerskapet i Audit & Assurance: 23 %



### Kontinuitet blant våre ansatte

Våre medarbeidere besitter høy faglig kompetanse og etterspurte ferdigheter som er svært ettertraktede i markedet. Dette bidrar til at gjennomtrekken av ansatte i vår bransje kan være høy. Vi opplever likevel at det er høy grad av kontinuitet blant våre ansatte i Audit & Assurance.

Tabellen nedenfor viser turnover blant våre ansatte de to siste årene, for Deloitte AS og Audit & Assurance.

|                              | FY20 | FY21   |
|------------------------------|------|--------|
| <b>Audit &amp; Assurance</b> | 13 % | 11,7 % |
| <b>Deloitte AS</b>           | 16 % | 17,1 % |

Gjennomsnittlig antall års erfaring for våre partnere i Audit & Assurance er 23 år.

Som en kunnskapsintensiv virksomhet er vi avhengig av å ha et velfungerende, helsefremmende og trygt arbeidsmiljø ved alle våre kontorer. Vi arbeider forebyggende og langsiktig med arbeidsmiljøet vårt som en integrert del av vår daglige virksomhet. Deloitte skal sørge et godt og forsvarlig arbeidsmiljø ved alle våre kontorer, med fokus på trivsel og arbeidsglede, og en sunn balanse i hverdagen.

### Audit & Assurance (A&A) utnevning av ledelsen

Kritiske lederroller innenfor A&A er klart definert. En rolleprofil og et rammeverk for nøkkelindikatorer gir grunnlag for konsekvente utnevninger og evalueringer av ledere på tvers av Deloitte's A&A-nettverk, og sørger for samsvar mellom medlemsfirmaets og Deloitte Global A&As strategiske mål. Deloitte har innført globale standarder for A&A-ledere i medlemsfirmaene, herunder A&A Business Leaders, A&A Quality Leaders og A&A Risk Leaders gjennom klart definerte roller, ansvarsforhold og forventede resultater. Disse gir grunnlag for målsetting og evalueringsprosesser, og styrker Deloitte's kultur for kvalitet og effektivitet. God planlegging av lederressurser er på plass for å sikre at Deloitte utvikler og utnevner de riktige personene med evne til å oppfylle disse standardene.

### Partnergodtgjørelse

Utførelse av revisjon med høy kvalitet forventes av alle partnere og medarbeidere, og er et integrert premiss i hele Deloitte-nettverket. Revisjonskvalitet anerkjennes gjennom programmer for belønning og anerkjennelse, og er innebygget i talentstandardene på alle nivåer, som revisorenes samlede evalueringer måles opp mot.

Vår felles NSE partnermodell danner grunnlaget for godtgjørelse til partnerne. Partnermodellen forutsetter at en partner opptrer med integritet i tråd med våre verdier

og etiske prinsipper, og bidrar til kvalitet i alle våre prosesser.

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
- å leve 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 og medarbeidere
- 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 anbuds konkurranse eller oppsigelse fra Deloitte's side, vil ikke gi virkning på partnergodtgjørelsen. Partnermodellen skjermer derved om den enkelte partners integritet. Kompensasjonen påvirkes i mindre grad 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 partneravlønning.

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 er saksbehandlingen knyttet til overskuddsandeler ferdigstilt.

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

Deloittes satsning på revisjonskvalitet står sentralt i alt vi gjør. Det innebærer å inneha en kultur basert på kvalitet og kompetanse, foreta operasjonelle og økonomiske prioriteringer, og anvende prosesser, verktøy og teknologi i utførelsen av revisjonen.

Det å sørge for at revisjonskvaliteten holder tritt med samfunnsutviklingen og myndighetsrelaterte forhold, i tillegg til teknologiske fremskritt, er avgjørende for å kunne fortsette å styrke Deloittes rolle når det gjelder å beskytte allmenhetens interesser og bidra til at det finansielle økosystemet fungerer effektivt.

Deloittes merkevare defineres av revisjon av høy kvalitet og kontinuerlig satsning på forbedring.



# Deloitte kvalitetsystem

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

Deloitte mener at et effektivt system for kvalitetskontroll er avgjørende for konsistente leveranser av revisjonsoppdrag med høy kvalitet, og vi fortsetter å foreta betydelige investeringer i mennesker, prosesser og teknologi som ligger til grunn for Deloitte prosesser for kvalitetskontroll.

Med virkning fra 1.1.2021 trådte forskrift om risikostyring og internkontroll i kraft for revisjonsforetak. Deloitte har implementert forskriften, herunder identifisert relevante risikoer og fastlagt risikorammer og prinsipper for risikostyring, samt identifisert relevante policyer og retningslinjer og kontroller knyttet opp mot identifiserte risikoer. Risikoer, policyer og kontroller er nedfelt i en risiko- og responsmatrise som utfyller de overordnede prinsippene. I tråd med forskriften vil ekstern revisor avgi uavhengig bekreftelse til styret om foretatte risikovurderinger og vurdering av internkontrollen, samt dokumentasjonen, i forbindelse med revisjonen av årsregnskapet for regnskapsåret 1.6.2021-31.5.2022.

Myndigheter og standardsettere i Norge og globalt er også opptatt av å skape ytterligere forbedringer i firmaenes systemer for kvalitetskontroll. I desember 2020, lanserte IAASB sine nye, reviderte standarder International Standard on Quality Management 1 ("ISQM 1"). ISQM 1 trer i kraft 14. desember 2022, og fokuserer på quality management på firmanivå.



Deloitte er godt i gang med å implementere ISQM 1, og vi arbeider for å sikre en proaktiv tilnærming når vi skal ivareta kvaliteten på våre oppdrag. Dette gjør vi ved å identifisere og arbeide med risiko knyttet til revisjonskvalitet og finne forbedringsmuligheter i prosesser for kvalitetskontroll.

I tråd med Deloitte kultur for kontinuerlig forbedring og innovasjon, vil arbeidet med standardsetting gi oss mulighet til å utfordre oss selv, herunder se på områdene hvor vi har ytterligere muligheter til å forbedre og endre systemet for kvalitetskontroll. Revisjonskvaliteten kommer alltid først, og god kvalitetsoppfølging og måleprosesser spiller en viktig rolle når det gjelder vår evne til hele tiden å forbedre oss.

For å sikre anvendelse og etterlevelse av relevante krav, krever ISQC 1 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 kvalitetsystem som dekker kravene i revisorloven og i ISQC1.

