



# Års- og bærekrafts- rapport 2023



# Innhold

<b>1 Innhold</b>	<b>2</b>	<b>5 Styret og ledelse</b>	<b>54</b>
<b>2 Refleksjoner fra administrerende direktør</b>	<b>3</b>	Eierstruktur, ledelse og styring	54
<b>3 Vår virksomhet og strategiske retning</b>	<b>7</b>	Generalforsamlingen	54
Om PwC	7	Styret	54
PwC-året i korte trekk	8	Administrerende direktør	55
Vår strategi «The New Equation»	9	Ansvar for risiko og kvalitet	55
Dobbel vesentlighetsanalyse og strategiske bærekraftsområder	10	PwC-nettverket	55
Bærekraft integrert i strategien	12	Åpenhetsrapport	56
Overordnet status på vårt strategiske arbeid innen bærekraft	13	Nettverksstandarder og retningslinjer	56
Styringsstruktur for bærekraft	16	<b>6 Året i tall</b>	<b>60</b>
UN Global Compact: Ti prinsipper for ansvarlig næringsliv	16	Nøkkel tall fra resultatregnskapet	61
<b>4 Vårt strategiske arbeid</b>	<b>18</b>	Nøkkel tall fra balansen	61
Samfunn og miljø	18	<b>7 Vedlegg</b>	<b>63</b>
Strategiske samarbeidspartnere lokalt og nasjonalt	18	Vedlegg A: UNGC 10 prinsipper for ansvarlig næringsliv	63
Aktiv og tydelig stemme i samfunnsdebatten	20		
Samfunnsinitiativer	21		
Klimarisiko	23		
Net Zero, vår klimastrategi	26		
Klimaregnskap	27		
Klimakreditter	35		
Menneskene	37		
Likestilling	37		
Inkludering og mangfold	39		
Arbeidsmiljø og organisasjon	41		
Norges beste utviklingsarena	42		
Kundene	43		
Klima og sirkulære muligheter	44		
Mangfold og inkludering	45		
Kompetanseløftet	46		
Et sikkert digitalt Norge	48		
Teknologi og innovasjon løser samfunnsproblemer	48		
CFO Solutions: Økonomistyring og rådgivning	50		
Vi bygger tillit i samfunnet	51		

# Refleksjoner fra administrerende direktør

Vi må mer enn noen gang takle endringer og uforutsigbarhet. Det krever mot, samarbeid og riktig kompetanse.

Sommeren 2021 introduserte PwC den globale strategien «The New Equation». Den er utviklet for et fremtidsbilde vi i dag ikke helt vet omfanget av. En verden i endring, med komplekse og sammensatte utfordringer, men også muligheter. Strategien peker ut en ny retning for hvordan vi i PwC skal utvikle oss og jobbe sammen fremover – der ulike eksperter spiller på lag for å møte samfunnets og markedets forventninger til relevans og kvalitet.

## **Et inkluderende fellesskap av problemløsere**

Strategien har betydning for hva det vil si å være en del av fellesskapet i PwC. Vi jobber med kundene våre på nye måter, mer kreativt, mer på tvers og i samarbeid med flere aktører. I vårt Experience Center brukes metodikk fra tjenestesign til å utfordre vante tankebaner ved å koble teknologi, forretningsforståelse og brukerbehov.

Gjennom kontinuerlig forbedring og testing, løser vi virkelige problemer for virkelige brukere.

Teamene er oftere og oftere satt sammen av mennesker som tenker ulikt, og som ser problemene fra ulike sider: både advokater, sivil- og samfunnsøkonomer, statsvitere, revisorer, tjenstedesignere, IT- og AI-eksperter. Vi skal bli markedets beste på å jobbe sammen. For når vi trekker på hele husets faglige bredde, er det ingen som slår oss på gjennomføring.

Vi har løftet kontinuerlig læring og kompetanseheving som noe av det viktigste vi gjør for å løse fremtidens utfordringer. Vår ambisjon er å være Norges beste utviklingsarena. Det siste året har vi utviklet et medarbeiderløfte som beskriver vårt verdigrunnlag. Medarbeiderløftet står sentralt i medarbeideropplevelsen og beskriver hva vi kan tilby og hva våre medarbeidere kan forvente hos oss i PwC. Løftet er noe vi forplikter oss å levere på. PwC skal være stedet for deg som vil bli virkelig god! Det skal vi sikre gjennom





meningsfulle oppgaver, et sterkt faglig (og sosialt) fellesskap og gode utviklingsmuligheter.

Fokuset på våre medarbeidere, gjør seg også synlig i det eksterne kandidatmarkedet. I årets Universum-undersøkelse rykket vi opp og ble bronsevinner blant økonomistudenter, og klatret fire plasser oppover på favorittlisten til IT-studenter. Vi hadde også rekordmange søkere til årets opptak av nyutdannede med 40 % økning i antall søknader sammenlignet med fjoråret. Det gjør meg stolt.

### **Bygge tillit og skape varige verdier**

The New Equation legger ikke bare føringer for hvordan vi skal jobbe, men også for hva vi skal levere. Den tar utgangspunkt i to distinkte behov som alle virksomheter møter: å bygge tillit og skape varige verdier for alle sine interessenter.

Vårt viktigste bidrag til å bygge tillit i samfunnet, er å sikre fullstendig og sannferdig informasjon. I årene fremover vil vi ha en viktig oppgave med å verifisere og attestere selskapenes bærekraftsrapportering. Arbeidet bidrar til at våre kunder vinner tillit hos sine interessenter, og sørger for at ledelsen og investorer kan ta innsiktsfulle valg.

Vår forankring i revisjon og kultur for transparens og etterrettelighet er med oss i alle samarbeid.

Næringslivet i Norge og Europa har forpliktet seg til å halvere utslippene de neste seks årene, og innen 2050 skal vi helt ned til netto null. Gjennom vårt samarbeid med nærmere 2000 kunder globalt, har vi en kraft til å kunne påvirke tempoet i omstillingen – og det må opp! Vi ønsker å bidra til at kundene våre skaper verdier som varer når usikre tider venter. Sammen med kunden skal vi utvikle bærekraftige løsninger med langsiktig lønnsomhet. Det handler om å redusere risiko og å identifisere nye muligheter. Det handler om å posisjonere oss for fremtiden, ved å rigge organisasjonen for raske endringer. Og det handler om å stille de riktige spørsmålene og være sammen om å ta modige valg.

### **En aktiv rolle i samfunnet**

En annen viktig del av vår strategi, er å bruke vår stemme og kompetanse til å ta en mer aktiv rolle i samfunnsdiskusjonen.

PwC har det siste året laget flere rapporter og kronikker med organisasjoner som ZERO, Skift – Næringslivets klimaledere, og miljøorganisasjonen Sabima. Vi har sammen fremmet konkrete tiltak for å øke tempoet i den grønne omstillingen. Vi er også til stede på arenaer som Arendalsuka, Oslo Business Forum, ZERO-konferansen, og Finansnæringsens dag for å dele erfaringer og presentere innsikt fra våre rapporter og analyser.

