

# Åpenhetsrapport 2020

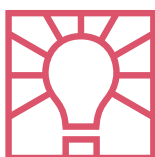
Innsyn i vår  
kvalitetssikring



Rapporten gir innsyn i hvordan PwC Norges revisjonsvirksomhet arbeider med å sikre kvalitet i revisjonen. Rapporten omfatter perioden fra 1. juli 2019 til 30. juni 2020

# Våre verdier

For oss skal verdiene bety noe i praksis i den enkeltes hverdag. Våre verdier er styrende for hvordan vi opptrer overfor hverandre som kollegaer og overfor våre kunder.



## Utfordre og tenke nytt

- › Vi våger å utfordre etablerte sannheter
- › Vi etterstreber kontinuerlig forbedring og leter hele tiden etter nye måter å jobbe på
- › Vi ser aktivt etter nye løsninger og henter kunnskap fra andre firmaer i PwC-nettverket og eksternt



## Jobbe sammen

- › Vi samarbeider og deler relasjoner, idéer og kunnskap
- › Vi er nysgjerrige på hva andre jobber med og ser hele tiden etter muligheter til å bidra
- › Vi gir og etterspør tilbakemeldinger for å forbedre oss



## Opptre med integritet

- › Vi står opp for det som er rett, særlig når det føles vanskelig
- › Vi forventer og leverer topp kvalitet
- › Vi tar beslutninger og opptrer alltid som om eget omdømme står på spill



## Utgjøre en forskjell

- › Vi er oppdatert og nysgjerrig på hvordan teknologi og trender påvirker samfunnet
- › Vi skaper betydningsfulle resultater for kolleger, kunder og samfunnet
- › Vi responderer raskt og tilpasser oss endringer



## Bry oss

- › Vi gjør en innsats for å forstå mennesket bak rollen
- › Vi sørger for å utvikle den enkelte på områder som er viktige for dem
- › Vi støtter hverandre i å arbeide på måter som får frem det beste i oss



# Innholdsfortegnelse

Ledelsen har ordet	4
Vår metode for å sikre kvalitet	12
Kultur og verdier	15
Ledelse og tone fra toppen	15
Kvalitetssikringsprosessen	15
Etikk, uavhengighet og objektivitet	18
Vurderinger ved aksept av revisjonsoppdrag	22
Medarbeiderutvikling	24
Vår tilnærming til revisjon	30
Overvåking	35
Intern kvalitetskontroll	35
Ekstern kvalitetskontroll	36
PwC Norges organisering og eierskap	38
PwC Norges styringsstruktur	39
PwC-nettverket	44
Finansiell informasjon	48
Godtgjørelse til partnere	49
Foretak av allmenn interesse revidert av PwC Norge	50
Oversikt over partnere	52
Medlemmer av PwC-nettverket i EU/EØS	54



# Ledelsen har ordet

## Velkommen til åpenhetsrapporten 2020!



I åpenhetsrapporten forteller vi om hvordan vi kontinuerlig jobber med å forbedre kvaliteten i revisjonen. PwC er en multidisiplinær virksomhet med prosesser for å opprettholde kvalitet i alle våre forretningsområder. Denne rapporten omhandler i første rekke revisjonsvirksomheten.

Vårt formål er å bygge tillit i samfunnet og løse viktige problemer. Vi er et nettverk av firmaer i 155 land med mer enn 284 000 mennesker som legger stolthet i å levere kvalitet innen tjenesteområdene Assurance, Advisory og Tax & Legal. Vårt formål forplikter - vår kultur skal alltid kjennetegnes ved høy kvalitet.

Vår troverdighet som allmennhetens tillitsperson avhenger blant annet av vår evne til å utvikle oss i takt med verden rundt oss, og aller helst ligge foran. Vi investerer derfor betydelig i utvikling av ny kompetanse, ny teknologi og nye tjenester for å lede utviklingen av bransjen, for å opprettholde vår relevans og for å styrke kvaliteten i våre leveranser.

Ny innsikt og ulike perspektiver er avgjørende for å bygge tillit og løse komplekse problemer i en verden i stor endring. Vi har derfor uttalt at vi i PwC skal være et mangfold av mennesker som tenker med hodet og hjertet. Vi jobber hele tiden med å fornye oss som arbeidsgiver og skape de mest attraktive og fremtidsrettede utviklingsarenaene for å øke PwCs og revisjonsbransjens konkurransekraft inn i fremtiden.

En av vår tids viktigste problemer er klimakrisen. Å bidra til en bærekraftig utvikling av norsk næringsliv er en naturlig del av revisjonsbransjens samfunnsoppdrag. Her skal vi være en pådriver for åpenhet og tillit til selskapenes rapportering. Gjennom kompetanseoverføring og verifikasjoner kan vi bidra til en nødvendig grønn omstilling. Vi i PwC har satt oss ambisiøse mål for å få opp tempoet i klimaarbeidet. Vi forplikter oss derfor også til å gjøre hele vår drift og leverandørkjede klimanøytral innen 2030.

I PwC jobber vi for å fremme åpenhet og riktig informasjon. Vi forteller derfor med glede og stolthet om hvordan vi jobber med kvalitet i PwC gjennom åpenhetsrapporten.

**Leif Arne Jensen**  
Administrerende direktør

## Vår Assurance-leder har ordet



Aldri har tillit vært viktigere enn i dag. Og aldri har det vært viktigere for oss i PwC. Formålet vårt er å bygge tillit i samfunnet og løse viktige problemer. Det er et ambisiøst mål, og forutsetter at vi leverer tjenester med høy kvalitet. Om ikke vi klarer det, vil vi miste tilliten fra våre interessenter og samfunnet. Derfor investerer vi i kvalitet i alle ledd. Vi har prosesser for alle steg vi gjør i en leveranse for å sikre at kvalitet gjennomsyrrer alt vi gjør. Dette viser at vi tar kvalitet på største alvor. Koronasituasjonen aktualiserte kvalitet i leveransene på en helt ny måte. Måten vi jobbet på måtte tenkes gjennom og organiseres på nytt og regelverket for regnskap og revisjon måtte forstås under omstendigheter som ikke hadde vært prøvet før.

Vi tror tillit også handler om åpenhet. Derfor velger vi å være åpne om hvordan det ser ut på innsiden hos oss. Vi presenterer blant annet resultater fra interne og eksterne kvalitetsinspeksjoner, forteller om investeringene vi gjør

i våre ansatte og partnere samt om hvordan vi håndterer koronasituasjonen. Vi gjør mye bra, og det bekrefter de som har i oppgave å se oss i kortene. Men vi er ikke alltid perfekte. Derfor jobber vi hele tiden med å bli enda bedre og vi velger vi å dele hvordan vi gjør det - fordi vi tar kvalitet på alvor og har tro på at åpenhet bidrar til forbedring og styrket kvalitet.

Revisjonsvirksomheten er kjernen i hva PwC er og hva som definerer merkevaren vår. Vi vil fortsette å utvikle og investere i talenter, teknologi og kvalitet. Jeg er stolt av både revisjonsyrket og rollen PwC spiller, og regner med gode diskusjoner om revisors rolle og viktigheten av tillit i tiden som kommer.

**Eli Moe-Helgesen**  
Leder for Assurance

# Vår jakt på kvalitet

## Omsetning for PwC Norge



**46%**  
omsetning revisjonstjenester  
FY19: 47%

**54%**  
omsetning andre tjenester  
FY19: 53%

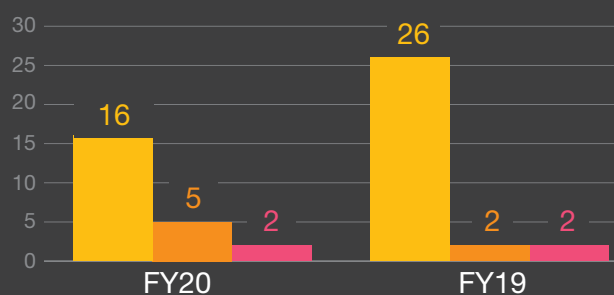
**Kr 3,4 mrd**  
FY19: 3,2 mrd

## Revisjonskvalitet - interne inspeksjoner



**FY20 91,3%**  
FY19 – 93%

■ Godkjent      ■ Godkjent med forbedringsbehov  
■ Ikke godkjent



## Investering i våre ansatte



**127 865 t**  
Totalt antall kurstimer som våre ansatte og partnere (alle forretningsområder) gjennomførte i FY20 (72 timer per årsverk).

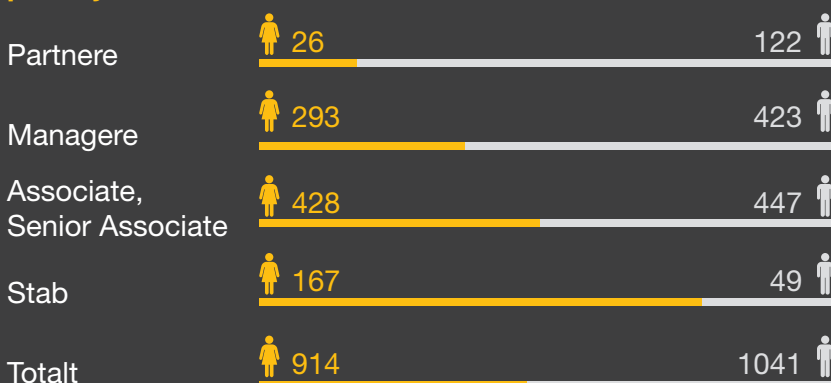
## Real time reviews

Oppdrag som vi har kontrollert i FY20 som er en del av vårt program for overvåking av kvalitet under oppdragsgjennomføringen

**30** revisjonsoppdrag kontrollert

23 ansatte og partnere involvert i kvalitetskontrollarbeidet

## Kjønnsfordeling blant våre ansatte og partnere per 1. juli 2020



## Kvinneandel i partnerskapet

**18%**

kvinnelige partnere pr 1. juli 2020





# Noen av våre kvalitetsfremmende tiltak

For å drive kontinuerlig forbedring av revisjonskvaliteten, jobber vi hele tiden med utformingen og driften av kvalitetssikringssystemet. Fokus i dette arbeidet er blant annet på å:

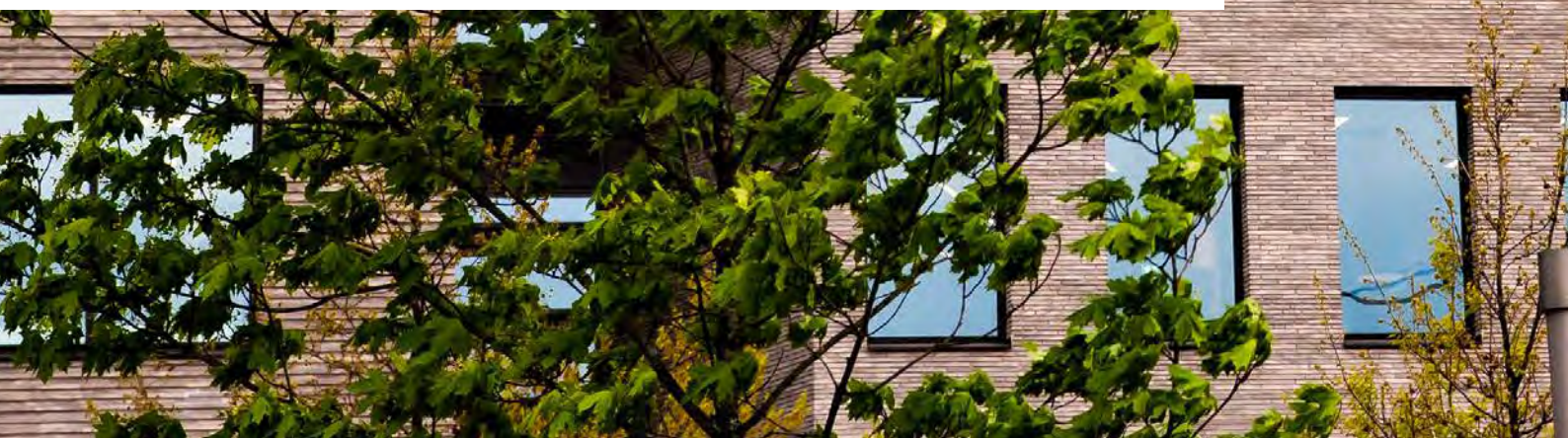
- › Styrke vår kvalitetsdrevne kultur slik at den kan fortsette å støtte våre partnere og team til å utvise atferd som fremmer kvalitet
- › Integrere bruken av indikatorer på revisjonskvalitet (Assurance Quality Indicators [AQIer]) i virksomheten. Formålet med bruk av AQIer er å forsøke å forutse kvalitet og overvåke kvalitet underveis i revisjonen slik at vi kan unngå kvalitetsbrister, gjennomføre rotårsaksanalyser for å lære av feil og aktivt bruke rammeverket vårt for ansvarliggjøring og belønning til å støtte opp om kvalitetsfremmende atferd og kultur

I tillegg er det viktig for oss å vise engasjement overfor våre interessenter. Derfor har vi blant annet:

- › Diskusjoner med regnskapsbrukere om hvordan revisjon skal se ut i fremtiden og hvordan revisjon må endres for å møte samfunnets forventninger, som er i stadig endring
- › Aktivt engasjement i spørsmål om hvordan COVID-19 påvirker revisjonen

” Vårt formål om å bygge tillit i samfunnet og løse viktige problemer står sentralt i alt vi gjør og måten vi jobber på

Leif Arne Jensen, Administrerende direktør







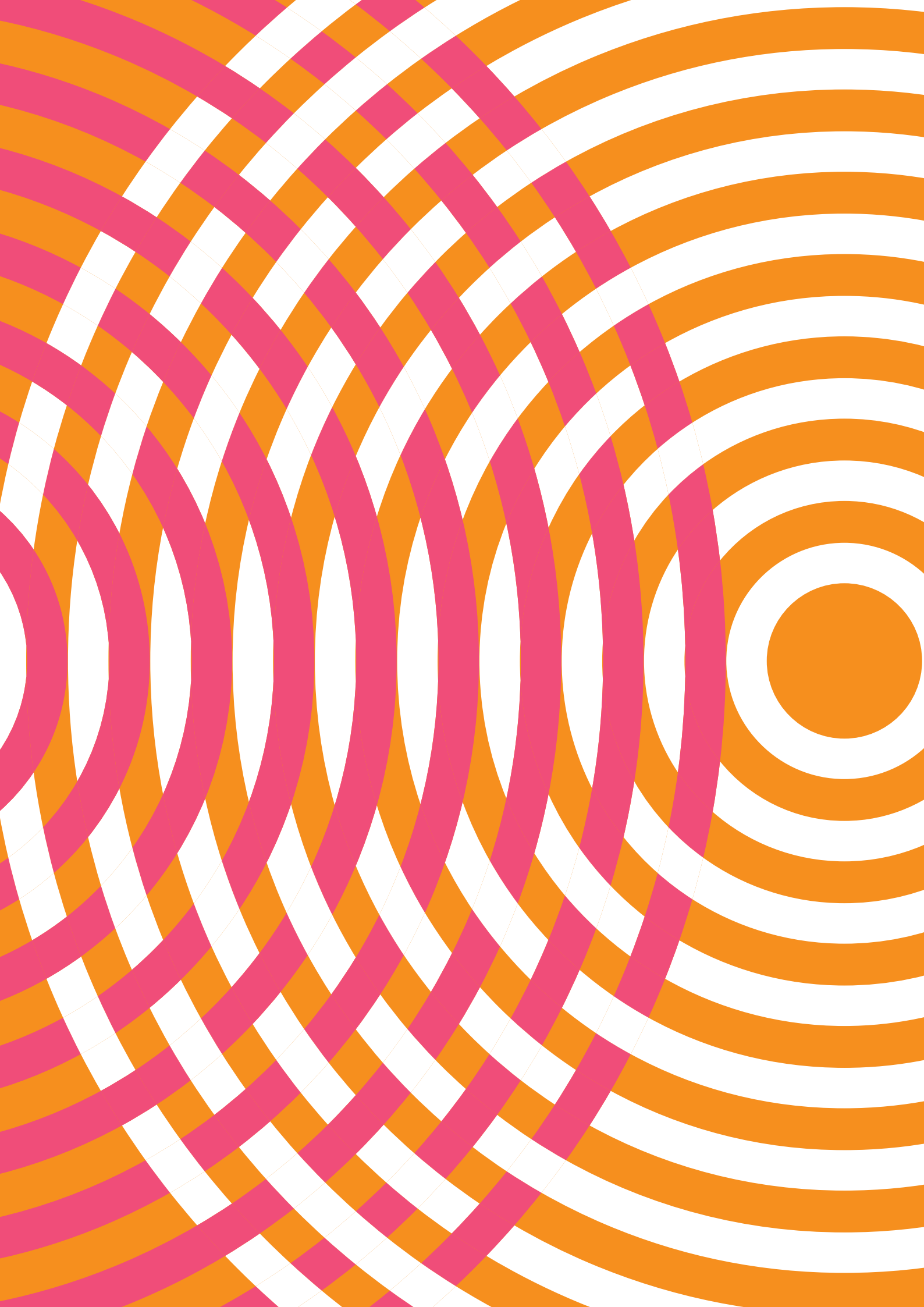
  
PwC



Bussterminalen  
Börjens



Vår metode  
for å sikre  
kvalitet



# Vår metode for å sikre kvalitet

## Investering i kvalitet

Kvalitet i arbeidet vi utfører står sentralt i organisasjonen, og vi investerer derfor betydelige og økende ressurser for kontinuerlig forbedring i alle våre virksomhetsområder. Viktige områder for investeringene er videreutdanning av ansatte og partnere, forenkling og forsterkning av arbeidsmetoder, samt utvikling av tilhørende systemer. Samtlige investeringer gjenspeiler et ønske om å forstå hvilke faktorer som bidrar til kvalitet og et ønske om å identifisere forbedringsmuligheter.