Deloitte kvalitetsystem utgjør en del av en helhetlig risikostyring av den samlede virksomhet, og beskrivelsen i denne rapporten dekker Deloitte 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 kvalitetskontroll og overvåking
- ekstern kvalitetskontroll

### Ledelsens forpliktelser og holdninger.

Deloitte's kultur for kvalitet og effektivitet begynner med holdninger som kommuniseres fra ledelsen, via toppledelsen til alle ledere av alle våre kontorer og revisjonsoppdrag. Deloitte's fokus på revisjonskvalitet vises tydelig gjennom den direkte involveringen av ledere på tvers av alle nivåer, og ved et konsekvent budskap som styrker betydningen av revisjonskvalitet. Deloitte's kontinuerlige mål om kvalitet definerer ikke bare hva vi gjør, men også hvem vi er.

### 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.

### Uavhengighet, objektivitet og profesjonell skepsis

Utførelsen av revisjonsoppdrag med høy kvalitet krever uavhengighet, objektivitet og profesjonell skepsis. Dette betyr et kontinuerlig fokus på Deloitte's kritiske rolle når det gjelder å beskytte allmenhetens interesser, inkludert det å skape en kultur for kvalitet, hvor det er viktigst å gjøre det som er riktig. Med denne rollen som utgangspunkt er profesjonell skepsis av avgjørende betydning når vi utfører arbeidet vårt. Denne tilnærmingen til revisjon reflekteres i mange sider ved Deloitte's policyer, metoder, handlinger og læring, og styrkes gjennom kvalitetskontroll og tiltak for ansvarliggjøring.

### Multidisiplinær 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 innen andre forretningsområder enn Audit & Assurance sett opp mot revisors rammevilkår, ivaretas i kvalitetssystemet, dels gjennom ansvarlig revisors forvaltning av klientforholdet og dels gjennom felles overvåkingssystemer.

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.

### Multidisiplinær modell

Vår multidisiplinære modell gir et viktig bidrag til høy revisjonskvalitet. Revisorene gjør stadig større bruk av spesialister på en rekke områder, blant annet til å bistå med evaluering av regnskapsestimer og måling av virkelig verdi i revisjon av selskapenes regnskaper, som er stadig mer komplekse som følge av Covid-19. Finansiell rapportering øker i kompleksitet på grunn av ESG forhold og andre fokus områder. Etter hvert som bruken av «big data» blir stadig mer vanlig på linje med andre digitale framskritt, vil også etterspørselen etter dataanalytikere og IT-spesialister øke tilsvarende. Her er noen av fordelene med en multidisiplinær modell:

- 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
- ulike deler av virksomheten vår vokser i ulik takt i ulike tidsperioder og i ulike markeder. Den multidisiplinære modellen utgjør derfor en sikring mot volatilitet i markedet som er viktig for nettverkets levedyktighet på sikt, og gjør det mulig å foreta betydelige investeringer i revisjonskvalitet og innovasjon, selv i tider med økonomisk press på revisjonsdelen

Deloitte's respons på Covid-19 demonstrerer evnen til å sette revisjonskvalitet og allmenn interesse først, som også støttes av de betydelige fordelene knyttet til en multidisiplinær modell. Negative kvalitetshendelser har potensial til å påvirke Deloitte-merkevaren som helhet. Derfor har alle virksomhetsområder i Deloitte felles interesse av å støtte initiativ knyttet til revisjonskvalitet.

## 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. Kjentegn 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 37.

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 15.

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.

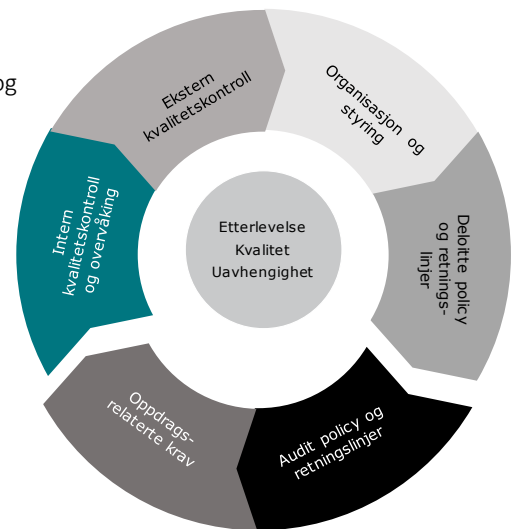
DTTL har utarbeidet en revisjonsmetodik basert på internasjonale (og tilsvarende norske) revisjonsstandarder. Metodikken er nedfelt i en manual – Deloitte Audit Approach Manual, med detaljert angivelse av krav til gjennomføringen av revisjonen og dokumentasjonen av denne.

Deloitte's revisjonsmetodik 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. For revisjon av større virksomheter anvendes en standardisert arbeidsprosess «The 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 har vi begynt med utprøvingen av et nytt revisjonsverktøy, Levvia, som er bygget på samme prinsipp som «The Deloitte Way».

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.

Ressursene Deloitte's partnere og medarbeidere bruker når de utfører sine revisjoner, inkluderer også veiledninger, materiell og praktiske hjelpemidler, som





er tilgjengelig for alle våre partnere og medarbeidere i det omfattende nettbaserte biblioteket Deloitte Global Technical Library. Deloitte utsteder jevnlig veiledninger knyttet til regnskap og revisjon til våre partnere og medarbeidere og informerer om forhold som kan påvirke kvaliteten på revisjonen.

Deloitte's tilnærming til en revisjon med høy kvalitet består således av en revisjonsmetodikk som er felles for hele Deloitte-nettverket, med tillegg av revisjonsverktøy som våre partnere og medarbeidere bruker til å planlegge, utføre, følge opp, vurdere, dokumentere, konkludere og kommunisere resultatene fra hver revisjon. Deloitte's revisjonstilnærming er basert på faglige standarder.

Denne revisjonsmetodikken er dynamisk - den utvikler seg videre hele tiden for å holde tritt med nye krav fra investorer, selskaper og andre interessegrupper. Den tar høyde for at tilgang på og styring av store datasett og statistiske metoder er relevant for å fortsette å styrke kvaliteten på Deloitte's revisjoner. Deloitte's revisjonsmetodikk er risikobasert og fokuserer på poster i regnskapet, noteopplysninger og underliggende bekreftelser som har en rimelig mulighet for å inneholde vesentlig feilinformasjon.