### **Et blikk fremover**

PwC-nettverket investerer tre milliarder amerikanske dollar for å utvikle ny kompetanse, ny teknologi og nye tjenester. Vi skal revolusjonere revisjon – gjennom automatisering og standardisering.

Likevel vil menneskene i PwC fortsette å peke seg ut som det aller viktigste. Det er kunnskapen og verdiene til våre medarbeidere, som er motoren for vår suksess. Revisjonsbarometeret (Aalund 2023) viser at vi blir oppfattet som

dyktige, kompetente, profesjonelle, grundige og digitale, og det er her forskjellen fra våre konkurrenter er størst. Dette bidrar til at vi har den høyeste kundetilfredsheten blant de største og viktigste kundene i markedet.

I denne rapporten ønsker vi å gi deg muligheten til å bli litt bedre kjent med oss. Vi gir et innblikk i hvordan våre 2600 problemløsere i Norge har bidratt til å løse viktige utfordringer for våre kunder og samfunnet det siste året, hvordan vi jobber med klima og miljø i eget hus, og hvordan vårt medarbeiderløfte forplikter oss til å gi medarbeiderne våre den beste utviklingsarenaen. Vi er stolte av alt vi har fått til og skapt det siste året, men vi vet også at vi har muligheter for forbedring på enkelte områder. Det er vi åpne om, og det tar vi tak i. God lesing!

### **Leif Arne Jensen**

senior partner og administrerende direktør i PwC

A photograph of two women walking on a paved waterfront promenade. The woman on the left is wearing a dark brown short-sleeved top and orange trousers. The woman on the right is wearing a bright green long-sleeved blouse with ruffled sleeves and black leggings. They are both smiling and looking towards each other. In the background, there are traditional European-style buildings with red roofs and white facades, a body of water, and a clear blue sky. A large fish sculpture is visible on the right side of the image.

Vår virksomhet

og strategiske retning

# Vår virksomhet og strategiske retning

## Om PwC

Vi er et ledende kompetansehus. Sammen med kundene våre finner vi morgendagens løsninger, og skaper varige verdier som bidrar til bærekraftig omstilling. PwC-fellesskapet består av mer enn 364 000 teknologer, revisorer, rådgivere og advokater som legger stolthet i å alltid levere kvalitet. På tvers av 151 land bidrar vi med kunnskap og verdiskaping for 178 000 kunder i hele verden, herunder 87 prosent av Fortune Global 500 selskaper. Vår globale tilstedeværelse gjør oss i stand til å mobilisere raskt over hele verden, og trekke på spesialistkompetanse når det trengs.

I Norge er vi 2 600 problemløserer\* som går på jobb hver dag med et formål om å bygge tillit i samfunnet og løse viktige problemer. Våre 27 kontorer er spredt over hele landet fra Tromsø til Kristiansand. Det gjør at vi kan hjelpe virksomhetene der de er.

Verdiene våre definerer tydelig hvilke forventninger vi har til hverandre – både når vi jobber med kunder og med hverandre. Vi opptrer med integritet, vi utgjør en forskjell, vi bryr oss, vi jobber sammen og vi tenker nytt! Dette forsøker vi å etterleve hver dag.

\* Pr. oktober 2023



### Våre kontorer

Arendal	Mosjøen
Askim	Måløy
Bergen	Oslo
Bodø	Sandane
Drammen	Sarpsborg
Egersund	Sogndal
Florø	Stavanger
Førde	Stryn
Hamar	Tromsø
Haugesund	Trondheim
Kristiansand	Ulsteinvik
Lillehammer	Vestfold
Mo i Rana	Ålesund
Molde	

## PwC-året i korte trekk

### Samfunn og miljø

30 %

reduksjon i totale utslipp sammenlignet med FY19

PwC er medlem av

#### klimanettverket Skift

hvor vi de siste årene har utarbeidet en rapport som viser klimaregnskapet til alle medlemsbedriftene.



PwC Norge er omfattet av PwCs globale klimamål, som er godkjent av

#### Science Based Target initiative (SBTi)



SERTIFISERT VIRKSOMHET

PwC er sertifisert miljøfyrtårn etter den såkalte hovedkontormodellen.

PwC er medlem av

#### FNs Global Compact

### Menneskene

Antall nyutdannede rekruttert

298

#### Embrace

Vårt nasjonale nettverk som har som formål å fremme inkludering, mangfold og likestilling i PwC.

88 %

score på medarbeiderengasjement, trivsel og tilhørighet i årets medarbeiderundersøkelse, Global People Survey.

29

medarbeidere er sertifiserte mangfoldscoacher (14 nye i FY23).

#### Rising Star of 2023 in Norway

er prisen vi vant under SHE Index for vårt arbeid med likestilling.



### Nøkkeltall

4,3 mrd. kroner

Omsetning for regnskapsåret FY23



### Kundene

81 %

av topp 100 største selskaper i Norge

2 av 3

av selskapene på Oslo Børs



## Vår strategi «The New Equation»

PwCs globale strategi «The New Equation» legger grunnlaget for vår overordnede strategi her i Norge. Den tar utgangspunkt i to distinkte behov som alle virksomheter møter: å bygge tillit og skape varige verdier for alle sine interessenter.

Vi har definert tre strategiske ambisjoner som er viktige for å oppnå formålet vårt: å bygge tillit i samfunnet og løse viktige problemer. De tre områdene er: samfunnet, menneskene og kundene.

- **Samfunnet:** Vi skal utvikle morgendagens bærekraftige løsninger
- **Menneskene:** Vi skal være et inkluderende fellesskap av problemløsere
- **Kundene:** Vi skal bidra til at kundene våre vinner tillit og skaper verdier som varer

I tilknytning til de overordnede ambisjonsområdene i strategien har vi utviklet en bærekraftsstrategi, og etablert strategiske bærekraftsrområder med nøkkelindikatorer og mål som vi arbeider med og rapporterer på løpende.

For å lykkes med The New Equation skal PwC-nettverket investere \$3 mrd. i utvikling av ny kompetanse, ny teknologi og nye tjenester for å lede utviklingen av bransjen og styrke kvaliteten i våre leveranser. Investeringen skal bidra til å

skape en helt ny opplevelse for våre kunder og medarbeidere, og sikre at vi utvikler oss i takt med verden rundt oss, og aller helst ligger foran.



## Dobbel vesentlighetsanalyse og strategiske bærekraftsområder

PwC Norge har som mål å være det fremste kompetansemiljøet innen EUs bærekraftsdirektiv (CSRD) i Norge, som vil treffe mange norske selskaper allerede i 2025 (for rapporteringsåret 2024). Første steg er som regel å gjennomføre en «dobbel vesentlighetsanalyse», som tar hensyn til både selskapets påvirkning på mennesker og miljø, samt hvordan selskapet blir påvirket finansielt av ESG-faktorer. I FY23 har vi begynt å gjøre oss klare for å rapportere etter CSRD fra finansåret 2025. Mot slutten av FY23 ble det satt ned en intern prosjektgruppe for å gjennomføre en dobbel vesentlighetsanalyse for selskapet, som også har som mål om å teste og videreutvikle PwCs metodikk for dobbel vesentlighetsanalyser. Analysen gjennomføres i fire faser, disse kan du se i figuren til høyre.