Vi er stolte av å være det første av de globale revisjonsnettverkene til å offentliggjøre resultatene fra våre interne inspeksjoner av revisjonskvalitet. For oss er det viktig å være åpne om innsatsen vi gjør for å sikre kvaliteten i tjenestene og resultatene av dette arbeidet. De senere års offentliggjøring av slike resultater har med rette medført økt bevissthet om kvalitet i revisjonen. I denne rapporten redegjør vi for dette temaet.

## Betydningen av riktig kultur

I PwC definerer vi en leveranse av høy kvalitet som en tjeneste som konsistent innfrir brukernes forventninger og som etterlever aktuelle standarder og retningslinjer. For å møte forventningene er det avgjørende for oss å bygge en felles kultur for 284 000 mennesker basert på at kvalitet er noe alle har et ansvar for. Arbeidet med å videreutvikle kulturen vår for kvalitet har derfor høyeste prioritet for ledelsen både globalt og nasjonalt. Oppnåelse av denne målsetningen er sentral ved måling av ledelsens prestasjoner.

## Måling og åpenhet

Ethvert PwC-firma skal som en del av avtalen om medlemskap i PwC-nettverket ha et etablert system for kvalitetssikring (System of Quality Management [SoQM]) slik det defineres av PwC-nettverket. Vi skal årlig foreta en evaluering av systemets effektivitet og kommunisere resultatene av denne til vår nasjonale og globale ledelse. Resultatene blir gjennomgått og diskutert i detalj med den nasjonale ledelsen. Hvis resultatene ikke er på nivå med det som forventes, blir det utarbeidet en tiltaksplan som lokal ledelse har ansvar for å gjennomføre slik at eventuelle svakheter rettes opp.

I takt med at innholdet i tjenestene våre utvikles, og i takt med at behovene og forventningene til brukerne av våre tjenester endres, gjør vi vurderinger av hensiktsmessigheten av kvalitetssikringssystemet.



# Viktigheten av kvalitet i revisjonen

Det å levere revisjon av høy kvalitet er avgjørende for at vi skal kunne levere på vårt formål om å bygge tillit i samfunnet og løse viktige problemer. Gjennom formålet forplikter vi oss til å levere revisjon av høy kvalitet. Når kvaliteten i revisjonene vi utfører ikke er på nivå med de kravene vi har pålagt oss selv og de kravene vi er pålagt av myndighetene, så blir vi skuffet, og vi må tåle kritikk. Vi tar hvert slikt tilfelle på alvor og arbeider hardt for å lære og forbedre kvaliteten i fremtidige revisjoner.

## Riktige målsettinger og prioriteringer

For å hjelpe oss med å implementere strategien, har PwC-nettverket satt klare mål om kvalitet i revisjonen og støtter oss i å oppnå disse. Revisjonsteamene våre kan bare levere revisjonstjenester av høy kvalitet hvis de har tilgang til de nødvendige ressurser, enten det er i form av mennesker eller metode og teknologi. Derfor er våre kvalitetsmål rettet mot at vi har de riktige ressursene, både på firmanivå og på nettverksnivå, og at vi anvender ressursene til å levere revisjonstjenester av høy kvalitet i tråd med de målsetningene vi selv har satt og som profesjonelle standarder legger på oss. Våre ressurser kan kun videreutvikles hvis vi har en ledelse og en kultur som prioriterer kvalitet, herunder som fremmer de riktige verdiene og den rette atferden.

## Riktig integrert og innrettet

Kvalitetsmålene skal sikre at vi har de riktige menneskene med støtte av effektiv metodikk, prosesser og teknologi under hensiktsmessig styring og overvåkning. Dette er ressursene vi mener er relevante for å oppnå og opprettholde kvalitet i revisjonen. For å hjelpe oss med å nå målene, finnes det en rekke funksjoner på nettverksnivå som er dedikert til å utvikle praktiske verktøy, veiledninger og systemer som skal støtte og overvåke kvalitet i revisjonen på tvers av firmaene i PwC-nettverket. Disse elementene har nettverket integrert og innrettet i et omfattende, helhetlig system for kvalitetssikring. Elementene er tilpasset i Norge for å reflektere nasjonale omstendigheter.

## Sluttproduktet skal alltid være av høy kvalitet

Sentralt i rammeverket står erkjennelsen av at kvalitetssikring ikke er et separat konsept. Det er en integrert del av alt vi gjør, enten det er som individer, revisjonsteam, selskap eller nettverk. Kvalitetsmålene understøttes av sentrale aktiviteter vi mener er essensielle for å nå kvalitetsmålene, hvor et grunnleggende element er å etablere en solid infrastruktur og organisasjon.

## Verdier og skjønn

Det å utøve revisjon med høy kvalitet krever mer enn bare de riktige prosessene. Revisors hovedoppgave er med betryggende grad av sikkerhet å ta stilling hvorvidt regnskapet som ledelsen har utarbeidet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon. En slik vurdering krever utøvelse av profesjonelt skjønn der revisor må ta stilling til om regnskapet gir et rettvisende bilde av selskapets finansielle stilling og resultat. For å gjøre denne vurderingen effektivt, må revisor anvende alle ressursene vi har etablert for å nå kvalitetsmålene. Dette innebærer blant annet krav om å opptre i tråd med PwCs verdier, inneha en profesjonell skeptisk holdning, utvise høy faglig kompetanse og evne til å utøve skjønn, alt med støtte av teknologi.

# Revisjonskvalitet under COVID-19-pandemien

## Vår respons til COVID-19

Måten den globale COVID-19-pandemien har påvirket våre klienter og ansatte på savner sidestykke. Det samme gjelder virkningen på verdensøkonomien, økonomien lokalt og på samfunnet i et bredere perspektiv.

I tillegg til tiltak for å ivareta helsen, sikkerheten og trivselen til våre ansatte, har vi i PwC fortsatt å jobbe sammen som et nettverk. Vi har gjort dette for å fortsette å levere kvalitet i revisjonen i samråd med våre klienter og andre interessenter.

## Utteksling av erfaringer

PwC-nettverket etablerte i de tidlige fasene av pandemien en gruppe med ansvar for å følge utviklingen av pandemien globalt og sørge for at tiltak ble iverksatt for å sikre at vi ikke lot situasjonen redusere kvaliteten i revisjonen. Rettledning omkring spørsmål om kvalitet i revisjonen ble utarbeidet tidlig i pandemien for å bidra til konsistent ledelse og veiledning på tvers av firmaene i nettverket. Denne rettledningen hjalp også revisjonsteamene med å vurdere og håndtere klientspesifikke omstendigheter. PwC Norges respons for å opprettholde kvalitet i revisjonen under pandemien er basert på denne veiledningen.

PwC-nettverkets respons var omfattende. Den dekket alle aspekter knyttet til kvalitet i revisjonen, inkludert håndtering av endringer i regulatoriske omgivelser og standarder, revisors rapportering, metodikk, konsekvens for regnskapet og behovet for kurs og opplæring. Ved hjelp av veiledningen utarbeidet av PwC-nettverket, vurderte vi hvilke endringer vi måtte gjøre i våre eksisterende retningslinjer og prosedyrer samt hva som måtte styrkes gjennom hensiktsmessig kommunikasjon med våre ansatte og partnere.

## Identifisering og håndtering av risikoer relatert til COVID-19

Kvalitetssikringssystemet er rammeverket vårt for å identifisere, vurdere og håndtere

risikoene som har oppstått som følge av koronasituasjonen. For å støtte våre vurderinger av forhold som hadde potensiale til å påvirke kvaliteten i våre leveranser, trakk vi på erfaringer og eksempler som andre firmaer i nettverket delte med oss.

COVID-19-pandemien har stilt oss overfor en rekke nye utfordringer i revisjonen. Utfordringene har variert fra måten vi jobber sammen på til planlegging og avslutning av revisjonen. Vi har i mange tilfeller måttet gjøre endringer i måten vi kommuniserer med våre klienter på for å innhente nødvendig revisjonsbevis og måten vi utfører enkelte revisjonshandlinger. Et eksempel på hvordan COVID-19-pandemien påvirket utførelsen av spesifikke revisjonshandlinger var ved kontrolltelling av varelager. For å supplere revisjonsbevis knyttet til varelagerets eksistens og tilstand tok vi i bruk elektroniske hjelpemidler.

Vi har utviklet flere veiledninger knyttet til de regnskapsfaglige og revisjonstekniske utfordringene som pandemien utløste. Vi opprettet dedikerte støtteam for å håndtere krevende situasjoner som oppsto i mange revisjoner, særlig under de første fasene av pandemien. I tillegg forsterket vi våre konsultasjonsrutiner og sørget for at revisjonsteamene mottok nødvendig støtte i krevende situasjoner.

## Bruk av teknologi for å støtte våre team

Våre team gikk raskt og sømløst over til bruk av hjemmekontor. Vårt nettverk og teknologi og verktøy, herunder Connect Suite og samarbeid med Google om bruk av deres produkter (se side 34 for hvordan vi bruker teknologi i vår revisjon), som har vært i bruk noen år allerede, satte oss i stand til å gjennomføre arbeid til tross for at fysisk tilstedeværelse ikke lenger var mulig. Virkningen av COVID-19 fortsetter å påvirke. Vi overvåker utviklingen og vurderer tiltak for å håndtere nye risikoer i revisjonene vi utfører.

# Kultur og verdier

## Ledelse og tone fra toppen

Formålet og verdiene våre er grunnlaget for vår suksess. PwCs formål er å bygge tillit i samfunnet og løse viktige problemer. Formålet reflekterer 'hvorfor' vi gjør det vi gjør, og strategien 'hva' vi gjør for å levere på formålet. 'Hvordan' vi leverer på dette drives av kulturen, verdiene og atferden vi utviser. Det er disse elementene som utgjør fundamentet i kvalitetssikringssystemet vårt og som gjennomsyrrer hvordan vi driver vår virksomhet. Formålet og verdiene våre hjelper ledelsen med å utøve lederskap og hjelper oss alle med å bygge tillit til virksomheten vi driver, både internt i organisasjonen og utad mot våre interessenter.

Når vi jobber med klientene og kollegaene våre for å bygge tillit i samfunnet og løse viktige problemer, skal vi:

- › Opptre med integritet
- › Utgjøre en forskjell
- › Bry oss
- › Jobbe sammen
- › Utfordre og tenke nytt

Viktige budskap kommuniseres ut til organisasjonen av administrerende direktør og øvrig ledelse, og understøttes av partnerne. Kommunikasjonen fra ledelsen fokuserer på hva vi gjør som er bra og tiltak vi kan iverksette for å bli bedre. Vi følger opp i hvilken grad de ansatte opplever at ledelsen fremmer kvalitet som kritisk faktor for virksomhetens suksess. Oppfølging av dette gjør oss trygge på at våre ansatte forstår viktigheten av kvalitet i revisjonen.

## Kvalitetssikringsprosessen

Det å levere tjenester med høy kvalitet står sentralt i formålet og strategien vår, der oppmerksomheten er rettet mot våre klienters åpenhet i kapitalmarkedene og i samfunnet forøvrig.

For å gjøre det mulig for PwC Norge å implementere strategien, har PwC-nettverket etablert et rammeverk for kvalitetssikring. Rammeverket er integrert i forretningsprosessene og i risikostyringsprosessen som spenner på tvers av virksomhetsområdene. Målet er kvalitet, og fokus er på å ha de mennesker og prosesser som skal til for å levere tjenester på en effektiv og smidig måte som innfrir forventningene til våre klienter og andre interessenter.

Det overordnede kvalitetsmålet støttes av en rekke underliggende mål om kvalitet. Kvalitetssikringssystemet vårt (SoQM) er utformet og implementert slik at disse målene nås med betryggende grad av sikkerhet. Et sentralt element i kvalitetssikringssystemet er kvalitetskontrollsystemet, som skal sikre etterlevelse av kravene i den internasjonale standarden for kvalitet i revisjonsvirksomheter (ISQC1).

Måloppnåelse understøttes av en kvalitetssikringsprosess etablert av toppledelsen, ledelsen for revisjonsvirksomheten, eiere av forretningsprosesser samt partnere og ansatte.

### Noen av våre tiltak for å overvåke kvaliteten i leveransene

Vi benytter et sett av kvalitetsindikatorer (Assurance Quality Indicators [AQI]) som skal bidra til å avdekke potensielle risikoer for kvalitetsavvik på et tidlig tidspunkt. Vi har også et program for overvåkning av kvalitet (Real Time Quality Assurance [RTA]) under oppdragsgjennomføringen som skal bidra til å forhindre kvalitetsavvik. Videre gjennomfører vi rotårsaksanalyser for å forstå hvilke faktorer som bidrar til kvalitet i revisjonen og årsaken til det som sviktet der avvik foreligger. I tillegg har vi et rammeverk for ansvarliggjøring og belønning som skal bidra til å forsterke kvalitetsfremmende atferd og kultur.

De nevnte programmene er utformet på en slik måte at de krever kontinuerlig overvåkning og forbedring, særlig ved bruk av AQLer. AQLene forventer vi at vil utvikles betydelig over tid i takt med at vi henter lærdom fra bruken av dem.

Kvalitetssikringsprosessen omfatter blant annet:

- › Kartlegging av risikofaktorer for at kvalitetsmålene ikke oppnås,
- › utforming og implementering av tiltak for å håndtere de identifiserte risikoene,
- › overvåking og vurdering av hensiktsmessigheten og effektiviteten av etablerte retningslinjer og prosedyrer. Dette gjøres ved bruk av aktiviteter integrert i våre prosesser, som blant annet overvåkning av kvalitet under oppdragsgjennomføringen og ved bruk av hensiktsmessige kvalitetsindikatorer.
- › kontinuerlig forbedring av kvalitetssikringssystemet gjennom å utføre rotårsaksanalyser og iverksette tiltak som vi tror kan bidra til å styrke kvaliteten i våre leveranser,
- › etableringen av et rammeverk for ansvarliggjøring og belønning til bruk ved evalueringer av prestasjoner, fastsettelse av godtgjørelse og beslutninger om forfremmelser.

### Mål om å forutse: Indikatorer på kvalitet i revisjonen

Vi har identifisert et sett av kvalitetsindikatorer som benyttes av ledelsen til å avdekke potensielle risikoer for kvalitetsavvik på et tidlig tidspunkt. Denne kvalitetsrettede risikoanalysen er en viktig del av kvalitetssikringssystemet vårt. I tillegg benyttes AQLene sammen med andre prestasjonsindikatorer i overvåkingen av kvalitetssikringssystemet og for å sikre at vi hele tiden forbedrer oss.

Eksempler på AQLer som måles og rapporteres til ledelsen:

- › Resultater fra oppdragskontroller og kvalitetssikring av IFRS-regnskaper
- › Tilfeller av brudd på reglene om revisors uavhengighet
- › Måltall knyttet til fullføring av obligatorisk opplæring
- › Tidsriktig og tilstrekkelig involvering av oppdragskontrollør
- › Tidsriktig og fullstendig oppdragsaksept
- › Rotasjonskrav for oppdragsansvarlige revisorer

Resultatet av AQI-målingene rapporteres jevnlig til ledelsen for revisjonsvirksomheten med en endelig rapportering i slutten av regnskapsåret.

### Mål om å forhindre: Overvåkning av kvalitet under oppdragsgjennomføringen

Vi har utviklet et program for overvåkning av kvalitet under oppdragsgjennomføringen som skal hjelpe revisjonsteamene med å gjøre de riktige handlingene underveis, mens revisjonen pågår. Et tilsvarende program for kvalitetssikring av regnskaper til IFRS-rapporterende revisjonsklienter før disse offentliggjøres er også etablert.

Erfarne kvalitetskontrollører benyttes i dette arbeidet som utføres i overensstemmelse med strategi og kriterier som fastsettes årlig av ledelsen for revisjonsvirksomheten. Fokusområder i denne type kvalitetssikring under oppdragsgjennomføringen hentes eksempelvis fra tidligere erfaringer fra interne



og eksterne kvalitetskontroller, endringer i regelverk og gjennomførte rotårsaksanalyser.

For revisjonsoppdrag av allmenn interesse og enkelte andre revisjonsoppdrag utpeker Risk & Quality-ledelsen en dedikert kvalitetskontrollør som skal støtte og utfordre revisjonsteamet gjennom revisjonen. I disse oppdragene måler vi tidsriktig og tilstrekkelig involvering fra kvalitetskontrolløren.

### Real time reviews

Oppdrag som vi har kontrollert i FY20 som er en del av vårt program for overvåking av kvalitet under oppdragsgjennomføringen.

**30** revisjonsoppdrag kontrollert

23 ansatte og partnere involvert i kvalitetskontrollarbeidet

### Lære: Rotårsaksanalyser

Vi gjennomfører analyser for å forstå årsaken til identifiserte avvik i kvalitetssikringssystemet (SoQM). Rotårsaksanalyser gir informasjon til å beslutte hensiktsmessige og nødvendige tiltak. I analysene anvender vi data fra tilgjengelige kilder som gir informasjon om kvalitetsavvik. Dette omfatter data fra vår interne overvåking av kvalitetssikringssystemet, resultater fra PwC-nettverkets inspeksjon av vårt kvalitetssikringssystem, resultater av interne- eller eksterne oppdragsinspeksjoner, erfaring fra utvalgte revisjonsoppdrag uten identifiserte avvik og andre kilder. Andre kilder kan for eksempel være vår globale medarbeiderundersøkelse.