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

Vurderinger knyttet til kvalitet og risikostyring er en integrert del av Deloitte's revisjonsvirksomhet. Det er derfor Deloitte ser på konsultasjoner som et viktig element i risikostyringen. Deloitte's konsultasjonspoliser krever at konklusjoner dokumenteres, blir forstått og implementeres. I tillegg til formelle konsultasjoner, blir oppdragsansvarlige partnere og team som trenger ytterligere informasjon eller bistand oppmuntret til å konsultere med Fagavdelingen, eller andre i organisasjonen med spesialistkunnskap. DTTLs Audit Policy Manual angir i hvilke tilfeller 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 National 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 skjønnsmessige 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.

Revisjonsstandarden 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 en representant 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 28.

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.

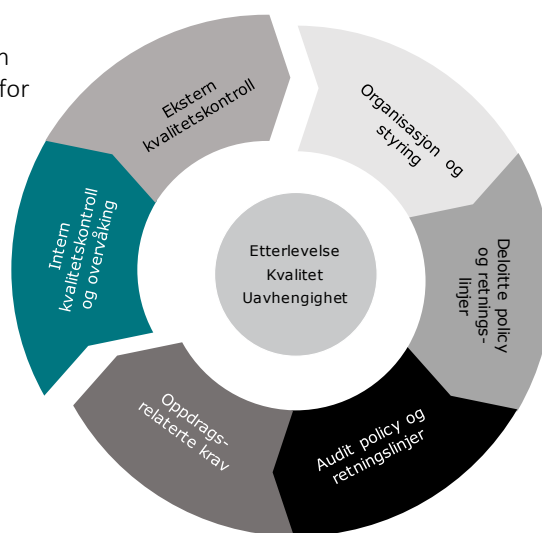
Audit Practice Review gjennomføres årlig med representanter for og under tilsyn av DTTL. Audit Practice Review er omtalt på side 33 i forbindelse med vårt etablerte AQMM program.

Ingen av overvåkingsaktivitetene 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 34.



# Eksterne og interne kvalitetskontroller

## Interne kvalitetskontroller

Revisjonskvalitet er fundamentalt for Deloitte's 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 Deloitte's 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.

Formålet med AQMM programmet er å:

- endre måten revisjonskvaliteten etterprøves og måles på og måten revisjonsavvik løses på, og
- styrke det interne systemet for kvalitetskontroll som alle firmaene i Deloitte-nettverket følger

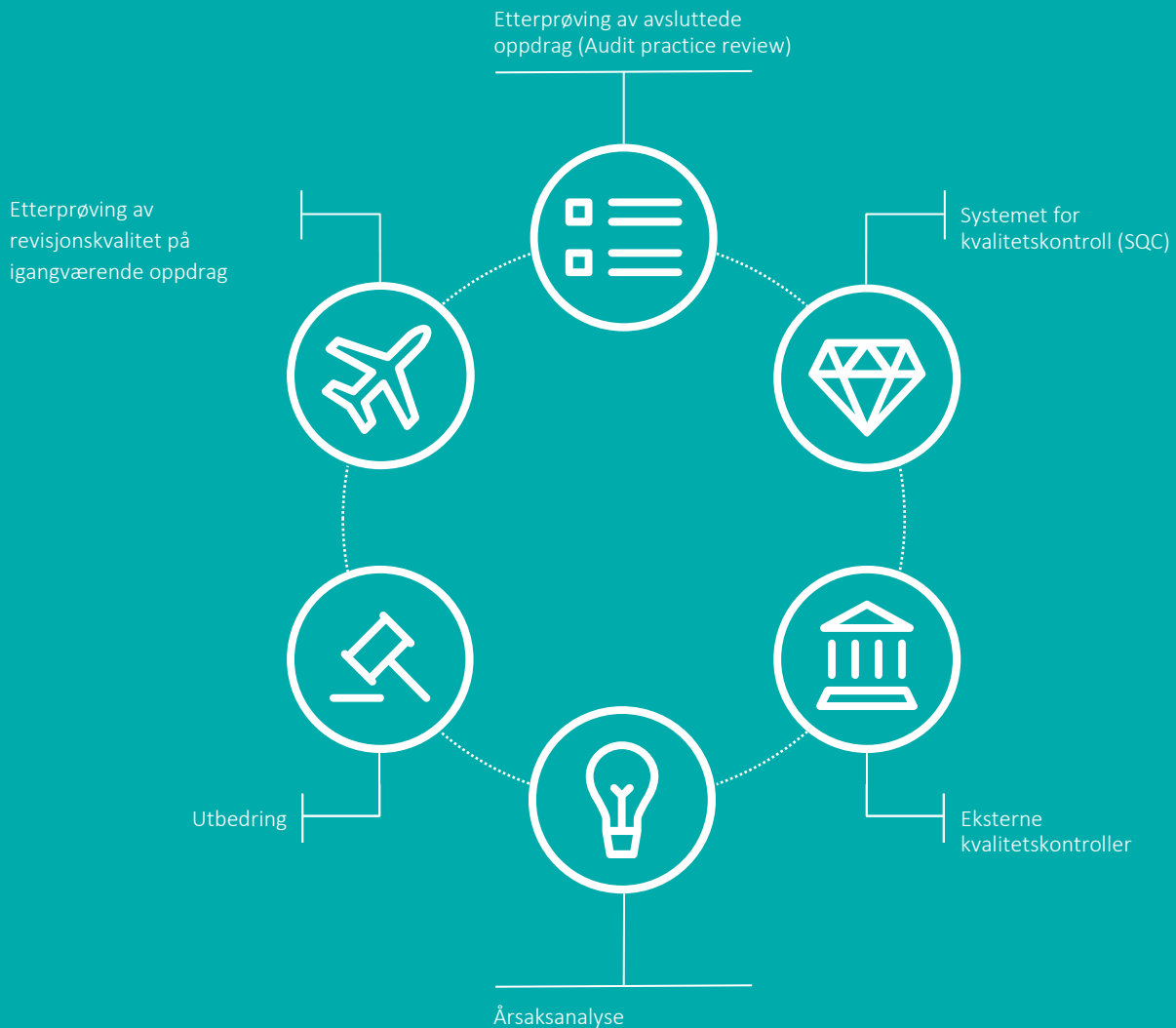
AQMM-programmet skal fremme:

- 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 grunnleggende 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.

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
- å evaluere kvalitet på igangværende oppdrag for å fastslå om revisjonsteamene trenger ytterligere støtte med tanke på etterlevelse av revisjonsmetodikken eller oppdateringer av denne.