I juni 2023 ble det avholdt en rekke intervjuer med interne og eksterne interessenter, inkludert representanter fra ledelsen i PwC



### 1. Forstå

Forstå PwC Norges kontekst knyttet til påvirkning, risiko og muligheter, inkludert selskapets aktiviteter, forretningsforhold, ESG-kontekst og interessenter.

- Kartlegge selskapets egen drift og forretningsmodeller
- Kartlegge verdikjeden for å forstå kompleksitet og avgrensninger
- Kartlegge interessenter for å identifisere hvem som påvirkes (av aktivitetene), brukere av rapporten, interne og eksterne eksperter og bekrefte deres rolle i prosessen



### 2. Identifisere

Identifisere faktiske og potensielle påvirkninger (både negative og positive), gjennom dialog med relevante interne og eksterne interessenter og eksperter.

- Identifisere påvirkning, risiko og muligheter basert på ESRS-temaene
- Gjennomføre dokumentgjennomgang for å sikre at alle fakta er ivaretatt
- Gjennomføre intervjuer med interessenter for å sikre helhetlig forståelse



### 3. Vurdere

Vurdere vesentlighet basert på faktisk og potensiell, negativ og positiv påvirkning (sammenstille matrise med påvirkningsanalyse og finansiell vesentlighet).

- Vurdere bruttolisten over bærekraftstema PwC Norge påvirker i henhold til skala, omfang, uopprettelighet og sannsynlighet
- Vurdere bruttolisten over finansielle bærekraftstema som utgjør en mulighet eller risiko for PwC Norge i henhold til fortsatt tilgang til ressurser, omdømme, relasjoner eller andre finansielle indikatorer



### 4. Beslutte

Beslutte og prioritere vesentlige temaer. I denne fasen har PwC Norge satt terskelverdier for å beslutte hvilke av påvirkningene som skal dekkes i den videre bærekraftsrapporteringen.

- Utarbeide terskelverdier for å identifisere vesentlige tema
- Forankre vesentlige bærekraftstemaer
- Opparbeide forståelse av hvordan dette tas videre i rapportering



Norge, medarbeidere fra ulike kontorer, Revisorforeningen, studenter og kunder. I tillegg ble det gjennomført dokumentanalyser av nøkkeldokumenter. Basert på dette ble en bruttoliste med temaer innen påvirkning og finansiell vesentlighet utarbeidet for å score de ulike temaene basert på konsekvens og sannsynlighet. Strategien vil oppdateres basert på disse funnene for å sikre at viktige hensyn ivaretas.

Analysen planlegges å ferdigstilles første kvartal 2024. For å forberede organisasjonen på CSRD-rapportering skal vi basert på funnene i analysen gjøre en gap-analyse av dagens bærekraftsrapportering opp mot kravene i de nye standardene fra Europakommisjonen (ESRS).

# Bærekraft integrert i strategien



## Samfunn og miljø

Vi utvikler morgendagens bærekraftige løsninger.

### Strategiske bærekraftsområder

Bærekraftig samfunn

Kompetanseløftet

Kultur for bærekraft

### FNs bærekraftsmål



## Menneskene

Vi er et inkluderende fellesskap av problemløsere.

### Strategiske bærekraftsområder

Inkludering, mangfold, og likestilling

Kompetanseløftet

Kultur for bærekraft

### FNs bærekraftsmål



## Kundene

Vi bidrar til at kundene våre vinner tillit og skaper verdier som varer.

### Strategiske bærekraftsområder

Kompetanseløftet

Grønn omstilling

### FNs bærekraftsmål



# Overordnet status på vårt strategiske arbeid innen bærekraft

I tabellene nedenfor har vi oppsummert nøkkelindikatorer innenfor våre strategiske ambisjonsområder, samt mål og status for disse. Hvert punkt blir beskrevet mer detaljert i de påfølgende kapitlene.



## Samfunn og miljø

### Bærekraftig samfunn

#### Mål

- PwC skal være foretrukket strategisk samarbeidspartner innen bærekraft.
- PwC skal ha en tydelig og aktiv stemme i samfunnsdebatten om bærekraft, både lokalt og nasjonalt.

#### Status

- Det er viktig for oss å ha tette og gode relasjoner til det lokale næringslivet – både fordi vi ønsker å styrke konkurransekraften i regionene, men også fordi vi kontinuerlig søker innsikt i hvordan vi best mulig kan bistå lokale selskaper og utvikle våre tjenester. Eksempler på dette er vårt samarbeid med «Skift - Næringslivets klimaledere», og vårt samarbeid med en rekke næringsforeninger i Norge.
- Vårt kanskje viktigste bidrag er å tilføre innsikt og tallgrunnlag for gode diskusjoner. Det har vi gjort gjennom ulike rapporter og prosjekter. Vi gjennomfører også en rekke analyser som kartlegger hvordan næringslivet jobber med bærekraft og klima. Åpenhet om tallene gjør at vi kan lære av hverandre og bli enda bedre. Noen av årets rapporter: *Klimaindeksen*,

- PwC skal iverksette egne samfunnsinitiativer for å bidra til bærekraftige samfunn.

*Løypemeldinger, Klimakontrollen og Målsetninger og realiteter – kraft til å gjennomføre det grønne skiftet?*

- PwC-ere i hele landet har igangsatt ulike initiativ og samfunnsprosjekter som bidrar til en positiv utvikling i lokalsamfunnene. Det er både gjennom det betalte arbeidet vi gjør for kunder, men også gjennom pro-bono arbeid og lokale samfunnsprosjekter. Det er sosiale prosjekter som bidrar til å redusere utenforskap, klimagrep og naturvern.
- I tillegg har vi nasjonale initiativ som PwC-fondet. Hvert år deler vi ut et fond til bedrifter som går den ekstra mila for å skape resultater som betyr noe for samfunnet. Våre rådgivere bidrar med strategi og teknologiutvikling til en verdi av en million kroner til den heldige vinneren.

### Klima og miljø

#### Mål

- PwC skal være åpen om vår progresjon på bærekraft og hvilke tiltak vi iverksetter for å bli enda bedre.
- PwC skal være en netto null-virksomhet innen 2030 i tråd med Parisavtalen og Science Based Targets.

#### Status

- Vi rapporterer vår progresjon på målene vi har satt innen bærekraft, eksempelvis i vårt klimaregnskap.
- Sammenlignet med basisåret FY19 er utslippene i scope 1+2+3 redusert med 30 prosent.



## Menneskene

### Inkludering, mangfold og likestilling

#### Mål

- PwC skal være en likestilt arbeidsgiver med 40 prosent kjønnsbalanse i alle ledergrupper.
- PwC skal lykkes i å bygge og fremme mangfoldige talenter som rollemodeller i alle lag av organisasjonen.
- PwC skal lykkes i å bygge et erfaringsmessig og faglig mangfold på virksomhetskritiske områder.