Rotårsaksanalysene gjennomføres av et team som er uavhengig av revisjonsteamene. Analyseteamet vurderer blant annet faktorer som faglig kompetanse, kvalitetssikring fra ledende personer på teamet, profesjonell skepsis, og bemanning av oppdraget.

Mulige årsakssammenhenger identifiseres ved å evaluere oppdragsdokumentasjon og vurdere annen relevant informasjon knyttet til oppdraget. En viktig del av analysearbeidet er gjennomføring av intervjuer. Dessuten analyseres kvantitative data som timer og anvendte ressurser på oppdraget, revisjonsteamets kapasitet og erfaring og tidsriktigheten av revisjonsarbeidet.

Vi vurderer resultatene fra analysene og iverksetter tiltak som vi mener vil styrke revisjonskvaliteten, både på det aktuelle revisjonsoppdraget, og ved behov i den samlede revisjonsvirksomheten.

### Forsterke: Rammeverk for ansvarliggjøring og belønning

Rammeverket vårt for ansvarliggjøring og belønning forsterker kvalitet i alt det våre ansatte og partnere gjør for å levere på strategien. Fokuset er på måten vi leverer våre tjenester, utvikler menneskene i organisasjonen og bygger en kultur for kvalitet. Rammeverket stiller partnerne ansvarlig for at tjenestene vi leverer er av høy kvalitet og omfatter følgende elementer:

- › **Leveranser av høy kvalitet:** Målsettingen innebærer en åpen målestokk for kvalitet, herunder krav om å følge profesjonelle standarder samt PwC-nettverkets standarder og retningslinjer.
- › **Atferd:** Vi har klare forventninger til alle om å utvise atferd og holdninger som støtter målet om kvalitet. Vi har forventninger til ledelsen om å utvise rett tone fra toppen og til hele organisasjonen om å være engasjert i å nå kvalitetsmålene.
- › **Støtte og anerkjennelse:** Vi har implementert mekanismer for både å støtte og anerkjenne, som underbygger og forsterker positiv atferd og som driver en kultur for kvalitet.
- › **Ansvarliggjøring og belønning:** Vi har implementert et avlønningssystem basert på finansielle og ikke-finansielle elementer, som samsvarer med levert kvalitet og atferd og som gir incentiver til riktig atferd for å oppnå kvalitetsmålene. Dette inkluderer økonomiske sanksjoner for partnere

ved brudd på interne retningslinjer knyttet til Risk & Quality, for eksempel brudd på reglene om revisors uavhengighet eller ved ikke bestått kvalitetskontroll på oppdragsnivå.

For å sikre et effektivt og velfungerende kvalitetssikringssystem (SoQM) har revisjonsvirksomheten i PwC Norge etablert en etterlevelsesfunksjon som årlig evaluerer og tester kvalitetssikringssystemet. Resultatene av arbeidet blir rapportert til ledelsen. I tillegg til våre egne overvåkingsprosedyrer, gjennomfører PwC-nettverket hvert år et uavhengig kvalitetskontrollprogram der de tester og evaluerer vårt SoQM samt gjennomfører inspeksjoner av et utvalg av våre utførte oppdrag. Resultatene fra disse gjennomgangene kommuniseres til alle oppdragsansvarlige og relevante funksjonsledere og er et viktig bidrag i å styrke eller få bekreftet et effektivt og velfungerende kvalitetssikringssystem i PwC Norge.



## Etikk, uavhengighet og objektivitet

### Etikk

I PwC benyttes de grunnleggende etiske prinsippene for revisorer fra International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA).

Prinsippene er:

- › **Integritet** – å være ærlig og redelig i alle profesjonelle og forretningsmessige forhold.
- › **Objektivitet** – ikke la forutinntatthet, interessekonflikter eller utilbørlig påvirkning fra andre påvirke profesjonelle eller forretningsmessige vurderinger.
- › **Faglig kompetanse og tilbørlig aktsomhet** – å opprettholde faglig kunnskap og det ferdighetsnivå som kreves for å sikre at en klient eller arbeidsgiver får kompetente og profesjonelle tjenester basert på gjeldende praksis og lovgivning. Revisor må opptre aktsomt og i samsvar med gjeldende faglige standarder og profesjonsstandarder ved utførelsen av sine tjenester.
- › **Konfidensialitet** – å respektere kravet til konfidensialitet om informasjon ervervet gjennom profesjonelle og forretningsrelaterte forhold, og ikke videreformidle slik informasjon til tredjepart uten samtykke, med mindre rett eller plikt til det følger av lov. Konfidensielle opplysninger som revisor får kjennskap til i profesjonelle og forretningsmessige sammenhenger, må ikke brukes til personlig fordel for revisor eller tredjepart.
- › **Profesjonell atferd** – å etterleve relevante lover og forskrifter samt unngå enhver handling som kan skade profesjonens eller selskapets omdømme.

I tillegg dekker våre globale nettverksstandarder områder som etikk, forretningsatferd, uavhengighet, anti-hvitvasking, antitrust (monopolforebygging), anti-korrupsjon, beskyttelse av informasjon, skatteforhold, sanksjonsprinsipper, internrevisjon og insidehandel.

Vi tar overholdelse av kravene alvorlig og bestreber oss på å ta innover oss budskapet i disse kravene og ikke kun ordlyden. Alle

ansatte og partnere gjennomgår årlig obligatorisk opplæring, evalueres på etterlevelse av kravene og den enkelte bekrefter etterlevelse. Dette gjøres for å understøtte riktig forståelse av de etiske kravene vi arbeider under. Det er viktig for PwC Norge at ansatte og partnere etterlever standardene som er utviklet av PwC-nettverket. Ledelsen i PwC Norge overvåker at reglene overholdes.

I tillegg til PwCs verdier (som er å opptre med integritet, utgjøre en forskjell, bry oss, jobbe sammen og utfordre og tenke nytt) og PwCs formål, har PwC Norge adoptert PwC-nettverkets standarder. Disse inneholder blant annet en Code of Conduct (etiske retningslinjer) som beskriver hvilken atferd som er forventet av våre ansatte og partnere for at vi skal kunne bygge tillit i samfunnet. Standardene våre gir veiledning i en rekke situasjoner våre ansatte og partnere kan stå overfor, med et felles mål – å gjøre det rette.

Ved ansettelse blir kandidatene gjort kjent med PwCs Code of Conduct. Det forventes at de opptrer i tråd med verdiene som uttrykkes i denne og at de rapporterer og viser sin bekymring, på en rettferdig, ærlig og profesjonell måte når de selv står i vanskelige situasjoner eller observerer atferd som bryter med de etiske retningslinjene. Alle firmaene i PwC-nettverket har etablert en mekanisme for rapportering av slike forhold. Det finnes også en konfidensiell rapporteringsløsning på globalt nivå som er tilgjengelig på <https://www.pwc.com/codeofconduct>. PwC Norge har implementert et rammeverk for

ansvarliggjøring som bidrar til at atferd som bryter med de etiske retningslinjene blir fulgt opp på en hensiktsmessig måte.

PwCs Code of Conduct er tilgjengelig for alle på <https://www.pwc.com/codeofconduct>.

### Uavhengighet og objektivitet

Som revisor og leverandør av andre typer profesjonelle tjenester, forventer vi at våre medarbeidere og partnere etterlever de grunnleggende prinsippene for objektivitet, integritet og profesjonell atferd. Etterlevelse av disse prinsippene er av grunnleggende betydning for å være i stand til å dekke behovet til kapitalmarkedene og våre klienter. I relasjon til våre revisjonsklienter er uavhengighet avgjørende.

PwCs globale retningslinjer for uavhengighet, som er basert på IESBAs etiske rammeverk for revisorer, inneholder minimumsstandarder som medlemmene i PwC-nettverket har forpliktet seg til å følge. Retningslinjene omfatter prosesser for å opprettholde kravene til revisors uavhengighet.

PwC Norge har utpekt en leder (kjent som – «Partner Responsible for Independence, PRI») som er ansvarlig for implementeringen av PwC globale retningslinjer for uavhengighet, herunder styring av relaterte uavhengighetsprosesser og støtte til virksomheten. PRI støttes av et team av uavhengighetsekspertene og rapporterer direkte til leder for Risk & Quality. Sistnevnte er medlem av nasjonal ledergruppe.

### Retningslinjer og praksis for uavhengighet

PwCs globale retningslinjer for uavhengighet dekker blant annet følgende områder:

- › Personlig uavhengighet og uavhengighet på firmanivå. Dette omfatter retningslinjer og veiledning om finansielle investeringer og andre finansielle ordninger, f.eks. bankkonti og lån for partnere, ansatte og firmaet, samt firmaets pensjonsavtaler.
- › Tjenester til revisjonsklienter som er annet enn revisjon og honorarordninger. Retningslinjene er supplert av Statements of Permitted

Services, som gir praktisk veiledning om anvendelsen av retningslinjene for tjenester annet enn revisjon til revisjonsklienter.

- › Forretningsforbindelser, herunder retningslinjer og veiledning om forretningssamarbeid (slik som felles virksomhet og felles markedsføring) og om kjøp av varer og tjenester ervervet i den ordinære virksomheten.
- › Aksept av nye revisjons- og attestasjonsklienter og godkjenning av leveranser av andre tjenester enn revisjon til disse klientene.

Videre er det etablert globale retningslinjer som regulerer krav om rotasjon av oppdragsansvarlige revisorer som tiltak for å bevare revisors uavhengighet over tid.

Disse retningslinjene er utformet på en slik måte at de skal hjelpe PwC med å overholde relevante faglige og regulatoriske standarder for uavhengighet. Retningslinjene og tilhørende veiledning blir oppdatert i takt med at lover og forskrifter blir endret eller som respons på praktiske spørsmål. Det er gjort tilpasninger som ivaretar de norske reglene om revisors uavhengighet som fremgår av revisorloven.

## Uavhengighetsrelaterte verktøy

Som medlem av PwC-nettverket har PwC Norge tilgang til en rekke verktøy som støtter våre ansatte og partnere i å etterleve reglene og prosedyrene knyttet til uavhengighet. Disse omfatter:

- › Central Entity Service (CES), som inneholder informasjon om selskaper inkludert revisjonsklienter av allmenn interesse og klienter med SEC-restriksjon og verdipapirer tilhørende disse revisjonsklientene. CES brukes som en støtte til å avgjøre om en klient er underlagt uavhengighetsrestriksjoner før avtaler om leveranser av andre tjenester enn revisjon eller andre forretningsforhold inngås. Dette systemet overfører også informasjon til Independence Checkpoint og Authorisation for Services.
- › 'Independence Checkpoint', som muliggjør forhåndsklarering av kjøp av børsnoterte verdipapirer for partnere, direktører og managere. Etterfølgende kjøp og salg registreres i samme system. Når et firma i PwC-nettverket overtar en ny revisjonsklient, informerer systemet automatisk de som eier verdipapirer i klienten om eventuelt påkrevet salg av disse.
- › Authorisation for Services (AFS) er et globalt system som muliggjør kommunikasjon mellom oppdragsansvarlig revisor og oppdragsansvarlig for en foreslått leveranse av andre tjenester som ikke er revisjon. Systemet dokumenterer potensielle trusler mot revisors uavhengighet, foreslåtte sikringstiltak og fungerer som et arkiv.
- › Global Breaches Reporting System, som er et system for rapportering av eventuelle brudd på uavhengighetsregelverket når bruddet

har konsekvenser over landegrensene (f.eks. dersom et brudd som har oppstått i et territorium påvirker et revisjonsforhold i et annet territorium).

PwC Norge har også følgende systemer:

- › Et system som overvåker etterlevelse av rotasjonsregler, og
- › En database hvor forretningsforhold av betydning inngått av PwC Norge er registrert. Forretningsforholdene blir gjennomgått hver sjette måned for å sikre at brudd på uavhengighetsregelverket ikke oppstår.

### Opplæring og bekreftelse av etterlevelse av retningslinjer for uavhengighet

PwC Norge tilbyr alle ansatte og partnere årlig opplæring i forhold som er relevant for uavhengighet. Opplæringen har typisk fokus på endring i ansvar for ansatte som får en ny rolle i firmaet, oppdatering av kunnskap ved endring i retningslinjene eller lovverket og på hvordan uavhengighetsreglene påvirker hvilke tjenester vi kan levere. Denne opplæringen er som oftest nettbasert. Ved behov ytes mer personlig opplæring fra eksperter på uavhengighet.

Årlig skal samtlige av våre ansatte og partnere bekrefte etterlevelse av alle aspekter ved retningslinjene for uavhengighet, inkludert personlig etterlevelse. I tillegg bekrefter samtlige partnere at tjenestene de leverer som ikke er revisjon og forretningsforhold som de er ansvarlige for oppfyller kravene til uavhengighet og at påkrevde prosesser har blitt fulgt i forbindelse med aksept av disse. De årlige bekreftelsene suppleres med periodiske og ad-hoc bekreftelser på oppdragsnivå for SEC-klienter.

### Overvåking av uavhengighet og disiplinærregler

PwC Norge er ansvarlig for å overvåke hvor effektivt kvalitetssikringssystemet legger til rette for etterlevelse av kravene til uavhengighet. I tillegg til bekreftelsene som er beskrevet ovenfor, og som en del av denne overvåkingen, utføres:

- › Testing av etterlevelse av kontroller og prosesser for uavhengighet.
- › Etterkontroll av personlig uavhengighet

etter et fastlagt testprogram som dekker et utvalg partnerne hvert år.

- › En årlig evaluering av PwC Norges etterlevelse av PwCs globale retningslinjer for uavhengighet.

Resultatene av overvåkingen og testingen rapporteres til ledelsen hvert år.

PwC Norge har disiplinærregler og mekanismer som fremmer etterlevelse av reglene og prosessene for uavhengighet og krever at eventuelle brudd på uavhengighetskravene rapporteres og følges opp.

Mekanismene omfatter diskusjoner med klientens revisjonsutvalg vedrørende arten av bruddet, en evaluering av konsekvensene av bruddet for firmaets uavhengighet og behovet for tiltak for å opprettholde objektivitet. Alle brudd blir tatt alvorlig og er gjenstand for grundige undersøkelser. Undersøkelsene av eventuelle identifiserte brudd på uavhengighetsreglene tjener også til å avdekke behov for forbedringer i våre systemer og prosesser, og til ytterligere veiledning og opplæring.

Våre kontrollhandlinger for å sikre overholdelse av PwCs globale retningslinjer for uavhengighet, så vel som uavhengighetsreglene i henhold til revisorloven, har i perioden 1. juli 2019 - 30. juni 2020 avdekket ett brudd relatert til foretak av allmenn interesse der PwC er revisor. Det er etter kommunikasjon med Finanstilsynet og foretaket av allmenn interesse konkludert med at bruddet ikke påvirket vår objektivitet som revisor.

## Vurderinger ved aksept av revisjonsoppdrag

Vi har etablert prinsipper for aksept- og videreføring av klientforhold. Vi mener prinsippene er en grunnleggende forutsetning for å kunne levere kvalitet, som igjen er avgjørende for at vi skal kunne levere på formålet vårt om å bygge tillit i samfunnet.

Våre rutiner og prosedyrer for aksept av klientforhold hjelper oss med å ta stilling til hvorvidt vi er skikket til å utføre oppdraget og har de nødvendige kvalifikasjoner, tid og ressurser. Prosedyrene hjelper oss også med å ta stilling til om vi kan etterleve relevante krav til etikk og uavhengighet, og om vi har gjort en tilstrekkelig vurdering av klientens integritet. Disse momentene vurderes på nytt når vi evaluerer om vi bør videreføre klientforholdet. Vi har også rutiner og prosedyrer knyttet til å fratruke et revisjonsoppdrag eller et klientforhold når omstendigheter tilsier at det kan være nødvendig. Norske regulatoriske krav, herunder også krav i hvitvaskingsregelverket, er innarbeidet i disse rutinene og prosedyrene.

## Prosess for aksept og videreføring av klientforhold og enkeltoppdrag

PwC Norge har en definert prosess for å identifisere hvilke klienter som kan aksepteres. Prosessen er basert på PwC-nettverkets egenutviklede beslutningsstøttesystem for aksept og videreføring av revisjonsklienter og revisjonsoppdrag (Acceptance and Continuance [A&C]). A&C hjelper revisjonsteamet, ledelsen og spesialister på risikostyring med å ta en beslutning om hvorvidt risikoene forbundet med en eksisterende klient eller en potensiell klient er håndterbare, og hvorvidt PwC bør være forbundet med klienten og dennes ledelse, eller ikke. Mer spesifikt muliggjør A&C at:

### Revisjonsteamene

- › dokumenterer behandlingen av forhold som etter norsk lov og profesjonelle standarder kreves vurdert før aksept og videreføring,
- › identifiserer og dokumenterer forhold eller risikofaktorer samt planlagt løsning for disse, og
- › gjennomfører evalueringen av risikoene forbundet med å akseptere eller videreføre en klient og oppdrag.

### PwC Norges ledelse

- › gjennomfører evalueringen av risikoene forbundet med å akseptere eller videreføre klienter og oppdrag,
- › får en oversikt over risikoene forbundet med å akseptere eller videreføre klienter og oppdrag på tvers av klientporteføljen, og
- › forstår metoden og det minimum av vurderinger andre firmaer i nettverket har gjort når de har vurdert å akseptere eller videreføre klienter og oppdrag.





# Medarbeiderutvikling

## Strategi

PwC ønsker å være ledende på talentutvikling. Vi skal rekruttere kandidater med ulik bakgrunn, som har kompetansen våre klienter etterspør, som er faglig nysgjerrige, spørrende og som våger å vise mot og integritet.