### 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 øvrige ansvarlige revisorer i løpet av en femårs periode. 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 bransjeeksperise

### Systemet for kvalitetskontroll (SQC)

SQC inneholder mange elementer, herunder dokumentasjon av nøkkelområder og kontroller og gjennomføring av testing av etterlevelse av systemet. Implementering av kvalitetskontrollsystemet er omhandlet på side 24.

Deloitte forbereder seg på implementering av ISQM 1 og overvåkning av etterlevelse av den nye standarden. Dette bidrar også til å forbedre våre prosesser for kvalitetskontroll og måten vi kontrollerer dem på, og bidrar til å styrke vår kultur for kontinuerlig forbedring. Indikatorer på revisjonskvalitet (AQI), som brukes i tillegg til andre måltall, hjelper også Deloitte med utvikling og kontroll av handlingsplaner for revisjonskvalitet og rapportering om framdrift i revisjonskvalitetsprosessen. AQIs er integrert med løpende AQMM-aktiviteter.

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 vil også 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 2018 til og med 31. mai 2021.

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 forhåndsgodkjennelse 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](https://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 2018 vedrørende oppdragskontroll, med rapport avgitt 6. juli 2018. Det er i tematisynene ikke avdekket forhold som har gitt behov for å iverksette særlige tiltak.

### Erklæring om at systemet for intern kvalitetskontroll fungerer effektivt

Vi bekrefter at våre interne kvalitetskontroller og -systemer er robuste, fungerer effektivt, og muliggjør identifikasjon av forbedringsområder. Vi arbeider kontinuerlig med å forbedre alle deler av virksomheten vår, og bruker funn fra overvåkningsprogrammene, andre interne undersøkelser og eksterne tilsynsmyndigheter for å forbedre systemet for kvalitetskontroll.

# 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 gjennomganger som ledd i Audit Practice Review i mellomliggende år, og oppfølgende dybdegjennomganger etter behov.



Utfører **pågående overvåkingsaktiviteter** av medlemselskap 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 8, samt EU Forordning 537/2014 rammene og gir detaljerte regler for revisors uavhengighet. Uavhengighetsreglene regulerer personlige og finansielle relasjoner og leveranser av andre tjenester enn revisjon til revisjonsklienter. Deloitte har innarbeidet særnorske uavhengighetsregler i samsvar med revisorlovens og EU Forordningens bestemmelser, 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. Director of Independence er ansvarlig for å overvåke systemet knyttet til uavhengighet, inkludert design og implementering, drifting og vedlikehold.

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 avgi 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 for uavhengighet, omfatter følgende:

- oppdragsaksept og overvåking
- overvåking av lange relasjoner mellom partnere/medarbeidere og revisjonsklienter
- vurdering og overvåking av forretningsrelasjoner
- bruk av verktøy for kartlegging av mulige uavhengighetskonflikter, inkludert Deloitte Entity Search and Compliance (DESC) og Global Independence Monitoring System (GIMS)
- inspeksjon og testing og årlige uavhengighetsbekreftelser og bekreftelser for særlige formål for å overvåke den enkeltes overholdelse av uavhengighetsregelverket
- konsultasjonsprosesser inkludert identifikasjon av enkeltpersoner som skal kontaktes ved spørsmål om uavhengighet
- prosedyrer for å identifisere og analysere manglende overholdelse av uavhengighetskrav, og anvende relaterte disiplinære tiltak og handlinger
- uavhengighetsrelatert læring og kommunikasjon
- en årlig intern gjennomgang av etterlevelse av uavhengighetsregelverket



#### DESC

Deloitte Entity Search and Compliance

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



#### SRM

Service Request Monitoring

En applikasjon integrert med DESC som tilrettelegger for prosesser for forespørsler og forhåndsgodkjennelse av tilleggstjenester til revisjonsklienter.



#### GIMS

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.

Årlig bekrefter alle partnere og ansatte sin uavhengighet og etterlevelse av Deloitte's etiske verdier. Videre gjennomføres det både årlig og løpende testing av etterlevelse av uavhengighetsregelverket. På revisjonsoppdrag testes etterlevelse av uavhengighetsregelverket på stikkprøvebasis, og avvik følges opp med ansvarlige partnere og på firmanivå. Hvor det er krav om dette, rapporteres avvik til klient. Personlig uavhengighet for partnere og medarbeidere testes regelmessig. Deloitte har etablert et disiplinærsystem, som blant annet krever at avvik rapporteres til ledelsen og følges opp.

#### Erklæring vedrørende kvalitetskontroll knyttet til uavhengighet

I samsvar med artikkel 13.2 (g) i EU Forordningen 537/2014, bekrefter vi at det regelmessig gjennomføres intern kontroll av vårt kvalitetssystem knyttet til uavhengighet. Våre interne kvalitetskontroller og andre overvåkinger av etterlevelse, gir oss tilstrekkelig sikkerhet for at våre policyer og retningslinjer er etterlevet, med unntak av enkelte avvik hvor handlinger blir iverksatt for å unngå etterfølgende avvik. Overvåking av etterlevelse inkluderer også vurdering av etterlevelse av Deloitte sine policyer og retningslinjer knyttet til uavhengighet og etterlevelse av revisorlovens og EU Forordningens bestemmelser om uavhengighet. Resultatet av overvåkningsaktivitetene rapporteres til selskapets ledelse og styre.

#### Lange relasjoner mellom partner/medarbeidere og revisjonsklient, inkludert rotasjon av ansvarlig partner

Etter EU Forordningen 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.

Videre krever EU Forordningen at ledende medarbeidere på revisjonsteam som reviderer foretak av allmenn interesse roterer gradvis. Deloitte har lagt til grunn at ingen statsautoriserte revisorer kan være medarbeider på et revisjonsoppdrag for foretak av allmenn interesse på en periode lenger enn 10 år, fra det tidspunkt de første gang treffer kriteriet for rotasjon.

I tillegg følges lange relasjoner mellom partner/ medarbeidere og revisjonsklient opp, med individuell vurdering av det enkelte tilfellet og krav om rotasjon hvor slike relasjoner er vurdert å kunne ha konsekvenser i relasjon til uavhengighetsvurderingen.

### Etikk

Alle partnere og medarbeidere i Deloitte forventes å opptre med integritet i samsvar med høye etiske standarder, som beskrevet i Deloitte Global Principles of Business Conduct ("Global Code"). Global Code er nedfelt i hvert enkelt selskaps etiske regler (Code of Conduct), og definerer de forpliktelser alle partnere og medarbeidere i Deloitte har når det gjelder etiske standarder, i tillegg til at den forklarer den enkeltes ansvar overfor sine kunder, kolleger og samfunnet.