#### Status

- I FY23 hadde PwC Norge 50 prosent kjønnsbalanse i Nasjonal Ledergruppe (NLT) og 35 prosent i Nasjonale Line of Services (LOS) ledergrupper.
- Vi har lansert en egen modul i mangfoldsledelse i interne lederutviklingsprogram på alle ledernivåer. Flere ledere har også blitt sertifiserte mangfoldsledere. Dette bidrar blant annet til å øke kompetansen rundt ubeviste holdninger, både i rekruttering, oppdragsbemanning og forfremmelser.
- Arbeidet gjennom vår globale strategi for inkludering og mangfold «Inclusion first», og våre retningslinjer for forfremmelse- og bemanning, vektlegger mangfold, likestilling og rettferdighet basert på individuelle forutsetninger. Vi har også

- PwC skal være et kompetansehus med ledere og medarbeidere som representerer et rikt mangfold av bakgrunner og fagprofiler, noe som skal komme klart frem i vår rekrutterings- og medarbeiderutviklingsstrategi.

de seneste årene økt rekruttering fra andre bransjer og universiteter enn de vi tradisjonelt har benyttet.

- Vi har iverksatt ulike tiltak for å sikre mangfold i rekrutteringsprosessen, blant annet gjennom å inkludere mangfoldige ansatte i representasjon og beslutningstaking. PwC har også opplærings-tiltak knyttet til ubeviste holdninger og tilpasning av rekrutteringsmateriell og kampanjer som viser at vi verdsetter ulikheter og tilbyr en likestilt og inkluderende arbeidsplass.

### Kompetanseheving

#### Mål

- PwC skal tilrettelegge for ulike læringsplattformer og tilpasset opplæringsløp for alle ansatte.

#### Status

- Vantage er vår interne digital læringsplattform. Det er påstartet et globalt prosjekt for å bytte ut dette med et AI-drevet system.
- Nye utviklingsprogram for erfarne nyansatte i PwC og nye managere (ManagerLøftet).





## Kundene

### Mål

→ PwC skal bidra til å øke tempo i den grønne omstillingen.

### Status

→ PwC har bistått en rekke virksomheter med: dobbel vesentlighetsanalyse, sirkulær økonomi og transformasjon, samt klima- og naturrisikoanalyser.

## Kompetanseheving

### Mål

→ PwC skal bidra til å lukke det økende kompetansegapet i samfunnet.

### Status

→ Deltakere fra både offentlig sektor og næringslivet inviteres til vår årlige «Kompetansedag». Her deles kunnskap om hvordan bedrifter kan bidra og arbeide effektivt med kompetanseheving. Vi presenterer Kompetanserapporten som viser hvordan organisasjoner ligger an med kompetansehevende tiltak og utvikling av ansatte. Vi arrangerer også en rekke fagseminarer som bidrar til å øke fagkompetansen innen ESG, teknologi, økonomi og ledelse.



## Styringsstruktur for bærekraft

Nasjonal ledergruppe (NLT) i PwC Norge har det overordnede ansvaret for selskapets bærekraftsstrategi. Det er etablert et Bærekraftsråd med ansvar for den operasjonelle oppfølgingen og håndteringen av bærekraftstrategien innenfor fokusområdene. Bærekraftsrådet ledes av PwCs leder for bærekraft og rapporterer til NLT.

## UN Global Compact: Ti prinsipper for ansvarlig næringsliv

PwC er medlem av UN Global Compact (UNGC) og støtter UN Global Compact sine ti prinsipper for ansvarlig næringsliv. Disse prinsippene gir føringer for hvordan vi kan sikre ansvarlig drift innen menneskerettigheter, arbeidsliv, antikorrupsjon og miljø. UNGCs ti prinsipper for ansvarlig næringsliv står sentralt i PwCs strategi og kultur, og vi jobber aktivt med ulike tiltak for å etterleve prinsippene og bidra til FNs bærekraftsmål. Vår tilnærming til dette er nærmere beskrevet i [Vedlegg A](#).







## Vårt strategiske arbeid

# Vårt strategiske arbeid

## Samfunn og miljø

PwC skal være en foretrukket strategisk samarbeidspartner innen bærekraft, ha en tydelig og aktiv stemme i samfunnsdebatten og iverksette egne initiativer for å bidra til bærekraftige samfunn.

Blant våre fanesaker er viktigheten av bedre rapportering for å bygge tillit i overgangen til nullutslipp, der vår ambisjon er å bidra til å fremme åpenhet og riktig informasjon gjennom helhetlig bærekraftsrapportering.

Åpenhet og transparens om norske virksomheters bærekraftsarbeid er et viktig bidrag til den grønne omstillingen. Det bygger integritet og tillit i kapitalmarkedene, det gir god styringsinformasjon til ledelsen, kan inspirere andre virksomheter til å ta grønnere valg og styrker tilliten til det enkelte selskap. Helhetlig bærekraftsrapportering gir også samfunnet bedre oversikt over hvor skoen trykker og kan bidra til å motvirke grønnvasking.

## Strategiske samarbeidspartnere lokalt og nasjonalt

PwC samarbeider med en rekke aktører som bidrar til at Norge når sine klimamål, både lokalt og nasjonalt.

Det er viktig for oss å ha tette og gode relasjoner til det lokale næringslivet – både fordi vi ønsker å styrke konkurransekraften i regionene, men også fordi vi kontinuerlig søker innsikt i hvordan vi best mulig kan bistå lokale selskaper og utvikle våre tjenester. Eksempler



Den kanskje største utfordringen verden må løse er klimaproblemet. Vi vet at rapportering om klima og bærekraft vil være en viktig del av løsningen. Konsistent og transparent rapportering vil drive forventninger og dermed atferd i riktig retning.

**Leif Arne Jensen**, senior partner og administrerende direktør i PwC

på dette er samarbeidene våre med næringsforeninger og regionale bærekraftsnettverk.

### Skift – Næringslivets klimaledere

Skift samler engasjerte toppledere i norske virksomheter på tvers av sektorer med en felles ambisjon om å være en pådriver for at Norge når sine klimamål. Det er svært nyttig for oss å være med i Skift-nettverket. Medlemsbedriftene er veldig ulike, og kan lære av hverandre for å få nye perspektiver.

De siste årene har PwC utarbeidet en klimarapport med oversikt over klimaregnskapet til alle medlemsbedriftene i Skift. Hensikten med rapporten er å vise hvordan Skiftmedlemmene jobber med grønn omstilling i praksis. Tidligere rapporter viser at næringslivet har en god vei å gå i klimaarbeidet, og Skift har derfor valgt å stille strenge krav til alle sine medlemmer.

### Regionale bærekraftsnettverk

PwC har tatt initiativ til, og er arrangør for, egne bærekraftsnettverk i Region Vest og i Region Rogaland. Deltakere er bærekraftsansvarlige for et utvalg større virksomheter i hver region og formålet er å dele erfaringer og diskutere aktuelle problemstillinger med andre i tilsvarende

roller. Vi vet at mange bærekraftsansvarlige ofte sitter alene med ansvar for å utvikle bærekraftsarbeidet. Med bærekraftsnettverkene ønsker vi å gjøre bærekraftsansvarlige i virksomhetene bedre rustet til å være den strategiske bærekraftsstemmen i virksomheten, og samtidig gi en arena for å treffes for både sosialt og faglig påfyll.