Menneskene er sammen med kundene og samfunnet en sentral dimensjon PwCs nasjonale strategi. Våre ansatte er viktige bidragsyttere til at PwC Norge skal nå ambisjonene i strategien. Vi lever verdiene våre, partnerne og lederne er gode rollemodeller, vi fornyer oss kontinuerlig som arbeidsgiver, vi skaper Norges beste utviklingsarena og vi jobber aktivt for å øke mangfold blant våre ansatte og ledere.



## 'Your Tomorrow'

Vår globale 'Your tomorrow'-strategi er innrettet mot hvilke investeringer vi gjør for å skape fremtidens PwC. Dette er et svar på markedets forventninger om at vi skal levere en annerledes, mer digital opplevelse til våre klienter. Det er tre elementer i denne strategien:

- › **Digital upskilling:** Gjennom individualiserte læringsverktøy ønsker vi å tilrettelegge for økt bruk av digitale løsninger i gjennomføring av revisjonen, samt bidra til at de ansatte i større grad har fokus på kontinuerlig forbedring og innovasjon. Våre digitale akademier gir ansatte opplæring i markedsledende softwarløsninger, og målet er å bygge kompetanse innen følgende områder: databehandling, automatisering og datavisualisering.
- › **Skills for society:** Programmet har som formål at våre ansatte skal utvikle seg samtidig som de på en meningsfull måte gjør en forskjell i sine lokalsamfunn.
- › **Be well, work well:** Dette er PwCs program for å styre våre medarbeideres trivsel og velvære, for å skape en god balanse i hverdagen. Høy grad av trivsel og velvære gjør oss i stand til å prestere både på jobb og livet ellers.

Gjennomsnittlig antall timer per år utover 40 timers arbeidsuke

325  
Partner

170  
Manager

128  
Senior Associate

130  
Associate



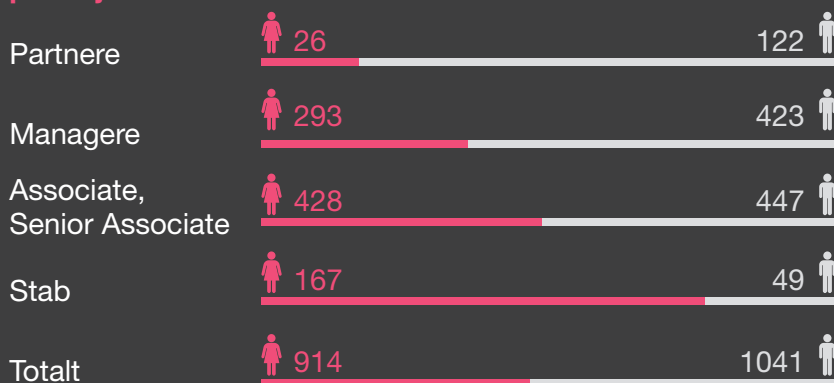


## Mangfold og inkludering

I PwC er vi dypt forpliktet til en inkluderende kultur, og dette er et hovedfokus i våre medarbeider- og lederutviklingsprogrammer som utvikles i inneværende år. Vi er ikke i mål, men vi anerkjenner viktigheten av å fremme et inkluderende arbeidsmiljø der de ansatte er komfortable med å være seg selv, føler tilhørighet og blir verdsatt, fordi vi vet at dette gir udiskutabel verdiskapning for våre kunder, våre ansatte og for samfunnet forøvrig. Ulike bakgrunner og ulike perspektiver gir mer komplette beslutningsgrunnlag, noe som fører til mer robuste beslutninger, og som dypest sett bygger oppunder en av våre viktigste kjerneverdier, nemlig å jobbe sammen. Ved å være nysgjerrig på, lytte til og anerkjenne bidragene fra hver enkelt medarbeider, skal vi fortsette å utvikle en arbeidsplass med et bredt og mangfoldig spekter av mennesker, synspunkter og idéer.

Vi har en klar ambisjon om 40 % kjønnsbalanse på ledernivå samt økt kjønnsbalanse i opptak av nye partnere de kommende år. Som mange andre norske næringslivsaktører bidro vi med åpenhet rundt vår nåværende stilling på blant annet kjønnsbalanse, likelønn, rekruttering og tiltak inn i She Index. I henhold til She Index' parametre endte vi opp som nr. 83 av 100. Vi har tatt resultatet på alvor og bruker det som motivasjon i vårt videre arbeid med kjønnslikestilling i alle lag av organisasjonen.

### Kjønnsfordeling blant våre ansatte og partnere per 1. juli 2020



### Kvinneandel i partnerskapet

# 18%

kvinnelige partnere pr 1. juli 2020





## Rekruttering

Evnen til å tiltrekke seg, utvikle og beholde dyktige ansatte og partnere er en av de viktigste suksessfaktorene for å kunne levere revisjonstjenester av høy kvalitet. Vi opplever at PwC er en attraktiv arbeidsgiver blant studentene og at vi har god tilgang på talenter. PwC Norge ansetter årlig over 200 nyutdannede rett fra universiteter og høyskoler i inn- og utland.

Standarden vår for rekruttering av nyutdannede inneholder en rekke elementer som skal sikre en god og rettferdig prosess. Forskning viser at treffsikkerheten øker betraktelig ved bruk av strukturerte vurderinger og evnetester. Ansettelsesprosessen, som alle kandidater må igjennom, inneholder blant annet vurdering av akademiske resultater, evnetester, personlighetstester, case, atferdsbaserte spørsmål fra rammeverket PwC Professional og en motivasjonssamtale. Vi opplever at vi gjennom en slik grundig prosess både blir bedre kjent med kandidatene og at kandidatene blir bedre kjent med oss, kulturen vår og hvordan vi arbeider. Kompetansekravene i PwC Professional og selve rekrutteringsprosessen sikrer at vi ansetter de beste talentene.

For å utvikle de ansattes kompetanse, har vi laget et obligatorisk videreutdanningsprogram som er skreddersydd til hvert stillingsnivå. Nyutdannede starter karrieren i PwC med et 2-ukers opplæringsprogram rettet mot å utvikle revisjonsfaglige ferdigheter samt på å gi dem en verktøykasse som skal hjelpe dem å levere på forventningene til deres stillingsnivå.

Standarden vår for rekruttering av erfarne er tilpasset stillingen det skal rekrutteres til og inneholder strukturerte intervjuer, personlighetstester, evnetester og case.



## Bemanning av oppdrag og ressursstyring

Oppdragsansvarlig partner skal sørge for at oppdraget er bemannet med tilstrekkelig kvalifiserte og erfarne medarbeidere. Oppdragsansvarlig partner er også ansvarlig for å vurdere i hvilken utstrekning det er behov for styring, oppfølging og kvalitetssikring av arbeidet til de andre på teamet.

For høyt arbeidspress øker risikoen for kvalitetssvikt. God styring av den enkeltes tilgjengelige tid er derfor en viktig faktor for kvaliteten i revisjonen. Selskapet benytter ressursstyrings-systemer for å sikre den enkelte en fornuftig totalbelastning og riktige oppgaver ut fra erfaring, kompetanse og kapasitet. Kontorlederne er ansvarlig for ressursstyringen, og temaet er sentralt i halvårlige medarbeidersamtaler.



## Kontinuerlige tilbakemeldinger

I løpet av året innhenter vi tilbakemeldinger på arbeidet våre ansatte leverer, deres atferd og utvikling. Tilbakemeldingene formidles til den enkelte medarbeider gjennom en samtale og dokumenteres i Snapshot, som er vårt verktøy for kontinuerlige tilbakemeldinger. Snapshot omfatter fem dimensjoner som er relevante for kvalitet i revisjonen: regnskapsforståelse og tekniske kunnskaper, kunnskap om revisjonsmetodikk, profesjonell skepsis, evne til å takle utfordringer og evne til å kvalitetssikre det utførte arbeidet. Vi benytter i tillegg Workday som gir våre ansatte mulighet til å gi kontinuerlig tilbakemelding til sine ledere og til hverandre. Tilbakemeldingene i Workday komplementerer tilbakemeldingene som gis i Snapshot.



## Karriereutvikling

I et kompetanseselskap som PwC er ferdighetene, talentet og potensialet til våre ansatte og partnere vår mest verdifulle ressurs. Læring og utvikling er en kontinuerlig prosess og vi vet at den rette miksen av opplæring, coaching, tilbakemeldinger og 'on-the-job'-opplæring vil bidra til at hver enkelt ansatt og partner utvikler seg og får ut sitt potensiale og når sine karrieremål.

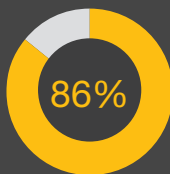


## Kontinuitet blant våre ansatte

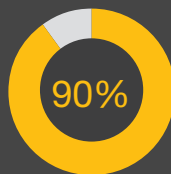
Gjennomtrekken av ansatte i vår bransje kan være høyt. Våre ansatte er svært etterspurte i markedet fordi de besitter høy kompetanse på regnskapsstandarder og lovverk som er i stadig endringer og på grunn kompetansen og ferdighetene de har utviklet hos oss. Graden av gjennomtrekk vil være påvirket av mange faktorer, men den viktigste er etterspørselen i markedet etter kompetansen våre ansatte besitter.

Gjennomsnittlig kontinuitet blant de ansatte i revisjonsvirksomheten fra år til år

FY20

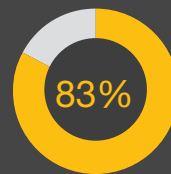


Managere

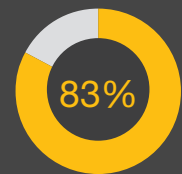


Associate,  
Senior Associate

FY19



Managere



Associate,  
Senior Associate



## Medarbeiderundersøkelse

PwC gjennomfører årlig en global medarbeiderundersøkelse - Global People Survey. Undersøkelsen kartlegger arbeidsmiljøet i PwC Norge slik at vi kan følge utviklingen over tid og sammenligne resultatene med øvrige firmaer i PwC-nettverket og resultater fra tilsvarende undersøkelser i sammenlignbare virksomheter. Undersøkelsen måler hvor fornøyde de ansatte er med å jobbe i PwC. Resultatene fra undersøkelsen er med på å gi verdifulle innspill til hvordan vi kan forbedre våre arbeidsprosesser for å levere tjenester av høy kvalitet. Videre brukes de også til å forbedre våre interne prosesser som skal sørge for at de ansatte trives på jobb og fortsetter å lære.

Undersøkelsen gjennomføres vanligvis i mai. Som følge av COVID-19-pandemien ble årets Global People Survey besluttet utsatt av PwC globalt. PwC Norge valgte i den forbindelse å utvikle en egen pulsmåling. Denne har blitt sendt til alle ansatte og partnere cirka hver tredje uke. Formålet med undersøkelsen har vært å få innsikt i hvordan våre ansatte og partnere opplever arbeidssituasjonen. Vi har deretter benyttet innsikten til å iverksette gode tiltak og tilrettelegge arbeidssituasjonen på best mulig måte.

## PwC Professional

PwC Professional er vårt globale rammeverk for lederutvikling. Det støtter utviklingen og karriereprogresjonen til våre ansatte og partnere ved å definere et sett av forventninger som spenner på tvers av alle tjenesteområder, geografier og roller, og ved å skissere ferdighetene som kreves for å lykkes som formåls- og verdidrevne ledere på hvert nivå.

### Partneres erfaring

Gjennomsnittlig antall års erfaring i PwC, partnerne i revisjonsvirksomheten



# 21 år

## Utvikling

Vårt mål er å ha mennesker med rett kompetanse, på rett sted til rett tid. For å sikre dette tilbyr vi våre ansatte en rekke utviklingsmuligheter gjennom hele karrieren. Klasseromsundervisning og individuell tilpasset opplæring og 'on-the-job'-læring. Vår globale kursdatabase gjør det mulig å tilpasse opplæring til hver enkelt medarbeider. Den inneholder en rekke typer læringsmaterie, inkludert e-læringer, videoer, podkaster, artikler og kurs.

Oppnåelse av godkjenning som statsautorisert revisor understøtter målet vårt om kvalitet. Vi ønsker å tilby våre ansatte en vei mot forfremmelse som er tilpasset hver enkelt og støtte dem slik at de kan prioritere og styre tiden sin mer effektivt når de forbereder seg til eksamen. Det å legge til rette for at våre ansatte kan ha en sunn balanse mellom jobb og fritid er en viktig i vår oppfølging av medarbeidere. Vi tror dette bidrar til økt motivasjon og til at vi beholder våre ansatte.

## Kontinuerlig læring

Vi, og de andre firmaene i PwC-nettverket, har forpliktet oss til å levere revisjonstjenester av høy kvalitet over hele verden. For å sikre konsistens på tvers av firmaene, er det utviklet en formell læreplan på nettverksnivå som gir oss tilgang til et bredt spekter av opplæringsmaterie. Opplæringsmateriellet dekker blant annet PwCs revisjonsmetodikk og revisjonsverktøy, virkninger av endringer i revisjonsstandardene, kvalitet i revisjonen og områder med særskilt revisjonsrisiko.

Den formelle opplæringen skjer ved bruk av læremetoder som klasseromsundervisning, workshops, video og bruk av ulike typer elektroniske verktøy. Hovedmålsetningen med opplæringen er å oppnå kvalitet i revisjonen. Gjennom opplæringen får våre revisorer mulighet til å styrke sine tekniske og profesjonelle ferdigheter, herunder utøvelse av faglig skjønn og profesjonell skepsis.

Læreplanen er utformet på en måte som gir oss mulighet til å velge når de ulike delene av læreplanen skal gjennomføres, basert på lokale behov. Denne modulære oppbyggingen, kombinert med innovative opplæringsmetoder, har gitt oss anerkjennelse fra andre læringsmiljøer. I 2017 og 2018 ble PwCs opplæringsprogram tildelt sølvmedalje fra Brandon Hall Group for høy kvalitet i kategorien «Best Strategy for a Corporate Learning University».

I tillegg til å sørge for at PwC Norge gjennomfører nettverkets læreplan, vurderer vår lokale Learning & Development-ansvarlige behov for annen type opplæring som kan være hensiktsmessig. Denne opplæringen kan være formell eller uformell, i form av videoer, workshops eller fora hvor medarbeiderne kan utveksle erfaringer for å løse spesifikke lokale behov.

Opplæringen suppleres med læring fra mer erfarne kolleger, enten ved å motta og

1 <http://www.brandonhall.com/excellenceawards/excellence-learning.php?year=2018>, og <http://www.brandonhall.com/excellenceawards/excellence-learning.php?year=2017>

diskutere tilbakemeldinger, eller ved praktisk opplæring, observasjon og samarbeid i team, noe som gir direkte støtte til den enkelte.

PwC Norge har et system for registrering og oppfølging av de ansattes opplæring og etterutdanning. Systemet gir en oversikt over den enkeltes kompetanse og ferdigheter, og benyttes blant annet i forbindelse med bemanning av oppdrag, forfremmelser og medarbeidersamtaler.

Revisorforskriftens krav om etterutdanning omfatter kun oppdragsansvarlige revisorer. Imidlertid er revisorer på alle nivåer i PwC Norge underlagt krav om etterutdanning. Etterutdanningstimer på kurs i regi av PwC blir registrert i vårt system etter at deltakeren har lagt inn kurskoden(e) i en app på mobiltelefonen eller PCen (kodene blir utdelt på kurset for å sikre faktisk deltakelse). Våre ansatte kan selv legge inn dokumentasjon på deltagelse på eksterne kurs.

For ansatte og partnere med ledende roller på revisjonsoppdrag for klienter som rapporterer etter IFRS stilles det krav om IFRS-opplæring og sertifisering. For ansatte som jobber med klienter som rapporterer etter US GAAP og revideres etter US GAAS stilles tilsvarende krav. Dette følges opp gjennom kontroll av at de som fører tid på oppdrag av denne typen faktisk har gjennomført obligatorisk opplæring.

Oppdragsansvarlige revisorer, som er underlagt etterutdanningskravene i revisorforskriften, blir fulgt opp hvert år om hvorvidt de har tilstrekkelig antall etterutdanningstimer i siste treårsperiode. Oppfølgingen skjer ved at det tas ut oversikter over registrerte etterutdanningstimer. Etterlevelse av kravene i nettverkets læreplan blir fulgt opp gjennom PwC-nettverkets internasjonale kvalitetssikringsrutiner.



## Våre investeringer i etterutdanningstimer



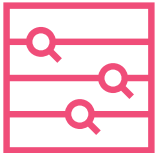
Obligatoriske kurs

**98%**

av de ansatte har fullført opplæring som var obligatorisk for dem i FY 20.

# Vår tilnærming til revisjon

PwC Norge benytter en rekke nyskapende metoder, prosesser, teknologier og tilnærminger som skal sørge for at kvaliteten og effektiviteten i våre revisjonsoppdrag hele tiden forbedres.



## PwCs revisjonsmetode

Kvaliteten og effektiviteten i revisjonen er av avgjørende betydning for våre interessenter. Vi investerer derfor betydelig i tiltak som skal gjøre revisjonen mer effektiv, i ferdighetene til våre ansatte og partnere, i den underliggende revisjonsmetodikken, i teknologien vi bruker, samt i å sørge for at de riktige ressursene er tilgjengelig med tilstrekkelig kapasitet. Vi følger nøye med på hva våre interessenter forventer av oss, på hva de forteller oss at vi trenger å forbedre og på tilbakemeldingene som tilsynsmyndigheter gir oss om kvaliteten i arbeidet vårt. De siste tilbakemeldingene fra tilsynsmyndigheter er omtalt i kapittelet om Overvåking. Like viktig er de interne parameterne og prosessene som overvåker effektiviteten i våre prosesser for risikostyring og kvalitet, som gir oss tidsriktig informasjon om kvaliteten i vårt revisjonsarbeid og områder som må forbedres.