Deloitte styrker forpliktelsen til å etterleve etiske krav og utvise integritet gjennom kommunikasjon, opplæringsprogrammer, prosesser for etterlevelse og målesystemer. Og har etablerte rapporteringskanaler (Speak Up varslingskanal) som støttes av definerte protokoller for håndtering av hendelser. For at vi skal bli stadig bedre blir det utført jevnlig programevalueringer og testing, og det innhentes tilbakemeldinger gjennom en årlig etikkundersøkelse. I tillegg krever Deloitte at alle partnere og medarbeidere gir en årlig bekreftelse på at de har lest og forstått medlemsfirmaets etiske regler (Code of Conduct), og forstår at det er deres ansvar å opptre i samsvar med disse.

Etikkområdet i Deloitte ledes av Deloitte Global Ethics Officer på globalt nivå, NSE Ethics Officer på NSE nivå og av Ethics Officer på lokalt nivå. Dette er erfarne partnere og medarbeidere med direkte tilgang til selskapenes CEO og styrende organer. Deloitte Global og selskapenes etikkansvarlige jobber sammen for å følge med på risiko til enhver tid og sikre at Global Code blir fulgt.

### Deloitte verdier

- Lead the way
- Serve with integrity
- Take care of each other
- Foster inclusion
- Collaborate for measurable impact

### Deloitte Globals etiske prinsipper

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

- Integrity
- Quality
- Professional behaviour
- Objectivity
- Competence

De etiske kravene for revisjon og tilhørende bekreftelsestjenester utført av Deloitte er i tråd med revisorloven. Deloitte følger også Deloitte Globals policyer 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.

## 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 samt felles Deloitte NSE og 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.

Hendelseshåndtering 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

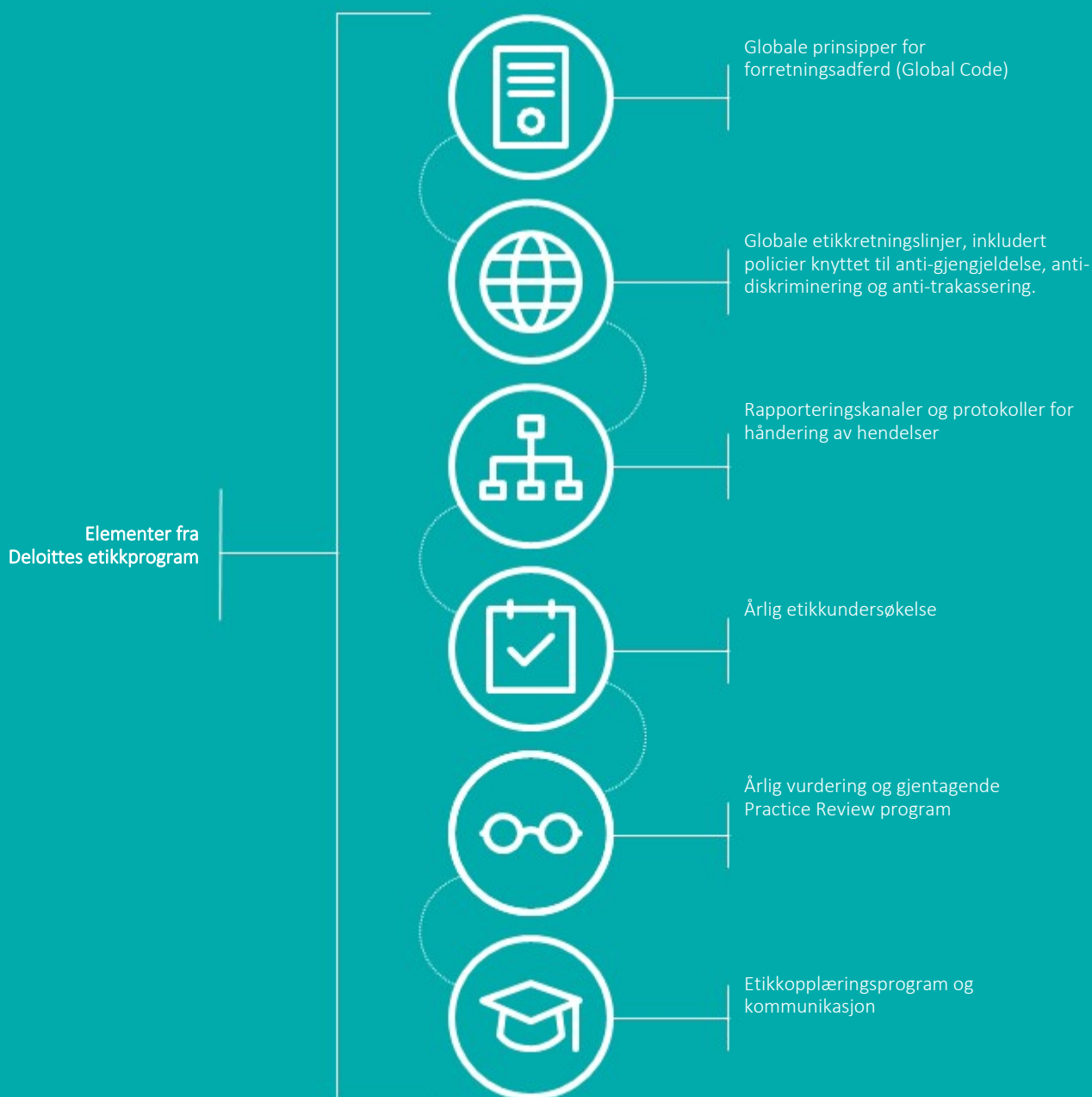
Deloitte har etablerte hensiktsmessige kontroller, oppdaterte interne retningslinjer og prosedyrer, og gir god informasjon til, og opplæring av ansatte, for å sikre etterlevelse av The General Data Protection Regulation (GDPR). Deloitte har også implementert et program for kontraktsvurderinger av selskapets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

Personopplysninger som innhentes behandles i henhold til prinsippene i GDPR og interne lagrings- og sletterutiner påser at informasjonen bare blir lagret så lenge det er nødvendig for å oppfylle avtalen og det formål de ble innhentet for. Det er av stor prioritet for Deloitte å ivareta og sikre klientdata og personopplysninger og interne retningslinjer ivaretar at eventuelle sikkerhetsbrudd håndteres i henhold til gjeldende lovgivning.