### Bergen Næringsråd

I mange år har PwC hatt et tett samarbeid med Bergen Næringsråd. Det siste året har vi presentert funn fra bærekraftsundersøkelsen «Klimaindeks Vest» på Bergen Næringsråds årskonferanse i Grieghallen, som er en av de største konferansene for ledelsesmiljøer på Vestlandet. Videre har det blitt arrangert en rekke fellesarrangementer, blant annet en seminarrekke med fokus på EU-taksonomien, og frokostseminarer om klimaregnskap, klimanøytralitet og klimakreditter.

### Regionale bærekraftsundersøkelser

I samarbeid med en rekke næringsforeninger i Norge har PwC kartlagt hvordan selskaper i flere regioner i Norge arbeider med bærekraft. Undersøkelsene, som vi kaller «[Løypemeldingen](#)», gir innsikt i hvordan virksomheter i Norge jobber

med bærekraft, grønn omstilling og sirkulær økonomi. Formålet med undersøkelsene er å gi økt innsikt, gode diskusjoner og nye refleksjoner rundt bærekraftsarbeidet. Undersøkelsen omfattet 585 respondenter fordelt på 16 næringsforeninger fra Kristiansand i sør til Hammerfest i nord, og ble oppsummert i 5 ulike regionale rapporter. I flere av regionene ble løypemeldingene lagt frem på seminarer i samarbeid med næringsforeningene i de ulike regionene.

### Klimaregnskapet for

#### One Ocean Expedition (2021–2023)

Våren 2021 la Statsraad Lehmkuhl ut på en omfattende verdensseilas, med mål om å dele kunnskap om havets avgjørende rolle for en bærekraftig utvikling. Forskere og studenter har gjennom reisen samlet data om CO<sub>2</sub>-utslipp, biologisk mangfold på verdenshavene, menneskelig påvirkning på havene (forurensning, lyd, mikroplast) og satellittobservasjoner.

PwC har bistått One Ocean Expedition med å sikre åpenhet rundt bærekraftsseilasens eget klimafotavtrykk. Vi har utviklet en innrapporteringsløsning, der mannskap og trainees om bord på Statsraad Lehmkuhl

har rapportert inn data knyttet til en rekke utslippskategorier, som totalt utgjør data-grunnlaget som seilasets klimaregnskap. En rekke utslippskategorier er inkludert, som reiser til og fra havn, forbruk av drivstoff, samt avfallsmengder. Klimaregnskapet er fremstilt og har vært tilgjengeliggjort for allmennheten gjennom hele ekspedisjonen, både etappe for etappe og totalt, i [et interaktivt dashboard](#).

## Aktiv og tydelig stemme i samfunnsdebatten

PwC ønsker å ha en tydelig og aktiv stemme i samfunnsdebatten om bærekraft, både nasjonalt og lokalt. Vårt kanskje viktigste bidrag er å tilføre innsikt og tallgrunnlag for gode diskusjoner. Det har vi gjort gjennom ulike rapporter og prosjekter.

Blant disse er en rapport og veileder til arbeid med naturrisiko i næringslivet, som vi har utviklet i samarbeid med miljøorganisasjonen Sabima. I innsiktsfasen ble det sendt ut en spørreundersøkelse, som viser at svært mange selskaper savner tydeligere krav, mål og regelverk på området. Vår ambisjon med rapporten har derfor vært å sette naturpositiv ledelse og omstilling på dagsorden, med

ønske om bedre tilrettelegging og felles spilleregler fra myndighetene. Dette kan gjøres gjennom ulike virkemidler, som et nasjonalt naturregnskap og lokale veikart som bevarer viktige naturområder og restaurerer forringet natur. Som en start på arbeidet, håper vi at [vår veileder og verktøykasse](#) kan gjøre det enklere for selskapene å komme i gang.

Et annet eksempel er rapporten [Målsetninger og realiteter – kraft til å gjennomføre det grønne skiftet?](#) som ble lansert høsten 2022. For å gjennomføre det grønne skiftet, må vi ha på plass rammevilkår som gjør det mulig å bruke mindre fossil energi og samtidig bygge ny industri. Det vil kreve tilgang på mer fornybar energi. Rapporten kartlegger behovet for kraft fremover, gjennom en scenarioanalyse fire år frem i tid. Vi ser også på Norges muligheter og hvorfor dagens politiske situasjon gjør det umulig å sette fart på det grønne skiftet, og til slutt kommer vi med vår anbefaling til alternative måter å tenke på. Rapporten fikk bred mediedekning blant annet i Dagens Næringsliv, NRK og i E24. Rapporten var også utgangspunktet for ett av PwCs arrangementer under Arendalsuka.

Våren 2023 lanserte ZERO, Skift og PwC et nytt verktøy som viser hvordan Norge ligger an på veien mot klimamålene. [Klimakontrollen.no](#) holder

øye med klimapolitikken og fungerer som et slags karakterkort for regjeringens innsats. Analysen som er gjort viser at Norge først vil nå 2030-målene i 2043 med dagens klimapolitikk. Innholdet er presentert på en lettfattelig måte for å invitere flere inn for å engasjere seg i tematikken, og gir en oversikt over hvor vi har god fart i klimaarbeidet, på hvilke områder politikken må skjerpes, og hvor det er størst potensial for utslippskutt.

[Sjømatbarometeret](#) ser på trendene og tar temperaturen på norsk sjømatnæring. Rapporten, som kommer annethvert år, markerer seg som en objektiv stemme inn i en av Norges aller viktigste næringer, og baserer seg på spørreundersøkelser der lederne i næringen svarer.

PwC gjennomfører også en rekke analyser som kartlegger hvordan næringslivet jobber med bærekraft og klima. Åpenhet om tallene gjør at vi kan lære av hverandre og bli enda bedre.

[Klimaindeksen](#) viser hvordan det står til med klimaarbeidet og -rapporteringen til de 100 største selskapene i Norge. Informasjonen er hentet fra selskapenes egne års- og bærekraftsrapporter, samt gjennom en kvalitativ spørreundersøkelse. I fjor lanserte vi også [Klimaindeks Vest](#) og [Sør-Øst](#) med de 50 største selskapene i regionen.

## Samfunnsinitiativer

Vi har et mål om å iverksette egne samfunnsinitiativ som skal bidra til bærekraftige samfunn, og være en pådriver for å etablere samarbeid i og mellom offentlig, privat og frivillig sektor. Vi ønsker å legge til rette for at ansatte skal kunne bidra til en positiv utvikling i lokalsamfunnene, både gjennom det betalte arbeidet vi gjør for kunder, og også gjennom pro-bono arbeid og lokale samfunnsprosjekter. Noen av samfunnsprosjektene vi jobber med er beskrevet under.

### Nasjonale initiativer

#### PwC-fondet 2023

Vi heier på selskaper med gode ideer om hvordan vi kan bidra til å løse FN's bærekraftsmål. Med PwC-fondet ønsker vi å løfte frem oppstartsbedrifter som går den ekstra mila for å skape resultater som betyr noe for samfunnet. Vinnere av fondet får rådgivningstjenester til en verdi av NOK 1 000 000, hvor våre rådgivere bistår med alt fra teknologi til strategi.