## Mennesker



Data og teknologi kan gi innsikt, men det kreves et nysgjerrig menneske med allsidig forretningsforståelse for å forstå hva innsikten betyr. Vi rekrutterer fagpersoner med denne kompetansen, mennesker som evner å maksimere kvalitet i form av både kundetilfredshet og etterlevelse av krav.

## Teknologi



I takt med at teknologiske endringer skjer raskere, ønsker klientene våre at organisasjonene de deler informasjon med ikke bare følger denne utviklingen, men leder an. Vi har forpliktet oss globalt til å sørge for at vi har den ledende teknologien innen revisjon, og vi har investert betydelig i verktøy som understøtter dette. Resultatet er økt kvalitet og innsikt til klientene våre.

## Tilnærming



Revisjonen vår er bygget omkring menneskene og teknologien vår. Vi har utformet revisjonen på en slik måte at vi får mer tid med klientene våre til å forstå hvilke faktorer som er av betydning for deres virksomhet. Det betyr mer tid til å forstå klientens bekymringer, og mer tid til å fokusere på de iboende risikoene som vi ser, inkludert hvordan de endrer seg over tid og hvordan de ser ut sammenlignet med i andre lignende selskaper.



## PwCs revisjonsmetode

## Verktøy og teknologi som støtter revisjonen

Som medlem av PwC-nettverket bruker PwC Norge PwC Audit, som er en felles revisjonsmetode og prosess for gjennomføring av revisjonsoppdrag. PwC Audit er basert på International Standards on Auditing (ISA), med tillegg av retningslinjer og veiledning utarbeidet av PwC inkludert støtte for etterlevelse av særnorske krav knyttet til kontroll av årsberetningen, overholdelse av bokføringsloven, attestasjon av skattemeldinger mv. PwC Audit utgjør rammeverket som gjør det mulig for firmaene i PwC-nettverket å overholde alle aspekter ved faglige standarder, lover og forskrifter.



### Aura Platinum

PwC Audit understøttes av Aura Platinum, verktøyet som brukes av alle firmaene i PwC-nettverket til å dokumentere gjennomføringen av revisjonen. Aura Platinum er kjernen i hvordan vi planlegger og gjennomfører revisjonen. Systemet støtter revisjonsteamene våre i å anvende metodikken på en effektiv måte. Aura Platinum hjelper oss med å definere klare sammenhenger mellom risikoer, handlinger, kontroller og arbeidet som utføres for å håndtere de identifiserte risikoene. I tillegg tilbys omfattende veiledning og muligheter for prosjektstyring. Målrettede revisjonsplaner spesifiserer risikonivåer, i hvilket omfang vi tester interne kontroller eller gjør substanstesting. Smarte dashbord viser fremdriften i revisjonen og gir raskt innblikk i hvordan beslutninger rettet mot omfanget av revisjonen påvirker revisjonsplanen.

## Teknologi

I tillegg til Aura Platinum har vi en rekke andre teknologibaserte verktøy som brukes i revisjonen. Vi jobber stadig med å integrere disse tettere med Aura slik at dokumentasjon fra disse flyter direkte inn i Aura. De viktigste verktøyene er:



**Connect-suiten**, vår plattform for samhandling der vi utveksler data, dokumenterer forespørsler og status for revisjonen. Connect-suiten er et verktøy for hurtig, effektiv og sikker informasjonsdeling med både klienter og komponentrevisorer i alle faser av revisjonen.

- › **Connect** overvåker statusen på forespørsler om dokumentasjon og annen informasjon mellom våre klienter og revisjonsteam. Både klienten og revisjonsteamet kan til enhver tid holde oversikt over status på forespørslene gjennom et dashboard som sammenstiller data fra Connect-sidene, gir en status for oppfølging av særskilte forhold i revisjonen og viser et utvalg indikatorer på fremdrift.
- › **Connect Audit Manager** sørger for mer strømlinjeformet, standardisert og automatisert samhandling mellom konsernrevisor og komponentrevisorer. Applikasjonen er en portal hvor all utgående og inngående kommunikasjon er tilgjengelig. Videre digitaliserer den koordineringsprosessen på tvers av teamene, gir større transparens og støtte for overholdelse av regelverk og resulterer i økt kvalitet i komplekse konsernrevisjoner.



**Halo** er vårt markedsledende revisjonsverktøy som hjelper oss med å identifisere og vurdere risikoer og bestemme fokus for revisjonsarbeidet. Halo tester og analyserer hele populasjoner av forretningskritiske data og identifiserer og visualiserer uvanlige transaksjoner og trender i den finansielle informasjonen. Den gjør det mulig for oss å analysere mønstre og trender, identifisere transaksjoner av uvanlig art og transaksjoner med høy risiko, og til å gi verdifull innsikt både til våre revisjonsteam og klienter.

### Konfidensialitet og informasjonssikkerhet

Konfidensialitet og informasjonssikkerhet er viktige elementer i vårt profesjonsansvar. Misbruk eller tap av konfidensiell klientinformasjon eller personlige data kan medføre tap for våre klienter, at vi blir gjenstand for søksmål, og det kan skade vårt rykte. Vi tar beskyttelse av konfidensielle og personlige data alvorlig.

Vi har en helhetlig tilnærming til det å redusere risiko innenfor områdene sikkerhet, personvern og konfidensialitet der vi samarbeider med klientene våre og gjør betydelige investeringer i hensiktsmessige kontroller og overvåking som samlet utgjør en effektiv forsvarsmodell. Denne modellen har gjort det mulig for oss å styrke avdelingen vår som jobber med informasjonssikkerhet, tilpasse oss til beste praksis i bransjen og forbedre vårt rammeverk for internkontroll.

### Personvern

Vi har en robust og konsistent tilnærming til håndtering av personlige data. Alle i organisasjonen vår har en rolle i det å sørge for at personopplysninger ikke kommer på avveie. Vi har fortsatt å bygge videre på det omfattende arbeidet vi har lagt ned for å etterleve kravene i Personvernforordningen (GDPR) og har forpliktet oss til å ha god praksis for håndtering av data i alle deler av virksomheten.

### Informasjonssikkerhet

Informasjonssikkerhet har høy prioritet i PwC-nettverket. Medlemsfirmaene står ansvarlig for å beskytte informasjon som deres ansatte, klienter, leverandører og andre interessenter har betrodd dem.

PwCs retningslinjer for informasjonssikkerhet (ISP) er utarbeidet i samsvar med ISO/IEC 27001, bransjestandarder og andre anerkjente rammeverk (COBIT, NIST mv.) som referanse for effektive sikkerhetsrutiner på tvers av firmaene i PwC-nettverket. PwCs ISP gir direkte støtte til selskapets strategiske mål om å være forberedt på cybertrusler ved å proaktivt beskytte verdier, som blant annet klientinformasjon. PwCs ISP blir revidert minimum en gang hvert år.

PwC Norge er pålagt å etterleve kravene i ISP og demonstrere etterlevelse ved å gjøre en årlig evaluering. Resultatene av evalueringen, som godkjennes av leder for informasjonssikkerhet, er gjenstand for en detaljert og standardisert kvalitetsgjennomgang som utføres av en sentral, objektiv gruppe som er ansvarlig for etterlevelse av krav til informasjonssikkerhet på nettverksnivå.





## Støtte til god utførelse av revisjonen



### Leveransemodell i stadig utvikling

Vi utvikler hele tiden måten vi jobber på for å gjøre klientene våre enda mer fornøyde, forbedre kvaliteten i arbeidet og skape god økonomisk kapasitet til å investere i fremtiden. Vi har avsatt betydelige ressurser til å strømlinjeforme, standardisere og automatisere deler av revisjonsprosessen.



### Instruksjon, ledelse og opplæring

Partnere og erfarne teammedlemmer er ansvarlige for kvaliteten og måles på å gi god instruksjon og opplæring gjennom revisjonen og leder arbeidet som gjøres av andre på teamet med mindre erfaring. Dette arbeidet understøttes av Aura Platinum, som på en effektiv måte hjelper teamene med å overvåke fremdrift og sikre at alt arbeid blir fullført og kontrollert av erfarne teammedlemmer, herunder partner.



### Kultur for å konsultere med spesialister

Konsultasjon er grunnleggende for å sikre kvalitet i revisjonen. Vi har retningslinjer som stiller krav om formelle konsultasjoner, men i jakten på kvalitet konsulterer vi oftere enn minimumskravene. Våre team har jevnlig dialog med spesialister på områder som skatt, risikostyring og kontroll, verdsettelse, aktuarberegninger i tillegg til ansatte i vår sentrale fagavdeling.

#### Faglig støtte

Antall partnere som jobber i fagavdelingen i forhold til det totale antall partnere i revisjonsvirksomheten

1 til 20



### Fagavdelingen

Fagavdelingen består av spesialister på regnskap, revisjon, finansiell rapportering og Risk & Quality. Våre fagspesialister spiller en viktig rolle i å holde våre retningslinjer på disse områdene oppdatert ved å overvåke utviklingen i regelverket og faglige standarder og gjøre dette kjent for den profesjonelle staben.



### Kvalitetskontrollører (AQP-nettverk)

Vårt AQP-nettverk består av partnere og spesialister som hjelper revisjonsteamene med å utforme effektive revisjonsplaner og med å sørge for at læringspunkter fra våre opplæringsprogrammer og veiledninger blir innarbeidet i revisjonen. Våre kvalitetskontrollører bidrar til kvalitet gjennom å jobbe direkte med teamene under gjennomføringen av revisjonen. De gjennomgår og diskuterer utvalgte deler av revisjonen mens den pågår og gir sine råd før revisjonen avsluttes.



## Uenigheter

Selskapet har fastsatt retningslinjer for å løse situasjoner der det har oppstått uenighet mellom revisjonsteamet, kvalitetskontrollørene eller andre sentrale funksjoner, for eksempel fagavdelingen. Slike situasjoner vil som regel løses gjennom uformell eller formell konsultasjon med vår Risk & Quality-funksjon.



# Overvåking

## Intern kvalitetskontroll

Kvaliteten i revisjonstjenestene vi leverer er nøkkelen til å opprettholde tilliten fra investorer og andre brukere av regnskapene. Kvalitet er derfor et grunnleggende element i strategien i revisjonsvirksomheten vår.

Ledelsen er ansvarlig for at vi har et hensiktsmessig kvalitetssikringssystem - vårt førstelinjeforsvar. Dette omfatter blant annet utforming og drift av et effektivt kvalitetssikringssystem, som ved bruk av PwC-nettverkets rammeverk for kvalitetssikring, håndterer risikoene knyttet til målet vårt om å levere revisjonstjenester av høy kvalitet.

Våre overvåkningsprosesser innebærer at vi vurderer hvorvidt retningslinjene og prosedyrene som samlet utgjør kvalitetssikringssystemet er hensiktsmessig utformet og fungerer effektivt - vårt andrelinjeforsvar. Målet er at det skal gi oss betryggende sikkerhet for at våre revisjons- og attestasjonoppdrag utføres i samsvar med lover, forskrifter og gjeldende standarder.

Våre overvåkningsprosesser innbefatter i tillegg inspeksjon av fullførte revisjonsoppdrag (Engagement Compliance Reviews [ECR]) og periodiske testing av kvalitetssikringssystemet. Inspeksjonene av revisjonsoppdragene og testingen av kvalitetssikringssystemet utføres av partnere og ansatte som er uavhengig fra de som har ansvaret for det som kontrolleres. Resultatet av inspeksjonene og testingen inngår i grunnlaget for rotårsaksanalysene, som igjen vil utgjøre grunnlaget for forbedringer i systemet for kvalitetssikring.

Overvåkingsprogrammet er basert på et inspeksjonprogram som er obligatorisk i PwC-nettverket. Fundamentet i inspeksjonsprogrammet er profesjonsstandarder, herunder ISQC 1, supplert med interne retningslinjer, prosedyrer og verktøy.

ECR er en risikobasert inspeksjon av fullførte revisjonsoppdrag, som etter en rotasjonssyklus dekker samtlige oppdragsansvarlige revisorer som signerer revisjonsberetninger og andre attestasjonstjenester. Utvalget av hvilke oppdragsansvarlige revisorer som skal kontrolleres det aktuelle året foretas etter en rotasjonssyklus med element av uforutsigbarhet. Alle oppdragsansvarlige revisorer blir kontrollert ved ECR minimum hvert femte år. Revisjonsoppdrag for børsnoterte foretak av allmenn interesse har relativt sett en overrepresentasjon ved utvalg av oppdrag til ECR. Inspeksjonen verifiserer om revisjonen har vært utført i samsvar med PwCs retningslinjer for revisjon og gjeldende faglige standarder. Andre attestasjonsoppdrag kontrolleres på stikkprøvebasis.

### Kvalitetssikringssystemet

Antall timer vi har brukt på å evaluere og teste systemet

## 3000 timer



### 14 forbedringsområder

Forbedringsområdene følges opp i en egen handlingsplan.

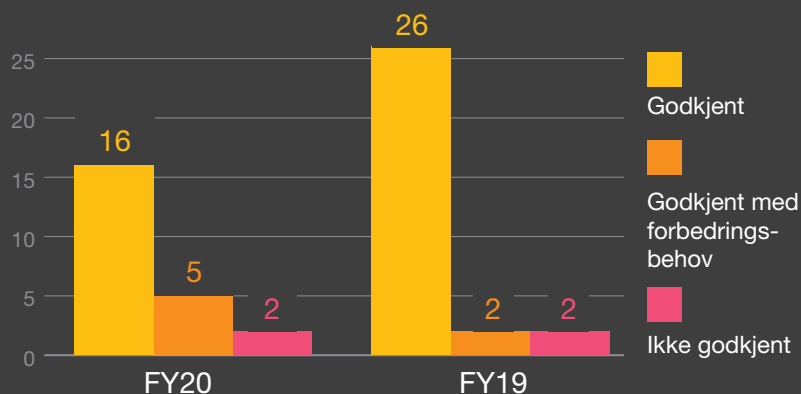
ECR ledes av en partner fra et PwC-firma utenfor Norge, som støttes av et team med partnere og ansatte med minimum to års erfaring som managere. Kontrollteamene får opplæring i utøvelsen av inspeksjonen, og benytter nettverksutviklede sjekklister og verktøy ved utføringen av kontrollprosedyrene.

I tillegg gjennomfører PwC-nettverket et inspeksjonsprogram som evaluerer utformingen og effektiviteten til kvalitetssikringsystemet - vårt tredjelinjeforsvar. Inspeksjonen ledes og gjennomføres i sin helhet av partnere og ansatte fra PwC-firmaer utenfor Norge.

Resultatene av inspeksjonene rapporteres til firmaets nasjonale ledergruppe. Leder for Assurance er ansvarlig for å vurdere rotårsaksanalysen og for å implementere nødvendige tiltak. I tilfeller med svak kvalitet på et oppdrag, kan ansvarlig partner eller firmaets ledelse, basert på art og omstendigheter omkring forholdene, bli gjenstand for ytterligere overvåking, opplæring eller sanksjoner i samsvar med firmaets rammeverk for ansvarliggjøring og belønning. I særlige tilfeller kan den ansvarlige for avvikene bli fratatt retten til å være oppdragsansvarlig revisor i PwC.

Videre blir resultatene og tilhørende tiltaksplan kommunisert ut til samtlige partnere og ansatte i revisjonsvirksomheten for å sikre at tilsvarende avvik unngås på andre oppdrag. Dessuten informerer leder for det globale overvåkingsprogrammet om relevante funn fra kvalitetskontrollene i de andre firmaene i PwC-nettverket. Dette gjør at våre oppdragsansvarlige revisorer kan vurdere og ta hensyn til disse funnene når de planlegger og utfører revisjon av internasjonale konsern der det benyttes team fra andre firmaer i PwC-nettverket til å utføre revisjonen av en eller flere komponenter i konsernet.

### Revisjonskvalitet - interne inspeksjoner



Prosentandel som har blitt klassifisert som Godkjent / Godkjent med forbedringsbehov

**FY20 - 91,3%**

FY19: 93%

### Ekstern kvalitetskontroll

PwC Norge er underlagt periodisk kvalitetskontroll etter bestemmelsen i revisorloven § 5b-2. Finanstilsynet gjennomfører periodisk kvalitetskontroll av norske revisorer og revisjonsselskaper som reviderer selskaper av allmenn interesse minimum hvert tredje år.

Nedenfor omtaler vi periodiske kvalitetskontroller og andre kvalitetskontroller hvor tilsyn er gjennomført og/eller resultater fra tilsyn er mottatt i perioden 1. juli 2019 - 30. juni 2020. Oversikten omfatter korrespondanse til og med 29. september 2020.

### Finanstilsynet

Finanstilsynet gjennomførte periodisk kvalitetskontroll hos PwC Norge høsten 2019. Endelig rapport er datert 12. juni 2020. Tilsynet omfattet gjennomgang av utvalgte retningslinjer og rutiner i revisjonsvirksomheten, gjennomgang av revisjonsdokumentasjonen for to foretak av allmenn interesse, samt gjennomgang av våre vurderinger av revisjonshandlinger rettet mot finansiell informasjon i prospekt. Vi har mottatt kritikk for enkelte forhold knyttet til retningslinjer og rutiner i revisjonsvirksomheten. Blant annet gjelder dette forhold knyttet til uavhengighet, anti-hvitvask og informasjonssikkerhet. PwC Norge har iverksatt tiltak for å forbedre disse forholdene. Finanstilsynet har ikke merknader til revisjonsutførelsen på de to kontrollerte oppdragene eller kvalitetskontrollen som PwC selv hadde utført. Endelig rapport er tilgjengelig på [finansstilsynet.no](https://finansstilsynet.no).