# Deloitte Global Ethics og Integrity Imperative

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

Deloitte's globale forretningsprinsipper («Global Code») skisserer Deloitte's etiske forpliktelser som nettverk og hvilke forventninger som ligger på Deloitte's ca. 345.000 medarbeidere om å skape et sterkt fundament for disse prinsippene. Fundamentet for nettverkets etikkprogram består av følgende elementer:





## Utvikling av fremtidens revisjonstjenester

Deloitte involverer seg proaktivt sammen med en rekke interessenter - inkludert standardsettere, tilsynsmyndigheter, investorer, ledelsen i selskaper, revisjonsutvalg og bransjeorganisasjoner – til å bidra til å sikre at revisjon og selskapsstyring og rapportering fortsetter å utvikle seg til å møte samfunnets behov og til å nå målsetningen om tillitt i kapitalmarkedene. Disse interessentene har en kritisk rolle i å fremskaffe relevant informasjon til markedene. Ønske om innovasjon i revisjonen reflekterer Deloitte's forpliktelser til å forbedre dagens revisjon og etablere en vision for fremtidens revisjon.

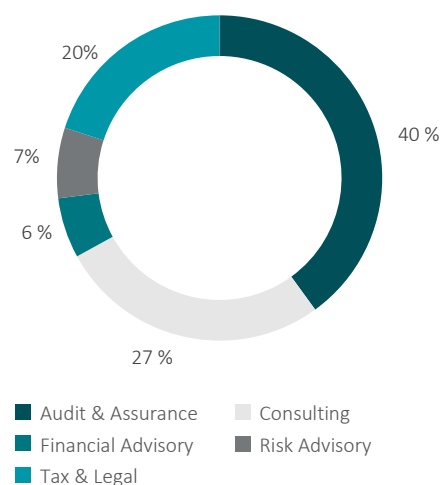
Vedlegg

## 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 2020/2021

| Forretningsområde          | Omsetning (MNOK) | Andel omsetning |
|----------------------------|------------------|-----------------|
| Audit & Assurance          | 1 034            | 40 %            |
| Consulting                 | 696              | 27 %            |
| Financial Advisory         | 158              | 6 %             |
| Risk Advisory              | 192              | 7 %             |
| Tax & Legal                | 524              | 20 %            |
| <b>Sum før eliminering</b> | <b>2 604</b>     | <b>100 %</b>    |
| Eliminering                | -29              |                 |
| <b>Sum:</b>                | <b>2 575</b>     |                 |



| Omsetning i Deloitte regnskapsåret 2020/2021 fordelt på følgende kategorier <sup>2</sup>   | Omsetning MNOK |
|--|----------------|
| i) inntekter fra lovfestet revisjon av årsregnskap og konsernregnskap for foretak av allmenn interesse, og datterselskap av og morselskap til foretak av allmenn interesse | 171            |
| ii) inntekter fra lovfestet revisjon av årsregnskap og konsernregnskap for andre foretak   | 531            |
| iii) inntekter fra andre tjenester enn revisjon som ytes til revisjonsklienter   | 287            |
| iv) inntekter fra andre tjenester enn revisjon som ytes til andre foretak enn revisjonsklienter  | 1 586          |

<sup>2</sup> Omsetningen er basert på konserntall for Deloitte AS



# 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  
Avida Finans AB (NUF)  
Bank Norwegian ASA  
BKK AS  
Borgestad ASA  
Bustadkreditt Sogn og Fjordane AS  
Care Bidco 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)  
Ensurge Micropower ASA  
Entra ASA  
Etne Sparebank  
Fana Sparebank  
Fana Sparebank Boligkreditt AS  
Finse Forsikring AS  
Fjordkraft Holding ASA  
Gjensidige Forsikring ASA  
Gjensidige Pensjonsforsikring AS  
Goodtech ASA  
Haugesund Sparebank  
Hemne Sparebank  
Ikano Bank AB (publ), Norway Branch (NUF)  
Jæren Sparebank  
Knif Trygghet Forsikring AS  
Kongsberg Automotive ASA  
Magseis Fairfield ASA  
Maritime & Merchant Bank ASA  
Melhus Sparebank  
Multiconsult ASA  
NattoPharma ASA  
Nordnet Bank (NUF)  
Nordnet Livsforsikring AS  
NorgesGruppen ASA

Norwegian Finans Holding ASA  
Norwegian Hull Club - Gjensidige Assurarnceforening  
Orkla Sparebank  
Pexip Holding ASA  
Polaris Media ASA  
Sandnes Sparebank  
Sats ASA  
Sbanken ASA  
SBanken Boligkreditt AS  
Scana ASA  
Skudenes & Aakra Sparebank  
Songa Container AS  
Sparebank 1 Hallingdal Valdres  
Sparebanken 1 Modum  
Sparebank 1 Ringerike Hadeland  
Sparebank 1 Østlandet  
Sparebanken Sogn og Fjordane  
Sparebanken Vest  
Sparebanken Vest Boligkreditt AS  
SSB Boligkreditt AS  
Statkraft AS  
Statkraft Forsikring AS  
Statnett Forsikring AS  
Statnett SF  
Steen & Strøm AS  
Telia Finance Norge (NUF)  
Tryg Forsikring (NUF)  
Varig Hadeland Forsikring  
Vegamot AS  
Verd Boligkreditt AS  
Wilson ASA  
Yara International ASA

## Vedlegg C | EU/EØS revisjonsselskap

Landene hvor selskap i Deloitte-nettverket er registret som revisjonsselskap, har et kontor, en administrasjon, eller driver virksomhet på annen måte.