I 2022/23 hjalp vi Hystar med blant annet å:

- Sette opp en skyinfrastruktur for innsamling, transformasjon og analyse av data.

- Bygge Python/Streamlit-basert data- og analyseverktøy som forenkler og effektiviserer arbeidet med å samle inn og bearbeide sensordata.
- Fasilitere digital strategi.
- Fasilitere design thinking-workshop for Hystar med deltagere som jobber med hydrogen i andre bedrifter verden rundt. Målet var å sammen finne ut hvordan de skal oppskalere hydrogenfabrikker til gigawatt-skala.

Årets vinner av PwC-fondet er Spilltech som rydder havet for søppel ved hjelp av ulike oppsamlermaskiner. Vi skal hjelpe dem med forretningsstrategi og teknologi.

#### Støtter humanitært arbeid og sivilt samfunn i Ukraina

Krigen i Ukraina har forårsaket enorm menneskelig lidelse og store humanitære behov. PwC gikk tidlig inn med støtte til organisasjoner som utfører livreddende humanitært arbeid. En del av støtten ble kanalisert gjennom norske organisasjoner som CARE Norge, Flyktninghjelpen og FRI, som blant annet jobber med å ta i mot flyktninger i nabolandene. Vi valgte her å støtte ulike organisasjoner for å sikre at enkelte grupper som er

særs utsatt i humanitære kriser (som for eksempel barn, kvinner og seksuelle minoriteter) blir godt ivaretatt. Vi støttet også utrulling av kontantbasert bistand slik at flyktningene selv kan bestemme hva de har behov for, samtidig som man på denne måten bedre kan støtte opp om lokalt næringsliv og lokale arbeidsplasser. I tillegg ga PwC støtte til lokale Ukrainske organisasjoner: Caritas Ukraina (støtten ble kanalisert gjennom Caritas Norge), som driver matstasjoner og annet sosialt arbeid, samt organisasjonen SaveEd som gjenoppbygger og restaurerer skoler som har blitt ødelagt i krigen. Disse organisasjonene gjør et utrettelig arbeid for å bidra til å beskytte og hjelpe egen befolkning og har en lokalkunnskap som gjør det mulig å nå ut til de som trenger det mest.

Det å støtte ukrainske organisasjoner er viktig i seg selv, for å bidra til at landet har et bærekraftig sivil samfunn når krigen slutter. Gjenoppbyggingen av Ukraina som et demokratisk og inkluderende samfunn forutsetter folkelig deltakelse og lokalt engasjement. Her vil det sivile samfunnet spille en avgjørende rolle.

PwC bidro også til styrking av arbeidet til flere organisasjoner gjennom å tilby pro-bono tjenester

innen arbeidsrett og cybersikkerhet til Norsk Folkehjelp og Flyktningshjelpen. I tillegg var PwC Norge aktiv deltaker i PwC EMEA og PwC Globalt sine koordinerte innsatser, både inne i Ukraina og i nabolandene som tok i mot flyktninger.

### Lokale initiativer

PwC-ere landet rundt mobiliserer og setter i gang en rekke initiativer og prosjekter som bidrar til et bedre lokalsamfunn, klima og miljø. Det kommende året vil vi jobbe strukturert og strategisk for å sikre at arbeidet og innsatsen til de ansatte gir mest mulig effekt, samtidig som vi ønsker å få et mer helhetlig bilde av hvordan vi arbeider. Dette gjelder både gjennom det betalte arbeidet vi utfører for kunder, og også gjennom pro-bono arbeid og lokale samfunnsprosjekter.

Vi har løftet frem et lokalt prosjekt fra det siste året, for å vise noe av det fantastiske arbeidet som ansatte bidrar til.

### Handikappede barns foreldreforening

Ansatte i nord setter hvert år av timer til å gjennomføre samfunnsnyttige prosjekter som de ansatte ønsker å engasjere seg i. I 2022 stemte våre ansatte frem Handikappede Barns Foreldreforening (HBF) som årets hjertesak. HBF er en

ideell organisasjon som arbeider for å ivareta interessene til barn med funksjonshindring og deres pårørende for å kunne leve et helt vanlig liv. Etter ønske fra HBF bistod vi med å gi veiledning til kommunene i hvordan de kan implementere den nye lovpålagte tjenesten «barnekoordinator» på en god og praksisnær måte.

I «Prosjekt barnekoordinator» har ansatte på tvers av geografi samarbeidet med HBF, NTNU og en rekke ulike kommuner for å forstå dybden og kompleksiteten i tematikken, samt statistisk kartlagt omfanget og bredden av ulike forhold. Arbeidet ble oppsummert i en rapport og pres-

entert på webinar 15. juni 2023. Interessen og engasjementet for innsikt om barnekoordinator i markedet var betydelig, med 330 påmeldte fra 180 ulike kommuner og interesseorganisasjoner. Opptak av webinarret, som ligger åpent tilgjengelig på [hbf.no/barnekoordinator](https://hbf.no/barnekoordinator), har blitt streamet 169 ganger i ettertid. Teamet fra PwC har også mottatt flere tilbakemeldinger fra kommuner om at de finner innholdet nyttig i sitt arbeid med å implementere barnekoordinatorordningen. Bidraget vil trolig utgjøre en reell forskjell for mange barn og deres familier.



## Klimarisiko

Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) er et rammeverk for å vurdere selskapers klimarisiko. I oktober 2021 lanserte PwC globalt vår første TCFD-rapport. Rapporten oppdateres årlig og er et viktig skritt i utførelsen av vår globale strategi: å bygge tillit i samfunnet, løse viktige problemer og bidra til bærekraftig utvikling. Som del av vårt nasjonale klimaarbeid har vi i 2022 gjennomført en analyse av klimarisiko for PwC Norge. I begynnelsen av arbeidet etablerte vi en tverrfaglig prosjektgruppe for å sikre bred involvering. Prosjektgruppen besto av representanter med kompetanse innen blant annet risikostyring, bærekraft, finans og intern drift. Vår nasjonale klimarisikoanalyse bygger på vurderingene og resultatene i PwCs globale [TCFD-rapport](#). Listen over risikoer og muligheter fra den globale rapporten ble vurdert, justert og kalibrert av prosjektgruppen. Videre ble den endelige analysen forankret i PwC Norges ledergruppe.

Prosjektets hovedformål var å komme frem til en prioritert oversikt over de viktigste

områdene hvor vi er eksponert for klimarisiko, samt hvilke muligheter dette skaper.

I dette kapittelet vil vi presentere hovedfunnene fra analysen, samt informasjon om vår håndtering og styring av klimarisiko i tråd med anbefalingene fra TCFD.

I del I presenteres viktige funn fra analysen, i del II beskrives vår styringsstruktur for klimarisiko, og i del III og del IV presenteres det hvordan PwC Norges strategi, ambisjoner og mål tar høyde for klimarisiko.






