Finanstilsynet har videre gjennomført to stedlige tilsyn hos PwC Norge i perioden. Rapport fra disse tilsynene er ikke mottatt. Et stedlig tilsyn fra forrige periode er konkludert, hvor Finanstilsynet har rettet kritikk til deler av revisjonen. Endelig rapport er tilgjengelig på [finansstilsynet.no](https://finansstilsynet.no).

### Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)

PCAOB er pålagt å gjennomføre periodiske inspeksjoner av alle registrerte revisjonsselskaper som regelmessig avgir revisjonsberetninger for selskaper notert på amerikanske børser. PwC Norge avgir slike revisjonsberetninger.

PCAOB gjennomførte sitt siste periodiske tilsyn i PwC Norge høsten 2019. Endelig rapport etter tilsynet er ikke mottatt. Rapporten for tilsynet i 2016 er nå tilgjengelig på [pcaobus.org](https://pcaobus.org).



# PwC Norges organisering og eierskap

PwC i Norge består av de norske selskapene:

- › PricewaterhouseCoopers AS (PwC AS)
- › org. nr. 987 009 713 (revisjons-, regnskapsførings- og rådgivningsvirksomhet og medlem av Den norske Revisorforening og autorisert regnskapsførerselskap) med datterselskapet
- › PricewaterhouseCoopers Accounting AS org. nr. 987 372 451 (autorisert regnskapsførerselskap), og
- › Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS org. nr. 988 371 084, med datterselskapet
- › PwC Tax Services AS org. nr. 962 066 321.

De to sistnevnte selskapene er et konsern som driver skatterådgivning og annen juridisk rådgivning og inngår ikke i PwC AS med datterselskap som driver revisjons-, regnskaps- og rådgivningsvirksomhet. Gruppene anses som samarbeidende selskaper etter revisorloven § 4-7 første ledd og blir betegnet som PwC Norge. Samtlige virksomhetsområder i PwC Norge er underlagt et kvalitetssikringssystem basert på PwCs globale retningslinjer.

PwC Norge er organisert i fem regioner med til sammen 28 kontorer og filialer. En fullstendig oversikt finnes lenger bak i rapporten.

PwC AS er et godkjent revisjonsselskap i henhold til revisorloven, og det er PwC AS som velges som revisor. PwC AS er også et autorisert regnskapsførerselskap og følger bestemmelsene regnskapsførerloven.

Selskapets aksjer er inndelt i to aksjeklasser, A- og B-aksjer. Bare aksjene i aksjeklasse A har stemmerett på selskapets generalforsamling. Det kan også vedtas ulikt utbytte på aksjene i klasse A og B. Majoriteten av partnerne eier sine B-aksjer gjennom holdingselskaper. Partnere eier fra 1 til 8 B-aksjer og inntil 1 A-aksje.

Det er totalt 148 partnere per 1. juli 2020, hvorav 43 er partnere i PwC AS med én A-aksje. 86 er partnere innen revisjonsvirksomheten, 37 er partnere innen rådgivningsvirksomheten, én er partner i regnskapsvirksomheten og 24 er partnere i advokatvirksomheten.

Majoriteten av PwC AS eies av godkjente revisorer, som i samsvar med revisorloven har den formelle og reelle kontrollen over revisjonsselskapet.

PwC AS er hovedmann og fullt ansvarlig deltaker i PricewaterhouseCoopers Indre Selskap (PwC IS). Partnerne er stille deltakere i det indre selskapet. Det indre selskapets oppgave er i hovedsak å regulere ansvarsforholdet mellom eierne. PwC IS opptrer ikke utad som selskap.

Datterselskapet PricewaterhouseCoopers Accounting AS drives i henhold til bestemmelsene i regnskapsførerloven og eies i sin helhet av PricewaterhouseCoopers AS.

Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS er organisert og drives i henhold til bestemmelsene i domstolloven og eies av partnere som utøver sin virksomhet gjennom Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers IS.

Regnskapsåret i PwC AS omfatter perioden fra 1. juli til 30. juni.

## Samarbeidsavtaler i Norge

Det er et utstrakt samarbeid mellom PwC AS, PricewaterhouseCoopers Accounting AS, Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS og PwC Tax Services AS. Selskapene må derfor ses under ett hva gjelder revisorlovens uavhengighetsregler. PwC Norge har ingen samarbeidsavtaler i Norge utover dette.

# PwC Norges styringsstruktur

PwC Norge styres av partnerne gjennom beslutninger i generalforsamlingen etter anerkjente prinsipper for god eierstyring og selskapsledelse. Prinsippene skal sørge for en mest mulig transparent, forutsigbar og rettferdig behandling av virksomhetens ansatte og partnere. Samtidig underbygger god eierstyring og selskapsledelse selskapets strategiske målsetning om høy kvalitet i tjenesteleveransene.

## Generalforsamlingen

Generalforsamlingen er det øverste organet i PwC AS og har den myndighet som er regulert i aksjeloven. Styret skal innkalle til minst to generalforsamlinger i året. For generalforsamlingen i PwC AS gjelder noen særskilte forhold i tillegg til aksjelovens regulering. Tilleggene er regulert i selskapets vedtekter eller følger av arbeidsdeling med andre organer og omfatter blant annet regler for opptak av partnere og fastsettelse av overskuddsavhengig tilleggsvederlag for partnere.

Generalforsamlingen velger en valgkomité bestående av tre partnere. Generalforsamlingen velger etter innstilling fra valgkomiteen, styret og styrets leder. Styrets medlemmer velges for to år av gangen.

## Styret

Styret i PwC AS skal bestå av ni medlemmer, hvorav seks velges av og blant aksjonærene. Tre av medlemmene skal være valgt av og blant de ansatte. Alle styremedlemmene kommer fra PwC Norge. Ingen medlemmer av den nasjonale ledergruppen kan sitte i styret.

Flertallet av både styremedlemmene og styrets varamedlemmer er godkjente revisorer, og mer enn halvparten av de stemmeberettigede i selskapets øverste organ er godkjente revisorer.

Styrets ansvarsområde er basert på det som følger av aksjeloven. Følgelig skal styret

tilsette administrerende direktør, årlig skriftlig evaluere vedkommendes arbeid og foreslå godtgjørelsen som godkjennes av generalforsamlingen. Styret ser dessuten etter at retningslinjer for utnevning av medlemmer til kompensasjonsutvalget og forfremmelsesutvalget følger de prinsippene som er fastsatt om representativ deltagelse i utvalgene. Styret skal videre behandle innstillinger til opptak og uttreden av partnere og godkjenne leder for Risk & Quality basert på innstilling fra administrerende direktør.

Styret fastsetter selskapets strategiske mål, og ser til at det finnes nødvendig personell og finansielle ressurser til å nå målene. Styret skal føre tilsyn med at ledelsen implementerer og gjennomfører vedtatt strategi. Det faller også inn under styrets saksbehandling å behandle administrerende direktørs forslag til overskuddsdeling samt til å fremme forslag til generalforsamlingen om fastsettelse av overskuddsdeling. Styrets arbeid støttes blant annet av et sanksjonsutvalg bestående av leder for Risk & Quality samt to styremedlemmer. Sanksjonsutvalget har en viktig funksjon i å opprettholde kvaliteten i våre tjenester gjennom sine beslutninger om sanksjoner ved brudd på etablerte Risk & Quality-rutiner. Sanksjonsutvalget beslutter sanksjoner på vegne av styret. Utvalgets beslutninger effektueres av styret, herunder konsekvenser for partnernes vederlag ved brudd på selskapets retningslinjer.

## Internrevisjon

Internrevisjonen er et uavhengig og objektivt organ som skal evaluere og bidra til å forbedre de styrings- og kontrolltiltak som er etablert for risikostyring og måloppnåelse i virksomheten. Internrevisjonen har hele virksomheten som sitt arbeidsfelt og har et spesielt fokus på virksomhetens prosesser for virksomhetsstyring, risikostyring og kontroll. Internrevisjonen skal ledes av en erfaren partner, som utpekes av styret. Leder av internrevisjonen kan ikke

være linjeleder, medlem av styret, forfremmelsesutvalget eller kompensasjonsutvalget. Internrevisjonen rapporterer direkte til styret.

### **Administrerende direktør**

Administrerende direktør er PwC Norges øverste operasjonelle leder og er ansvarlig for den daglige ledelsen av virksomheten. Administrerende direktør tilsettes av styret for en åremålsperiode på fire år. Maksimum antall åremålsperioder er to.

Administrerende direktørs ansvarsområde tilsvarende det som følger av norske lover og regler. I vår virksomhet betyr det etablering av tilstrekkelige rutiner for overvåking og oppfølging av virksomhetens risiko, herunder styring og oppfølging av Risk & Quality-funksjonen. I tillegg sørger administrerende direktør for å implementere og vedlikeholde PwCs internasjonale retningslinjer og prosedyrer.

Administrerende direktør har det øverste ansvaret for å etablere og følge opp prosesser som sikrer kvalitet i leveranser i alle virksomhetsområder. Årlig evaluerer og rapporterer administrerende direktør om kvaliteten av virksomhetens interne kontroll til styret.

I tillegg støttes administrerende direktør av forfremmelsesutvalget og kompensasjonsutvalget. De to utvalgene er administrerende direktørs organer for å nå selskapets kort-siktige og langsiktige strategiske mål gjennom partneropptak og overskuddsdeling.

Forfremmelsesutvalget skal samle inn bakgrunnsinformasjon, intervju kandidater, vurdere prestasjoner og begrunne sin innstilling til partneropptak. Administrerende direktør innstiller til styret om opptak til partnerskapet basert på forfremmelsesutvalgets saksbehandling. Styret behandler og innstiller videre til generalforsamlingen om opptak av partnerkandidater.

Kompensasjonsutvalgets oppgave er å innstille på den enkelte partners overskuddsandel basert på fastsatte vurderingskriterier. Medlemmene i kompensasjonsutvalgets overskuddsandel innstilles

av administrerende direktør. Ansvaret for å vurdere administrerende direktørs overskuddsandel tilligger styret.

### **Ansvar for risiko og kvalitet**

Styret er ansvarlig for å påse at selskapet har etablert et kvalitetssikringssystem. Ansvaret for etablering og vedlikehold av et hensiktsmessig kvalitetssikringssystem ligger hos administrerende direktør med støtte fra nasjonal ledergruppe. Regionlederne har et tilsvarende kvalitetsansvar i sin region.

Leder for Assurance er ansvarlig for kvalitet i tjenesteleveranser fra revisjonsvirksomheten og skal sikre at PwC Norge opprettholder og utvikler gode kvalitetssystemer og prosedyrer. Leder for Assurance rapporterer til administrerende direktør.

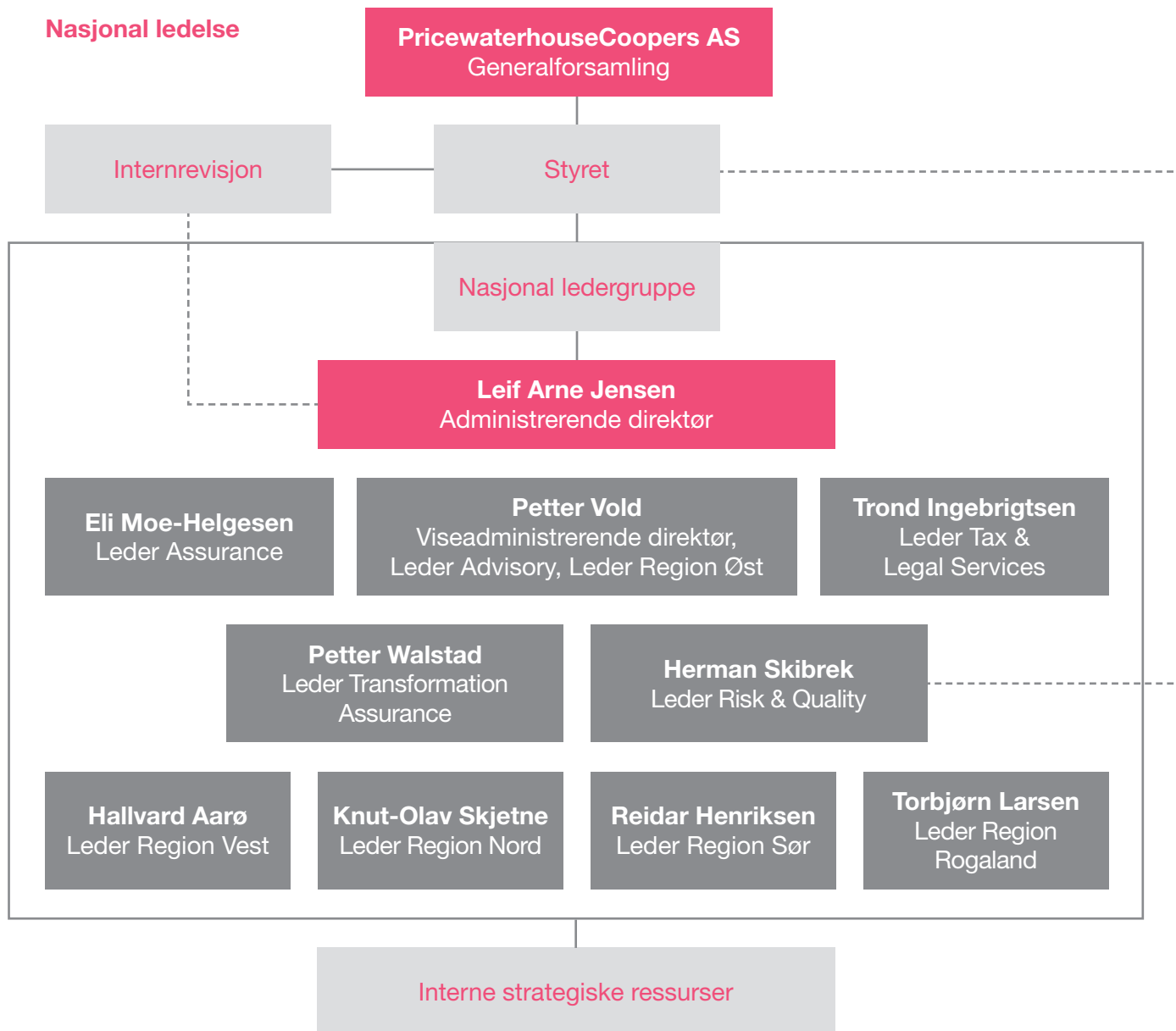
Det er utnevnt regionale ledere for Assurance som er ansvarlige for å etablere og følge opp relevante risiko- og kvalitetsaktiviteter i hver enkelt region.

Leder for Risk & Quality har på vegne av administrerende direktør, det overordnede ansvaret for risiko- og kvalitetsarbeidet innenfor samtlige tjenesteområder i PwC Norge. Ansvaret omfatter å påse og tilrettelegge for at Risk & Quality-funksjonen utfører sine oppgaver på en kvalitativ, tidsriktig og effektiv måte.

Leder for Risk & Quality godkjennes av styret etter innstilling fra administrerende direktør og er medlem av nasjonal ledergruppe. Leder for Risk & Quality kan ikke være linjeleder eller medlem av styret, kompensasjonsutvalget eller forfremmelsesutvalget. Leder for Risk & Quality har rett og plikt til å rapportere direkte til styret.

Risk Management-partner for Assurance bistår og rapporterer til leder for Assurance og leder for Risk & Quality. Det er utnevnt regionale Assurance Risk Management-partnere som er ansvarlige for å fasilitere oppfølgingen av relevante risiko og kvalitetsaktiviteter i den enkelte region.





## Oversikt over styremedlemmer og antall styremøter for perioden 1.7.2019 til 30.06.2020

Navn	A/E*	LOS	Utdannelse	Tjenestegjort fra	Antall møter i FY20	Deltatt på antall møter
Jon Haugervåg, styrets leder	E	Assurance	Statsautorisert revisor	1.1.2006	9	9
Thomas Fraurud, nestleder	E	Assurance	Statsautorisert revisor	1.1.2016	9	9
Henrik Nessler	E	Assurance	Statsautorisert revisor	1.1.2016	9	9
Roger Mortensen	E	Advisory	Cand Polit Statsvitenskap og Master of Business and Administration	1.1.2019	9	8
Bente Norbye Lie	E	Assurance	Statsautorisert revisor	1.1.2016	9	9
Svein Gunnar Stang Hansen	E	TLS	Advokat	3.2.2016	9	9
Håkon Bjerkenes	A	Assurance	Siviløkonom	1.1.2016-31.12.2019	3	2
Anne-Marte Grønstedt	A	Assurance	Statsautorisert revisor	1.1.2018	9	9
Henrik Evensen	A	Advisory	Siviløkonom	1.1.2020	6	6
Marte Møller Garthus	A	Assurance	Siviløkonom	1.1.2020	6	6
Tom Notland, eiervalgt vararepresentant	E	Assurance	Statsautorisert revisor	1.1.2016	1	1
Roy Heggelund, ansattvalgt vararepresentant	A	Assurance	Statsautorisert revisor	1.1.2018-31.12.2019	3	3
Tore Maaø, ansattvalgt vararepresentant	A	IFS	CSO/CISM	1.1.2018-31.12.2019	1	1

\*E =aksjonærvalgt og A = ansattevalgt



# PwC-nettverket

## Et globalt nettverk

PwC er et merkenavn som benyttes av firmaer som leverer profesjonelle tjenester og er medlem av PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Samlet utgjør disse firmaene PwC-nettverket. «PwC» benyttes både til å referere til ett eller flere firmaer i nettverket og til alle firmaene samlet.