Navn på hvert revisjonsselskap:

| EU/EØS medlemsland | Navnet på revisjonsselskapet i medlemslandet                      |
|--------------------|---|
| Østerrike          | Deloitte Audit Wirtschaftsprüfungs GmbH                           |
|                    | Deloitte Burgenland Wirtschaftsprüfungs GmbH                      |
|                    | Deloitte Niederösterreich Wirtschaftsprüfungs GmbH                |
|                    | Deloitte Oberösterreich Wirtschaftsprüfungs GmbH                  |
|                    | Deloitte Salzburg Wirtschaftsprüfungs GmbH                        |
|                    | Deloitte Tirol Wirtschaftsprüfungs GmbH                           |
|                    | Deloitte Wirtschaftsprüfung Styria GmbH                           |
| Belgia             | Deloitte Bedrijfsrevisoren / Réviseurs d'Entreprises BV / SRL     |
| Bulgaria           | Deloitte Audit OOD  |
| Kroatia            | Deloitte d.o.o. za usluge revizije                                |
| Kypros             | Deloitte Limited  |
| Tsjekkia           | Deloitte Audit s.r.o.   |
| Danmark            | Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab                 |
| Estland            | AS Deloitte Audit Eesti   |
| Finland            | Deloitte Oy   |
| Frankrike          | Deloitte & Associés   |
|                    | Deloitte Marque & Gendrot   |
|                    | Audalian Commissaire  |
|                    | BEAS  |
|                    | Cisane  |
|                    | Constantin Associés   |
|                    | DB Consultant   |
|                    | ECA Audit   |
|                    | Jacques Serra et Associés   |
|                    | Laurens Michel Audit  |
|                    | Opus 3.14 Audit et Conseil  |
|                    | Pierre-Henri Scacchi et Associés                                  |
|                    | Revi Conseil  |
| Tyskland           | Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft                     |
|                    | Deutsche Baurevision GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft         |
|                    | SüdTreu Süddeutsche Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft |
| Hellas             | Deloitte Certified Public Accountants S.A.                        |
| Ungarn             | Deloitte Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft.                          |

| EU/EØS medlemsland          | Navnet på revisjonsselskapet i medlemslandet  |
|-----------------------------|---|
| Island                      | Deloitte ehf.   |
| Irland                      | Deloitte Ireland LLP  |
| Italia                      | Deloitte & Touche S.p.A.  |
| Latvia                      | Deloitte Audits Latvia SIA  |
| Liechtenstein               | Deloitte (Liechtenstein) AG   |
| Litauen                     | Deloitte Lietuva UAB  |
| Luxembourg                  | Deloitte Audit  |
| Malta                       | Deloitte Audit Limited  |
| Nederland                   | Deloitte Accountants B.V.   |
| Norge                       | Deloitte AS   |
| Polen                       | Deloitte Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością spółka komandytowa<br>Deloitte Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością |
| Portugal                    | Deloitte & Associados, SROC S.A.  |
| Romania                     | Deloitte Audit SRL  |
| Slovakia                    | Deloitte Audit s.r.o.   |
| Slovenia                    | Deloitte Revizija d.o.o.  |
| Spania                      | Deloitte, S.L.  |
| Sverige                     | Deloitte AB   |
| United Kingdom <sup>3</sup> | Deloitte LLP<br>Deloitte Limited<br>Deloitte N.I. Limited   |

Samlet omsetning for revisjonsselskapene som er medlem av Deloitte-nettverket knyttet til lovpålagt revisjon av årsregnskapet og konsernregnskapet er 1,9 milliarder Euro<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Fra 31. januar 2020 er UK ikke lenger del av EU. Etter avtale mellom UK og EU, er UK del av EU's tollunion og single marked og fortsetter å anvende EU lovgivningen til utgangen av overgangsperioden (dvs 31. desember 2020). Omsetningen angitt inkluderer omsetning i UK for perioden 1. juni 2020 til 31. desember 2020.

<sup>4</sup> Beløpet er beste estimat. Noen Deloitte revisjonsselskap leverer tjenester utover revisjon. Deloitte gjør sitt beste for å innhente samlet omsetning knyttet til lovpålagt revisjon fra hvert EU/EØS Deloitte selskap, men i enkelte tilfeller kan omsetning fra andre tjenester være inkludert. Omsetningen som er angitt er per 31. mai 2021, med unntak av et begrenset antall tilfeller hvor enkelte Deloitte selskap har et annet regnskapsår og således ikke har avsluttet sin rapportering per denne dato. I slike tilfeller er omsetningen basert på relevant regnskapsår eller foregående regnskapsår. Hvor en annen valuta enn Euro er benyttet i medlemslandet, er Euro omregnet ved bruk av gjennomsnittskurs for perioden 1. juni 2020 og 31. mai 2021.

# Vedlegg D | Partneroversikt

Tabellen viser eierandel per 1. juni 2021

| Ansvarlige revisjonspartnere |        | Ansvarlige revisjonspartnere |        |
|------------------------------|--------|------------------------------|--------|
| Alm, Thomas Hagen            | 0,48 % | Lauvsnes, Lars Atle          | 0,48 % |
| Alsos, Morten                | 0,63 % | Ludvigsen, Reidar            | 0,88 % |
| Antonsen, Arnstein           | 0,65 % | Mamelund, Bård               | 0,50 % |
| Berge, Eivind Bollum         | 0,48 % | Marcussen, Jørn-Didrik       | 0,78 % |
| Berget, Gry Kjersti          | 0,88 % | Moe, Unni-Renate             | 0,60 % |
| Bjørnaas, Jon                | 0,58 % | Myrhaug, Kenneth             | 0,48 % |
| Bjørnslett, Sylvi            | 1,18 % | Nesdal, Ragnar               | 0,60 % |
| Borchgrevink, Jørn           | 2,15 % | Nilsen, Vidar                | 1,03 % |
| Bruheim, Gunn Iren Sviggum   | 0,70 % | Nordal, Mats                 | 0,88 % |
| Dahle, Torgeir               | 1,30 % | Olsen, Rune Norstrand        | 0,93 % |
| Ege, Helge                   | 0,63 % | Prestegard, Bjørn            | 0,70 % |
| Elgåen, Grete                | 0,88 % | Rogde, Asbjørn Magne         | 1,00 % |
| Enoksen, Johan K.            | 1,33 % | Skailand, Ommund             | 1,33 % |
| Eriksen, Bengt               | 0,70 % | Skaug, Eivind                | 1,23 % |
| Eriksen, Joachim             | 0,48 % | Stokkenes, Olav Kristian     | 0,98 % |
| Estenstad, Mette             | 0,85 % | Teige, Tord                  | 0,48 % |
| Fagerland, Knut Terje        | 1,68 % | Thorbjørnsen, Espen          | 0,63 % |
| Frøyland, Bård               | 0,65 % | Torvestad, Dag Jarle         | 1,08 % |
| Furholm, Roger               | 1,08 % | Ugland, Jens Bjørner Owren   | 0,55 % |
| Gundersen, Magnus Pensgård   | 0,48 % | Ungersness, Eivind           | 0,88 % |
| Habbestad, Per Sølve         | 0,58 % | Vadheim, Roar Inge           | 0,63 % |
| Harila, Jon-Osvald           | 0,95 % | Viholmen, Morten             | 0,73 % |
| Heimvik, Guro Magnetun       | 0,48 % | Woxholt, Henrik Johannes     | 1,35 % |
| Herdlevær, Mette             | 1,10 % |                              |        |
| Holseter, Sturle             | 0,90 % |                              |        |
| Holst-Larsen, Else           | 0,95 % |                              |        |
| Hov, Trond Edvin             | 1,30 % |                              |        |
| Jilg-Scherven, Stian         | 0,80 % |                              |        |
| Johansen, Espen              | 1,23 % |                              |        |
| Johnsen, Helge-Roald         | 1,28 % |                              |        |
| Jonassen, Bjarthe Munkejord  | 1,00 % |                              |        |
| Karlsen, Kenneth             | 0,75 % |                              |        |
| Kirkeeide, Hans Jørgen       | 0,68 % |                              |        |
| Knudsen, Hilde S. Bruseth    | 0,50 % |                              |        |
| Kvamme, Kjartan              | 0,83 % |                              |        |
| Larsen, Siv Vøllestad        | 0,48 % |                              |        |