“Involvering av interessenter er nøkkelen til å lykkes med bærekraft, og for vår del har det vært viktig å inkludere regionsledere og nasjonal ledergruppe i prosessene. Arbeidet har blant annet resultert i at vi har budsjetter per region for CO<sub>2</sub>-utslipp fra flyreiser, og oppfølging av dette er nå en del av vår ledelsesrapportering.

**Kjersti Olsen**, Chief Operating Officer i PwC



## Risikoer og muligheter som følge av klimaendringene og klimaomstillingen

En oversikt over resultatene av vår klimarisikoanalyse er presentert i tabellen under.

			Lavutslippsscenario		Høyutslippsscenario			
Potensielle risikoer og muligheter			Konsekvens (risiko)	Konsekvens (mulighet)	Sannsynlighet (trend)	Vurdering	Sannsynlighet (trend)	Vurdering
1	Fysiske skader på våre kontorbygg på grunn av akutte værhendelser	Lav		Middels		Høy		
2	Fysisk klimarisiko i bransjer som PwC er spesielt avhengig av for inntekter	Lav		Middels		Høy		
3	Overgangsrisiko i bransjer som PwC er spesielt avhengig av for inntekter	Høy	Middels	Høy	 	Middels	 	
4	Tilpasning av våre tjenestoområder til å inkludere klimarelaterte dimensjoner	Høy	Høy	Høy	 	Høy	 	
5	Utvikling og skalering av våre klimarelaterte tjenester	Høy	Høy	Høy	 	Høy		
6	Energibesparelser i våre bygg som medfører lavere kostnader		Lav	Høy		Høy		
7	Klimaengasjementets påvirkning på PwCs evne til å rekruttere og beholde ansatte	Høy	Høy	Høy	 	Middels	 	
8	Omdømmerisiko knyttet til lavt eller mislykket bidrag til det grønne skiftet	Høy		Lav		Lav		
9	Mangel på personlig adferd for å være mer klimavennlig	Middels		Middels		Middels		
10	Påvirkningen på vårt omdømme i lys av leverandører, samarbeidspartnere eller kunder	Høy	Høy	Høy	 	Høy	 	

 Vesentlig risiko  
  Moderat risiko  
  Nøytral  
  Moderat mulighet  
  Vesentlig mulighet



### Vår styringsstruktur for klimarisiko

Ledergruppen har det strategiske ansvaret for bærekraft i selskapet, herunder klimarisiko. Bærekraftsrådet er en gruppe med personer fra ulike tjenesteområder med særlig ansvar for bærekraft. Bærekraftsrådet har sammen med PwCs klimarisikoeksperter ansvar for å gjennomføre en årlig oppdatering av klimarisikoanalysen, og videre oppdatere risikokomiteén om sine vurderinger.

Klimarisiko er implementert i PwC sitt system for risikohåndtering (ERM-system). Mer

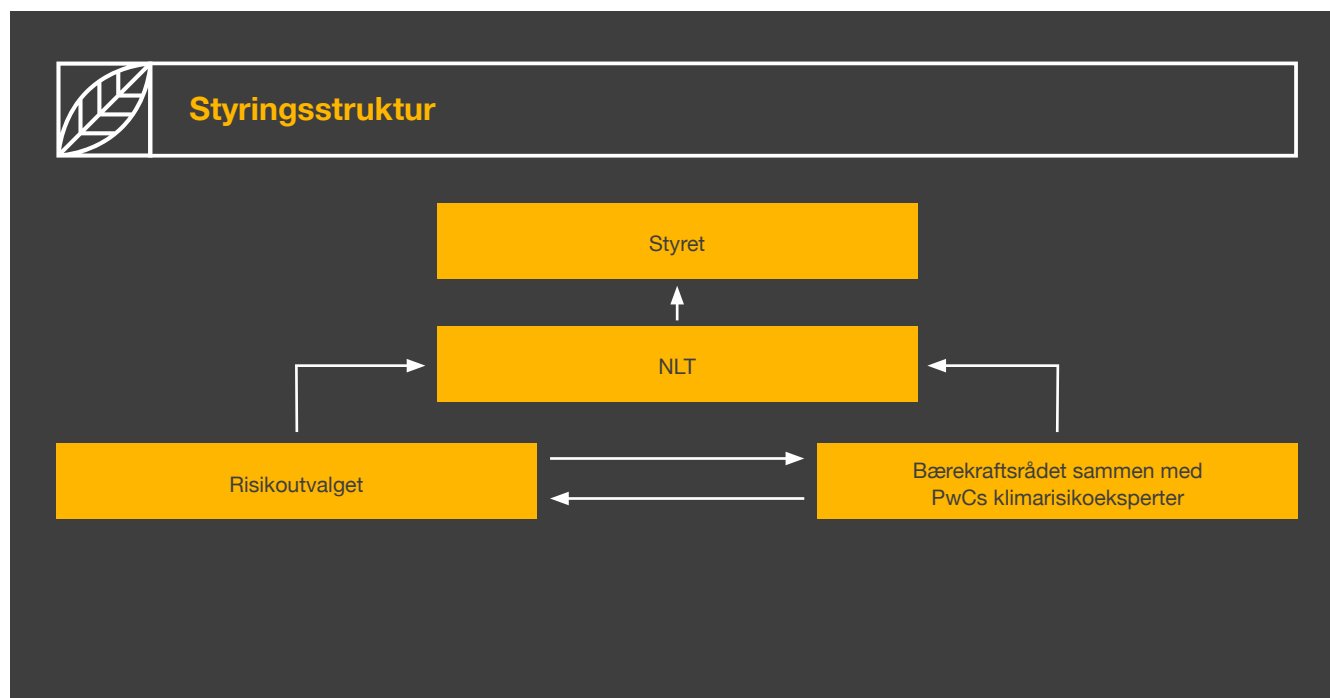
konkret betyr dette at klimarisiko er inkludert i risikokomiteén vurderinger, og i ERM-gjennomgangen som ERM-ansvarlig jevnlig har med den nasjonale ledergruppen (NLT). Styret orienteres årlig om bærekraft og klimarelaterte temaer, herunder klimarisiko. I tillegg orienteres revisjonsutvalget løpende gjennom året om klimarelaterte spørsmål og bærekraftsarbeidet i selskapet. Styringsstrukturen for klimarisiko i PwC Norge er visualisert i figuren nedenfor.

### Hvordan vår strategi – The New Equation – hensyntar klimarisiko

Mange av de potensielle endringene som fremstår som en vesentlig risiko i PwCs klimarisikovurdering er også endringer som fremstår som en vesentlig mulighet. For å møte overgangsrisikoen i vårt marked er det avgjørende at vi tilpasser tjenesteområdene våre til å inkludere klimarelaterte dimensjoner, i tillegg til at vi videreutvikler og skalerer de klimarelaterte tjenestene vi allerede har. Klimaengasjement er også essensielt for vår evne til å rekruttere og beholde ansatte, og for vårt omdømme blant leverandører, samarbeidspartnere og kunder. Disse ambisjonene står sentralt i PwCs strategi: En helhetlig tilnærming for å møte klimarisiko.