I Norge krever lovverket at revisjonsfirmaet eies av godkjente revisorer som oppfyller kravene i revisorloven. Tilsvarende bestemmelser gjelder i mange andre deler av verden. Selv om regulerende myndigheters syn på spørsmålet om eierskap av revisjonsselskaper er i endring, så verken kan eller skal medlemmer av PwC-nettverket operere som et multinasjonalt foretak. PwC-nettverket er ikke et globalt partnerskap, et enkelt firma eller et multinasjonalt foretak.

PwC-nettverket består derfor av separate juridiske enheter.

## PricewaterhouseCoopers International Limited

Firmaene som utgjør PwC-nettverket har forpliktet seg til å jobbe sammen for å levere tjenester med høy kvalitet til klienter over hele verden. Firmaene i PwC-nettverket er medlemmer i, eller har annen tilknytning til PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), som er et engelsk selskap med begrenset ansvar registrert i Storbritannia. PwCIL fungerer som en koordineringsenhet for PwC-firmaene og leverer ikke tjenester til klienter. PwCIL fokuserer på nøkkelområder som strategi, merkenavn, risiko og kvalitet og arbeider for å utvikle og implementere retningslinjer og initiativ for å skape en felles og koordinert tilnærming mellom medlemsfirmaer der det er hensiktsmessig. PwC-firmaene kan bruke PwC-navnet og trekke på nettverkets ressurser og revisjonsmetodikk. På sin side forplikter firmaene i PwC-nettverket seg til å implementere og vedlikeholde

PwC-nettverkets felles retningslinjer og standarder slik de fremsettes av PwCIL. PwC-nettverkets retningslinjer og standarder suppleres med standarder og retningslinjer som følger av norsk regulering.

PwC-nettverket er ikke et internasjonalt partnerskap, og medlemsfirmaer er ikke hverandres juridiske partnere. Mange av medlemsfirmaene har juridisk navn som inneholder ordene "PricewaterhouseCoopers", men PwCIL har ikke noe eierskap i disse firmaene. Et PwC-firma som er tilknyttet PwCIL kan ikke opptre som agent for PwCIL eller noe annet PwC-firma. Videre kan et PwC-firma heller ikke forplikte PwCIL eller noe annet medlemsfirma. Det er kun ansvarlig for sine egne og ikke PwCILs eller noe annet PwC-firmas handlinger eller forsømmelser. PwCIL kan ikke opptre som agent for et medlemsfirma eller forplikte medlemsfirmaer og er bare ansvarlig for sine egne handlinger eller forsømmelser. PwCIL har verken rett eller mulighet til å overstyre medlemsfirmaenes utøvelse av profesjonelt skjønn.

## PwCILs styrende organer

PwCILs styrende organer er:

- › **Global Board**, som er ansvarlig for å lede PwCIL, føre tilsyn med Network Leadership Team og godkjenne PwC-nettverkets standarder. Styret har ingen ekstern rolle. Styremedlemmene velges hvert fjerde år av partnere fra alle PwC-firmaene rundt om i verden.
- › **Network Leadership Team**, som fastsetter den overordnede strategien for PwC-nettverket og standardene som PwC-firmaene samtykker i å slutte seg til.
- › **Strategy Council**, som er sammensatt av lederne for de største firmaene og regionene i nettverket, bestemmer den strategiske retningen for nettverket og legger til rette for gjennomføring av strategien.

- › **Global Leadership Team**, som blir utnevnt av og rapporterer til Network Leadership Team og nettverkets styreleder. Ansvar til medlemmene av Global Leadership Team er å lede team hentet fra nettverket for å koordinere aktiviteter på tvers av forretningsområdene.

### Hvordan nettverkets standarder anvendes i PwC Norge

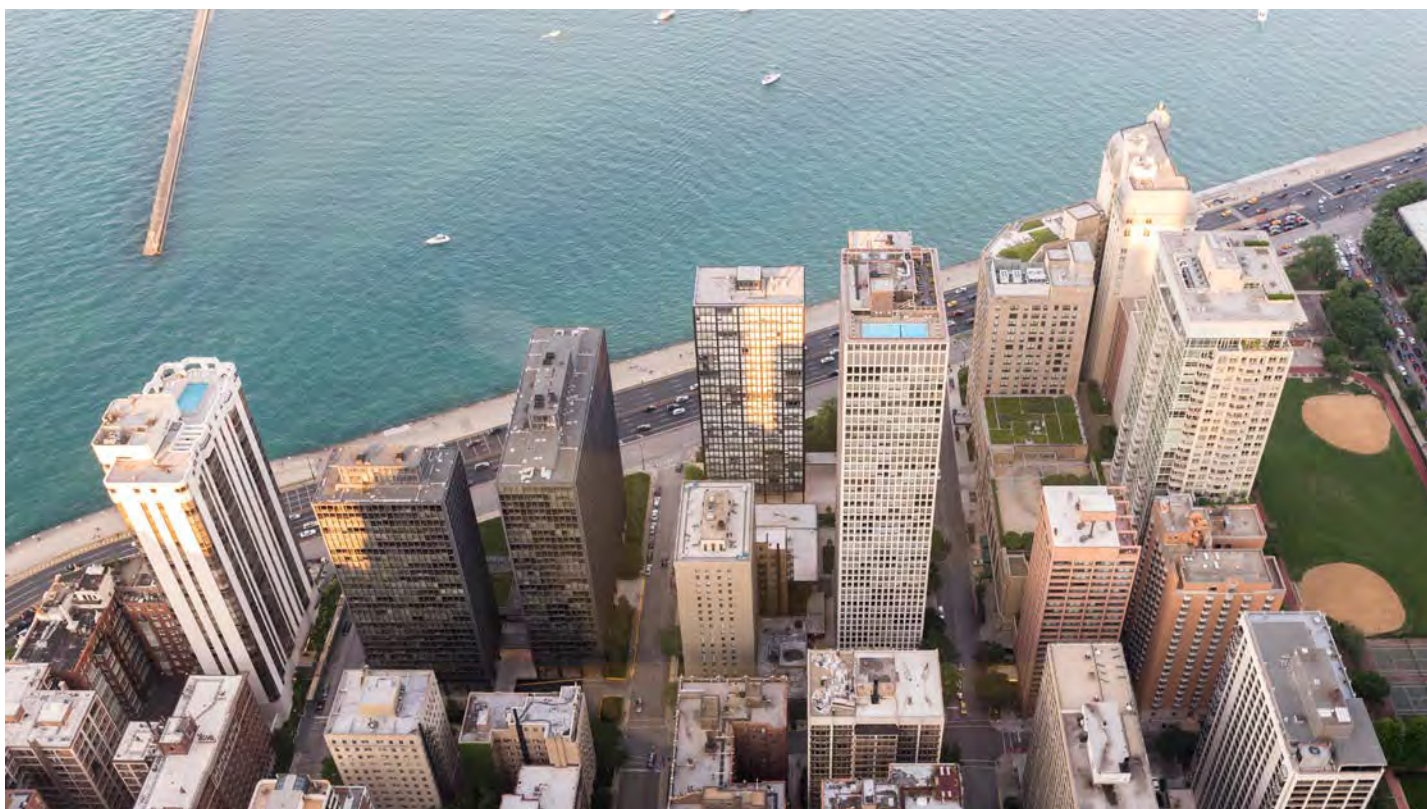
PwC Norges virksomhet er underlagt rammebetingelsene i revisorloven, forskrifter og gjeldende profesjonelle standarder. Rammebetingelsene i det norske lovverket suppleres av nettverkets felles retningslinjer og standarder. PwC Norge har tilgang til felles metodikk, teknologi og støttende materiale for en rekke tjenestetyper.

Metodikken, teknologien og støttematerialet er utformet for å hjelpe våre ansatte og partnere med å utføre arbeidet med høy grad av konsistens og kvalitet innenfor de norske rammebetingelsene. PwC Norge har i tillegg bred tilgang til nettverkets fagpesialister, samt formelle og uformelle faglige nettverk.

Hvert firma er ansvarlig for egen kvalitetskontroll og overvåking. PwC Norges overvåking omfatter både vurderinger av egne systemer og prosedyrer, samt tilrettelegging for uavhengige vurderinger. Dessuten overvåker nettverket selv at nettverkets forventninger til kvalitet, kvalitetsstandarder og retningslinjer blir overholdt. Nettverkets overvåking omfatter blant annet et program for kvalitetskontroll og objektive vurderinger av firmaets prosesser for å identifisere og håndtere risikoer av betydning. I overensstemmelse med gjeldende regelverk, gjennomfører også Finanstilsynet og andre internasjonale myndighetsorganer som PCAOB periodiske kontroller av kvaliteten i våre tjenester.

### Medlemmer av PwC-nettverket i EU/EØS

En liste over firmaer som er medlemmer av PwC-nettverket i EU/EØS finnes lenger bak i rapporten. For regnskapsåret som ble avsluttet 30. juni 2020 var samlet omsetning fra revisjon av selskaper i EU/EØS € 3,2 milliarder (2019: € 3,1 milliarder).



# Erklæring fra styret

## Uttalelse vedrørende kvalitetssikringssystemet og retningslinjer for uavhengighet

Styret i PricewaterhouseCoopers AS er ansvarlig for å påse at selskapet har etablert et kvalitetssikringssystem. Systemet skal sikre en kvalitet i attestasjonsoppdrag og beslektede tjenester og en uavhengighet som tilfredsstillende kravene i revisorloven, gjeldende standarder om kvalitetskontroll og PwCs globale retningslinjer. Styret skal herunder påse at nødvendige rutiner for å gjennomføre og overvåke etterlevelsen av retningslinjene er etablert. Administrerende direktør skal sørge for effektiv gjennomføring av selskapets arbeid med kvalitetssikringssystemet og retningslinjer og rutiner som skal sikre revisors uavhengighet.

Vi har gjennom året fulgt opp at selskapets kvalitetssikringssystem fungerer effektivt, det vil si i overensstemmelse med gjeldende regelverk og at retningslinjer for uavhengighet overholdes. Arbeidet er basert på kontinuerlig rapportering fra administrerende direktør og at styret har behandlet rapporter fra ledelsen om resultatet av gjennomførte kvalitetskontroller og overholdelse av retningslinjer for uavhengighet.

Etter vår oppfatning gir vår oppfølging tilstrekkelig og hensiktsmessig grunnlag for vår uttalelse.

Etter vår mening har PricewaterhouseCoopers AS' kvalitetssikringssystem i det alt vesentlige fungert effektivt i perioden og retningslinjene for revisors uavhengighet er overholdt.

Oslo, 29. september 2020

Jon Haugervåg  
(Styreleder)

Henrik Nessler

Svein Gunnar  
Stang Hansen

Henrik Evensen

Thomas Fraurud

Cecilie Pande  
Dramstad Aas  
(observatør)

Anne-Marte  
Grønstedt

Roger Mortensen

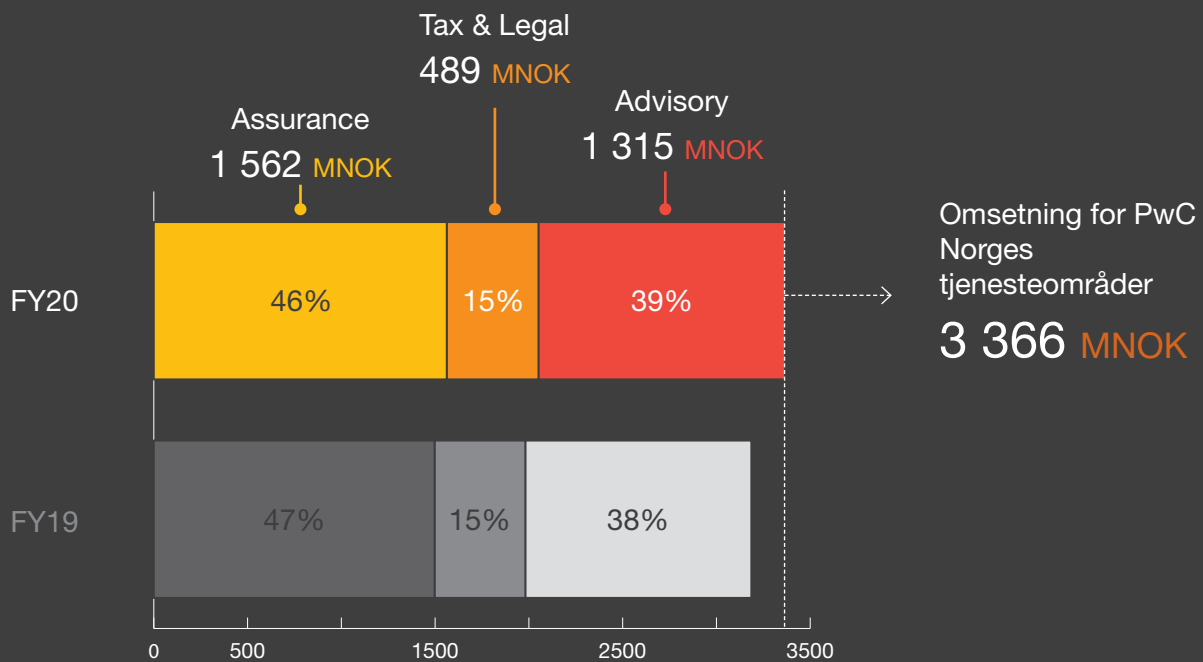
Bente Norbye Lie

Marte Møller Garthus

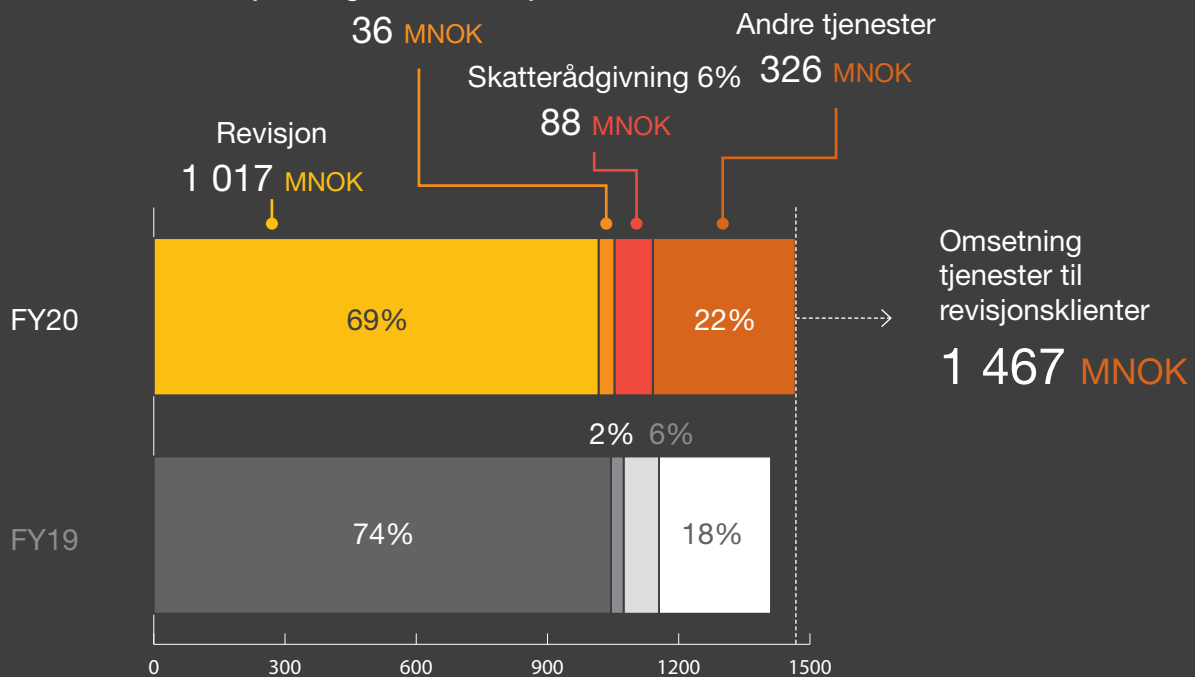


# Finansiell informasjon

Sammenstilt omsetning for PwC Norge i regnskapsåret 1. juli 2019 – 30. juni 2020



Attestasjoner og beslektede tjenester 3%





# Godtgjørelse til partnere

Godtgjørelsen til våre partnere er satt sammen for å motivere, anerkjenne og belønne, og skal i tillegg bidra til å sikre langsiktighet. Innsatsen til hver enkelt partner måles mot fastlagte målekriterier som skal bidra til å realisere selskapets mål. Et sentralt mål er å sikre høy kvalitet i leveransene og en atferd i tråd med selskapets verdier og strategier. Partnerne blir kompensert årlig.

Godtgjørelsen består av fast arbeidsgodtgjørelse, overskuddsavhengig tilleggsvederlag og aksjeutbytte. Selskapet tilstreber åpenhet rundt godtgjørelsesprosessen mellom partnerne.

Ved starten av året utarbeider partnerne en personlig utviklingsplan sammen med sin nærmeste leder. Utviklingsplanen består av konkrete målsettinger som gjør det tydelig hva partneren skal oppnå. Målsettingene har sammenheng med PwCs formål som er å bygge tillit i samfunnet og løse viktige problemer. Høy kvalitet i leveransene er et av minimumskravene en partner må forholde seg til. Andre minimumskrav er å være en motiverende leder, sørge for konstruktive løsninger, riktig bemanning, riktig gjennomføring av arbeidsprosesser mv. Partnerne belønnes ikke for mersalg til revisjonsklienter.