**Andre partnere**

|                               |        |
|-------------------------------|--------|
| Aamelfot, Torill Hasle        | 0,08 % |
| Aannø, Sondre Reistad         | 1,00 % |
| Askautrud, Arild              | 0,03 % |
| Bachke, Ole Marius            | 0,06 % |
| Bamrud, Helene Raa            | 1,90 % |
| Basteviken, Marius            | 0,03 % |
| Bjørkelo, Birte               | 0,48 % |
| Bru, Jon                      | 0,65 % |
| Bryn, Martin                  | 0,98 % |
| Byrkjeland, Stein             | 0,73 % |
| Danielsen, Sverre             | 0,90 % |
| Disch, Rolf Erik              | 0,04 % |
| Downing, Christine Haugstvedt | 0,02 % |
| Edal, Svenn Erik              | 1,10 % |
| Eike, Roy Arne                | 0,03 % |
| Evers, Per Christian          | 0,07 % |
| Farnell, Jonathan             | 1,00 % |
| Fjeld, Anette                 | 0,02 % |
| Flatum, Cecilia Louise        | 0,85 % |
| Fosen, Endre                  | 0,80 % |
| Frøland, Audun                | 0,10 % |
| Gaaseide, Sjur                | 1,93 % |
| Garmann, Bjørn                | 0,48 % |
| Gjøvikli, Eva                 | 0,85 % |
| Grenman, Bjørn                | 0,73 % |
| Grønevik, Malin               | 0,48 % |
| Gulbrandsen, Hanne Pernille   | 0,02 % |
| Gullaksen, Joachim            | 0,55 % |
| Guthus, Margrete              | 1,00 % |
| Hau, Alexander                | 0,02 % |
| Haukås, Carsten               | 0,48 % |
| Helvik, Gro Forsdal           | 0,06 % |
| Herde, Daniel M H             | 0,03 % |
| Holmen, Henriette             | 0,02 % |
| Husebø, Tom                   | 0,63 % |
| Høgseth, Arve                 | 1,23 % |
| Jacobsen, Kirsten Lucie       | 1,00 % |
| Jensen, Frode Vik             | 0,55 % |
| Johannessen, Trond            | 0,03 % |
| Johansen, Bjørn-Olav          | 0,05 % |
| Jonassen, Bjørn               | 0,88 % |
| Jones, Anne Randmæl           | 0,88 % |

**Andre partnere**

|                                     |        |
|-------------------------------------|--------|
| Jørgensen, Hans-Martin              | 0,06 % |
| Kazmi, Syed Wajahat H.              | 0,48 % |
| Klein, Andreas Brattlund            | 0,78 % |
| Kristoffersen, Bjørn Tore           | 0,53 % |
| Larsen, Erik Øxnevad                | 0,05 % |
| Larsen, Svein Aage                  | 0,03 % |
| Li, Wensing                         | 0,02 % |
| Lian, Are                           | 0,03 % |
| Malde, Sheil                        | 0,48 % |
| Melby, Geir Arne                    | 0,05 % |
| Minken, Katrine Høysæter            | 0,63 % |
| Moen, Halvor                        | 1,20 % |
| Myrset, Britt Otterdal              | 0,57 % |
| Norborg, Lars Erik                  | 0,05 % |
| Nyquist, Thorvald                   | 0,09 % |
| Ofstad, Bjørn                       | 0,02 % |
| Pedersen, Christian Hvidsteen       | 0,02 % |
| Pedersen, Jens-Petter               | 0,03 % |
| Rabben, Jonny Ivan                  | 0,03 % |
| Rafteseth, Arve                     | 1,10 % |
| Rahlff, Andre                       | 0,48 % |
| Reikvam, Marianne                   | 0,48 % |
| Rowe, Jason                         | 0,80 % |
| Saastad, Rolf J.                    | 0,12 % |
| Sandseter, Rune                     | 0,03 % |
| Sivertsen, Tor Kramvik              | 0,63 % |
| Sjøgren, Lennart                    | 0,90 % |
| Skar, Trond Ivar                    | 1,25 % |
| Skjæveland, Ivan                    | 0,05 % |
| Skjøy, Are                          | 0,80 % |
| Snipsøy, Oddvar                     | 0,78 % |
| Songstad, Stein Ove                 | 0,95 % |
| Sperre, Stig Arild                  | 0,09 % |
| Stathopoulou, Kjersti Agnete Thrane | 0,63 % |
| Sundbye, Per Andre                  | 0,72 % |
| Talén, Thomas                       | 0,03 % |
| Tangen, Håvard                      | 0,06 % |
| Thorstad, Eivind                    | 0,03 % |
| Tranby, Kirsti Merethe              | 0,63 % |
| Tveiten, Jan Erik                   | 0,88 % |
| Vangstein, Lasse Cornelius          | 0,48 % |
| Veglo, Geir Arne                    | 0,63 % |

---

### Andre partnere

---

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| Vestengen, Arild         | 0,05 % |
| Vollan, Jørund           | 0,60 % |
| Waalén, Jon              | 0,58 % |
| Wetlesen, Mari Elisabeth | 0,05 % |
| Wiik, Johannes           | 0,75 % |
| With, Alexander          | 0,09 % |
| Ølmheim, Kjetil Johan    | 0,58 % |
| Østlund, Nina Kristine   | 0,48 % |



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.no](http://www.deloitte.no) to learn more.

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 global network of member firms and related entities in more than 150 countries and territories (collectively, the “Deloitte organization”) serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte’s approximately 345,000 people make an impact that matters at [www.deloitte.no](http://www.deloitte.no).