Ved slutten av året evalueres prestasjonen mot målene som ble satt i utviklingsplanen. Kompensasjonsutvalget ledes av administrerende direktør og innstiller den enkelte partners overskuddsavhengige tilleggsvederlag med utgangspunkt i måloppnåelsen i utviklingsplanen og målt kvalitet i leveransene. Når kompensasjonsutvalget har lagt frem sin innstilling, vurderer styret prosessen som har ledet frem til innstillingen. Administrerende direktør kommuniserer innstillingen til den enkelte partner og generalforsamlingen fastsetter endelig godtgjørelse.

Partnerne inngår i selskapets innskuddsbaserte pensjonsordning. Ingen partnere har rett til andre pensjonsytelser fra selskapet og det foreligger ingen avtaler om godtgjørelse ved fratreden.

Aksjonærer som har vært i aksjeklasse A i minst 10 år kan søke om å fratre inntil 5 år før ordinær fratreden ved fylte 60 år mot en kompensasjon tilsvarende 18 G årlig (i maksimalt 5 år).

# Foretak av allmenn interesse revidert av PwC Norge<sup>1</sup>

## A

AEGA ASA  
AF Gruppen ASA  
AqualisBraemar ASA  
Arcticzymes Technologies ASA  
Arendals Fossekompani ASA  
Assuranceforeningen Gard - gjensidig  
Austevoll Seafood ASA  
Avance Gas Holding Ltd.  
Axactor SE

## B

2020 Bulkera Ltd.  
Bank Norwegian AS  
BB Bank ASA  
Beerenberg AS  
Belships ASA  
BNP Paribas Leasing Solutions AS  
Brabank ASA  
Byggma ASA

## D

Den Norske Krigsforsikring for Skib Gjensidig  
forening  
DigiPlex Norway Holding 2 AS  
DOF ASA  
DOF Subsea AS

## E

Easybank ASA  
Ekornes QM Holding AS  
Eksportfinans ASA

## F

Fibo Group AS  
Fiven ASA  
Fjord1 ASA  
Flekkefjord Sparebank  
Fredrikstad Energi AS  
Frende Livsforsikring AS

Frende Skadeforsikring AS  
Frigaard Property Group AS  
Frontline Ltd.

## G

Gard Marine & Energy Insurance (Europe) AS  
GC Rieber Shipping ASA  
GIEK Kredittforsikring AS  
Glitre Energi AS  
Golden Ocean Group Ltd.  
Goodtech ASA  
Grieg Seafood ASA

## H

Hafslund E-CO AS  
Havila Shipping ASA  
Havilafjord AS  
Havtrygd Gjensidig Forsikring  
Havyard Group ASA  
Hegra Sparebank  
Helgeland Boligkreditt AS  
Helgeland Sparebank  
HELP Forsikring AS  
HI Bidco AS  
Holmetjern Invest AS

## I

Ice Group ASA  
Ice Group Scandinavia Holdings AS  
Insr Insurance Group ASA  
Interoil Exploration and Production ASA  
Itera ASA

## J

Jernbanepersonalets Forsikring Gjensidig  
Jernbanepersonalets Sparebank

## K

Kid ASA  
Kitron ASA

<sup>1</sup> Foretak av allmenn interesse er i revisorloven § 5a-1 definert som foretak med noterte verdipapirer, banker og andre kredittinstitusjoner og forsikringsselskaper. Listen omfatter selskaper hvor PwC har vært revisor og avlagt revisjonsberetning i perioden 01. juli 2019 – 30. juni 2020.

KLP Banken AS  
KLP Bedriftspensjon AS  
KLP Boligkreditt AS  
KLP Kommunekreditt AS  
KLP Skadeforsikring AS  
Kommunal Landspensjonskasse Gjensidig  
Forsikringsselskap  
Komplett Bank ASA

## L

Landkreditt Bank AS  
Landkreditt Boligkreditt AS  
Landkreditt Forsikring AS  
Lerøy Seafood Group ASA  
Lillesands Sparebank  
Lillestrøm Sparebank  
Livsforsikringsselskapet Nordea Liv Norge AS  
Luster Sparebank

## M

MyBank ASA  
Møretrygd Gjensidig Forsikring

## N

NBBL Fulltegningsforsikring AS  
Next Biometrics Group ASA  
Norbit ASA  
Nordea Direct Bank ASA  
Nordea Direct Boligkreditt AS  
Nordea Eiendoms-kreditt AS  
Nordic Semiconductor ASA  
Nordnorge Finans Forum ASA  
Norges Pelsdyrslag Gjensidige Pelsdyrtrygd  
Norsk Legemiddelforsikring AS  
Norske Tog AS  
North Energy ASA  
Northern Drilling Ltd.  
Northern Ocean Ltd.  
Norwegian Finans Holding ASA  
Norwegian Hull Club - Gjensidig  
Assuranseforening  
Norwegian Property ASA

## O

OBOS Boligkreditt AS  
OBOS-Banken AS  
Odal Sparebank  
Odfjell Drilling Ltd.  
Okea ASA  
Optin Bank ASA  
Oslo Forsikring AS  
Oslo Pensjonsforsikring AS

Otello Corporation ASA

## P

Pareto Bank ASA

## R

Reach Subsea ASA

## S

Santander Consumer Bank AS  
Selvaag Bolig ASA  
Siem Industries Inc.  
Siem Offshore Inc.  
Skadeforsikringsselskapet Borettslagenes  
Sikringsordning AS  
Skogbrand Forsikringsselskap Gjensidig  
Skue Sparebank  
Småkraft AS  
Sogn Sparebank  
Sparebank 1 Boligkreditt AS  
Sparebank 1 Nordvest  
Sparebank 1 Næringskreditt AS  
SpareBank 1 SMN  
SpareBank 1 SR-Bank ASA  
SpareBank 1 Østfold Akershus  
SpareBank 1 Østlandet  
Sparebanken Sør  
Sparebanken Sør Boligkreditt AS  
Spareskillingsbanken  
SR-Boligkreditt AS  
Storebrand ASA  
Storebrand Bank ASA  
Storebrand Boligkreditt AS  
Storebrand Forsikring AS  
Storebrand Helseforsikring AS  
Storebrand Livsforsikring AS  
Søgne og Greipstad Sparebank

## T

Targovax ASA  
Treasure ASA  
Trøgstad Sparebank  
Trønderenergi AS

## W

Wallenius Wilhelmsen ASA  
Wilh. Wilhelmsen Holding ASA

## X

XXL ASA

# Oversikt over partnere<sup>1</sup>

## A

Aarbakk, Einar  
Aarø, Hallvard  
Aarø, Jan Egill Wendelboe  
Aasen, Lars H.  
Alexandersen, Martin  
Andersen, Erik  
Anfinsen, Ola  
Arvesen, Linda Kristin  
Ask, Per Christian

## B

Bakke, Pål  
Barth, Marit  
Bauge, Jone  
Berger, Hans-Chr.  
Birkeland, Arne  
Botha, Fredrik  
Bredrup, Reinholdt  
Brusdal, Marianne

## C

Corneliussen, Gaute Øverland

## D

Dahl, Tor Bjarne  
Dahle, Siren Iversen  
Døsen, Sturle

## E

Ellefsen, Anders  
Eriksen, Silja

## F

Festervoll, Anne-Lene  
Finnestad, Audun  
Fjørtoft, Lars Erik  
Flo, Ingvill  
Flølo, Jan  
Fraurud, Thomas  
Flygind, Henrik Bredholt

## G

Gaardsø, Thomas Whyte  
Gabrielsen, Fredrik  
Gabrielsen, Hege  
Gaudernack, Jonas  
Gill, André  
Gimre, Per-Arvid  
Gran, Henrik  
Gravdal, Bjørn  
Gray, Alexander Edward  
Gårdsvoll, Stian

## H

Hadland, Gunstein  
Haglund, Geir  
Halvorsen, Kai Arne  
Hansen, Svein G. Stang  
Hareide, Steinar  
Haugen, Dag Olav  
Haugervåg, Jon  
Haukås, Jan Roar  
Heggernes, Pål  
Helgetun, Hallvard  
Helle, Jan Ove  
Henriksen, Reidar  
Hindberg, Torkil  
Holmen, Erik  
Holseter, Sjur  
Honningsvåg, Terje  
Huuse, Anne Kristin  
Hyni, Gøril  
Høien, Jarle  
Hågå, Elisabeth Barman  
Hånes, Jan Roger

## I

Ingebrigtsen, Trond

## J

Jensen, Leif Arne  
Johannessen, Bjørn Egil  
Juliussen, Jørn E.

## K

Kaasa, Cato  
Karlsen, Tore  
Kjelløkken, Roger

## L

Larsen, Torbjørn  
Lewis, Owen  
Lie, Bente Norbye  
Lillevik, Eldar  
Lindal, Lars Ole  
LindahI, Aase  
Liset, Petra  
Loeng, Jørgen Marius  
Lorentzen, Vidar  
Lund, Bjørn  
Lund, Stig Arild  
Lysmen, Ronny  
Lædre, Rune Kenneth S.  
Løvlie, Lavrans  
Løvlien, Vegard Haug

## M

Manskow, Kjell Richard  
Martinsen, Ole Schei  
Marøy, Hugo  
Moe-Helgesen, Eli  
Moen, Signe  
Mortensen, Roger  
Muri, Are  
Myrdal, Frode  
Myrland, Kjetil

## N

Naas-Bibow, Hildegunn  
Ness, Morten  
Nessler, Henrik Z.  
Nilsen, Eivind  
Nording, Anders  
Notland, Tom  
Nymark, Gorm F.  
Nørstebø, Erland

1 Omfatter partnere per 1. juli 2020

**O**

Oftedal, Hege Merete  
Olsen, Marius Kaland  
Olsen, Svein G.

**P**

Palm, Ole-Alexander  
Peters, Morten

**Q**

Qvist, Espen

**R**

Rasmussen, Eirik  
Rennemo, Daniel  
Renø, Ørjan  
Revheim, Stian Ruska  
Ringen, Gunnar H.  
Rognes, Torun  
Rotegård, Stein Erik  
Rothe, Jan-Erik  
Rydland, Bjørn

**S**

Saltnes, Dag  
Sandbakk, Alf Aage  
Sandvik, Øystein  
Sandø, Liss Johansen  
Sakariassen, Lene  
Sem, Magne  
Skibrek, Herman  
Skjaker, Ole Christian  
Skjetne, Knut-Olav  
Skulstad, Helene Kubon  
Slettebø, Gunnar  
Smørdal, Kjetil  
Solheim, Yngvar Engelstad  
Steffensen, Thomas  
Stensholdt, Anne Lene  
Stokke, Nils Robert  
Stokke, Torbjørn  
Storhov, Jens Even  
Strandberg, Bjørn Einar  
Strømsnes, Rune

**T**

Thorsrud, Marius  
Thorstad, Hilde  
Thrane-Nielsen, Didrik

**V**

Vassdal, Kristoffer  
Vold, Petter

**W**

Walby, Lars  
Walstad, Petter  
Wangen, Ståle  
Wollebæk, Per

**Y**

Young, Elin

**Ø**

Ødegård, Paal

**Å**

Årstad, Per Trygve  
Åsheim, Agnetha Johansen

# Medlemmer av PwC-nettverket i EU/EØS

**Belgia** PwC Bedrijfsrevisoren bv/Reviseurs d'entreprises srl

---

**Danmark** PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

---

**Estland** AS PricewaterhouseCoopers

---

**Finland** PricewaterhouseCoopers Oy

---

**Frankrike** PricewaterhouseCoopers Audit  
PricewaterhouseCoopers Entreprises  
PricewaterhouseCoopers France  
PricewaterhouseCoopers Services France  
PwC Entrepreneurs Audit  
PwC Entrepreneurs Audit France  
PwC Entrepreneurs CAC  
PwC Entrepreneurs CAC France  
PwC Entrepreneurs Commissariat aux Comptes  
PwC Entrepreneurs Commissariat aux Comptes France  
PwC Entrepreneurs France  
PwC Entrepreneurs Services  
M. Philippe Aerts  
M. Jean-François Bourrin  
M. Jean-Laurent Bracieux  
M. Didier Brun  
M. Anouar Lazrak  
Mme Elisabeth L'Hermite  
M. Bernard Kervarec  
M. François Miane  
M. Yves Moutou  
M. Claude Palméro  
M. Pierre Pégaz-Fiornet  
M. Antoine Priollaud

---

**Hellas** PricewaterhouseCoopers Auditing Company SA

---

**Irland** PricewaterhouseCoopers

---

**Island** PricewaterhouseCoopers ehf

---

**Italia** PricewaterhouseCoopers Spa

---

**Kroatia** PricewaterhouseCoopers d.o.o

---

**Kypros** PricewaterhouseCoopers Limited

Latvia	PricewaterhouseCoopers SIA
Liechtenstein	PricewaterhouseCoopers GmbH, Vaduz
Litauen	PricewaterhouseCoopers UAB
Luxemburg	PricewaterhouseCoopers, Société coopérative
Malta	PricewaterhouseCoopers
Nederland	Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Norge	PricewaterhouseCoopers AS
Polen	PricewaterhouseCoopers Polska sp. z.o.o. PricewaterhouseCoopers Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Audyt sp. k. PricewaterhouseCoopers Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k.
Portugal	PricewaterhouseCoopers & Associados-Sociedade de Revisores Oficiais do Contas Lda
Romania	PricewaterhouseCoopers Audit S.R.L.
Slovakia	PricewaterhouseCoopers Slovensko s.r.o.
Slovenia	PricewaterhouseCoopers d.o.o.
Spania	PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.
Sverige	Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB PricewaterhouseCoopers AB
Tsjekkia	PricewaterhouseCoopers Audit s.r.o
Tyskland	PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Wibera WPG AG
UK	PricewaterhouseCoopers LLP James Chalmers Katharine Finn
Gibraltar	PricewaterhouseCoopers Limited
Ungarn	PricewaterhouseCoopers Könyvvizsgáló Kft.
Østerrike	PwC Wirtschaftsprüfung GmbH, Wien PwC Oberösterreich Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Linz PwC Kärnten Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Klagenfurt PwC Steiermark Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Graz PwC Salzburg Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Salzburg PwC Østerreich GmbH, Wien

# Våre kontorer

## PwC-nettverket

PwC leverer tjenester gjennom fire integrerte miljøer: Revisjon, rådgivning, regnskap og skatt/avgift. Vi jobber sammen, deler kunnskap, ideer og erfaringer på tvers av tjenesteområder, bransjer og geografi. I Norge utføres arbeidet av mer enn 1 900 revisorer, rådgivere, regnskapsførere og advokater ved 28 kontorer. Globalt spenner nettverket over 284 000 medarbeidere i 155 land, og er med det blant verdens største innen vår bransje.

## 28 kontorer og filialer over hele landet

### Region Nord

Trondheim  
Tromsø  
Mo i Rana  
Bodø  
Mosjøen

### Region Øst

Oslo  
Vestfold  
Hamar  
Lillehammer  
Gardermoen  
Drammen  
Askim  
Sarpsborg

### Region Agder

Kristiansand  
Arendal

### Region Vest

Bergen  
Førde  
Stryn  
Måløy  
Florø  
Sandane  
Sogndal  
Ålesund  
Molde  
Ulsteinvik

### Region Rogaland

Stavanger  
Haugesund  
Egersund



**02316****(+47 95 26 00 00)**

Telefon til felles sentralbord

**A**

Arendal  
Havnegården  
Kystveien 14  
4841 Arendal

**Askim**

Vangsveien 10  
1814 Askim

**B**

Bergen  
Sandviksbodene 2A  
5035 Bergen

**Bodø**

Sjøgata 27  
8008 Bodø

**D**

Drammen  
Strømsø Torg 9  
3044 Drammen

**E**

Egersund  
Spinnerigaten 13  
4370 Egersund

**F**

Florø  
Postboks 546  
Lindheimvegen 1  
6901 Florø

**Førde**

Naustdalsvegen 1  
6801 Førde

**G**

Gardermoen  
Furusethgata 5  
2050 Jessheim

**H**

Hamar  
Aslak Boltsgate 42  
2316 Hamar

**Haugesund**

Norevegen 1  
5505 Haugesund

**K**

Kristiansand  
Gravane 26  
4610 Kristiansand

**L**

Lillehammer  
Kirkegata 62  
2609 Lillehammer

**M**

Mo i Rana  
Midtre gate 4  
8624 Mo i Rana

**Molde**

Grandfjæra 24  
6415 Molde

**Mosjøen**

Petter Dass gate 3  
8656 Mosjøen

**Måløy**

Sjøgata 24  
6701 Måløy

**O**

Oslo  
Dronning Eufemias gt. 71  
0194 Oslo

**S**

Sandane  
Sørstrandvegen 31  
6823 Sandane

**Sarpsborg**

Kalnesveien 5  
1712 Grålum

**Sogndal**

Parkvegen 5  
6856 Sogndal

**Stavanger**

Kanalsletta 8  
4033 Stavanger

**Stryn**

Tinggata 3  
6783 Stryn

**T**

Tromsø  
Muségata 1  
9291 Tromsø

**Trondheim**

Brattørkaia 17B  
7492 Trondheim

**U**

Ulsteinvik  
Vikemyra 1  
6065 Ulsteinvik

**V**

Vestfold  
Tassebekkveien 354  
3160 Stokke

**Å**

Langlandsvegen 35  
6010 Ålesund



© 2020 PwC. Med enerett. I denne sammenheng refererer «PwC» seg til PricewaterhouseCoopers AS, Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS, PricewaterhouseCoopers Accounting AS og PricewaterhouseCoopers Tax Services AS som alle er separate juridiske enheter og uavhengige medlemsfirmaer i PricewaterhouseCoopers International Limited.