### Strategiske komponenter i vår helhetlige tilnærming til å møte klimarisiko:

En av ambisjonene i PwCs globale strategi er at PwC skal bidra til å utvikle morgendagens bærekraftige løsninger. I vår nasjonale bærekraftstrategi er det definert fem strategiske fokusområder, og sentralt i denne strategien står ambisjonen om å ha et sterkt klimaengasjement og være ledende på å levere klimarelaterte tjenester. Hvert bærekraftsområde, ambisjons-



nivå og spesifikke mål er oppsummert i tabellen som er illustrert i kapittel 2.6: Overordnet status på vårt strategiske arbeid innenfor bærekraft.

### Monitorering og oppfølging av klimarisiko

For å følge opp arbeidet med strategiske fokusområder har vi definert en rekke nøkkelindikatorer. Nøkkelindikatorene som benyttes innenfor hvert fokusområde i bærekraftsstrategien, er beskrevet nærmere i kapittel 2.6.

For kartlegging og oppfølging av direkte og indirekte klimagassutslipp er klimaregnskapet et viktig verktøy. Mer informasjon om klimaregnskapet og metodikken som benyttes er tilgjengelig på side 27. PwC har satt som mål å nå netto nullutslipp innen 2030, og har videre satt spesifikke mål om å redusere utslipp innenfor ulike utslippskategorier. Disse målene, sammen med en årlig oppdatering av vår klimarisikoanalyse, vil være en sentral del av vår oppfølging og monitorering av klimarisiko.

## Net Zero, vår klimastrategi

I PwC jobber vi med å redusere eget miljøavtrykk og bidra til FNs bærekraftsmål om å stoppe klimaendringene gjennom vår klimastrategi, Net



## Mål og status i Net Zero-strategien

Målene som er definert i Net Zero-strategien og status på disse for FY23 er presentert her.

### Scope 1 og 2

#### Mål

- 50 prosent reduksjon i utslipp fra scope 1+2 innen 2030.
- Mål om å kjøpe opprinnelsesgarantier for 100 prosent av strømforbruket innen 2025.

#### Status FY23

- 55 prosent reduksjon i scope 1+2-utslipp i FY23 sammenlignet med FY19.
- I FY23 har vi kjøpt opprinnelsesgarantier for 100 prosent av vårt strømforbruk.

### Scope 3

#### Mål

- 50 prosent reduksjon i utslipp fra flyreiser innen 2030 (kategori 6).
- 50 prosent reduksjon i andre vesentlige kategorier på scope 3 innen 2030 (kategori 1, 5 og 7).
- 50 prosent av utslippene fra innkjøpte varer og tjenester skal være fra leverandører som har satt Science Based Targets innen 2025.

#### Status FY23

- 30 prosent reduksjon i utslipp fra flyreiser i FY23 sammenliknet med FY19.
- 29 prosent reduksjon sammenliknet FY19.
- 7 prosent av utslippene fra innkjøpte varer og tjenester er, ved utgangen av FY23, fra leverandører som har satt Science Based Targets.

Zero. Vi har satt oss ambisiøse mål for å redusere selskapets negative påvirkning på klimaet, og har forpliktet oss, både i Norge og globalt, til å oppnå netto nullutslipp innen 2030 i tråd med Paris-avtalen og Science Based Targets. Dette skal vi oppnå ved å redusere våre vesentlige utslipp i scope 1, 2 og 3 med 50 prosent innen 2030 fra basisår FY19, og ved kjøp av klimakreditter fra naturbaserte prosjekter som tar opp karbon fra atmosfæren for det resterende utslippet.

Vi har utviklet en intern Net Zero-strategi med spesifikke mål og tiltak for å kunne oppnå våre klimamål. Noen av våre største kilder til utslipp er knyttet til forretningsreiser og innkjøpte varer og tjenester i scope 3, og kjøp av elektrisitet i scope 2. Vi har derfor fokusert på disse vesentlige utslippskildene i Net Zero-strategien. For å følge opp strategien er det opprettet en Net Zero-prosjektgruppe. Prosjektgruppen er ansvarlig for å lage et forslag til handlingsplan og oppfølging av planen. Bærekraftsrådet har ansvar for sikring av riktig prioritering i handlingsplanen og forslag til viktige tiltak for forankring i ledergruppen. For FY23 har utslipp knyttet til forretningsreiser blitt fulgt opp og rapportert månedlig. Andre utslippskilder rapporteres årlig, men det

arbeides med å få data og systemer for å kunne rapportere løpende også for øvrige utslippskilder.

## Klimaregnskap

PwC Norge rapporterer direkte og indirekte klimagassutslipp i et klimaregnskap med basisår i FY19. Klimagassutslippene beregnes ved hjelp av et IT-verktøy fra leverandøren CEMAsys. Verktøyet er basert på GHG-protokollen, den mest brukte og anerkjente standarden for rapportering av klimagassutslipp.

En oversikt over våre klimagassutslipp de siste årene er gitt i tabellen under. Det siste året (01.07.2022–30.06.2023, FY23) har vi hatt et totalt klimagassutslipp på 2689 tCO<sub>2</sub>e. Utslippene i scope 1 har ingen endring, scope 2 og scope 3 har økt sammenlignet med samme periode året før. Høyere utslipp er hovedsakelig forklart med økt aktivitet sammenlignet med FY22 hvor covid-19-relaterte restriksjoner preget deler av året. Økningen i scope 2 skyldes at vi har endret utslippsfaktor på lokasjonsbasert metode til Noregs vassdrags- og energi-direktorats (NVE) faktorer. Strømforbruket er redusert fra året før, men energimiksen er mindre

grønn som følge av økt import fra utlandet. I tillegg er kategori 1 og 5 i scope 3 økt som følge av forbedret datakvalitet ved kjøp av møbler fra leverandører med EPD, som gir et riktigere utslipp på innkjøpte møbler, samt bytting av PC for alle ansatte. Sammenlignet med basisåret FY19 er utslippene redusert med 30 prosent.

Hoveddelen av våre utslipp relaterer seg til scope 3 og det er dette vi kan påvirke og vil ha fokus på i årene fremover. Vi ønsker å engasjere alle våre ansatte enda mer og jobbe sammen for å redusere utslippene.

## Utslippsintensitet

Dersom man ser på utslippsintensiteten har totalt klimagassutslipp per årsverk og i forhold til omsetning økt i FY23 sammenliknet med FY22. Dette er i hovedsak på grunn av opphevede restriksjoner etter covid, som medførte større reiseaktivitet i FY23 sammenlignet med FY22. I tillegg medførte bytte av PC for alle ansatte økte utslipp i scope 3. Når vi sammenligner FY23 med FY19, ser vi reduksjon i utslipp både per årsverk og i forhold til omsetning. Vi kan fortsatt gjøre mer for å få klimautslipp til å bli en viktig del av beslutningsgrunnlaget i

	Enhet	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	Endring FY22–FY23	Endring FY19–FY23
<b>Scope 1</b>								
Naturgass	tCO <sub>2</sub> e	7	7	7	6	6		
Olje	tCO <sub>2</sub> e	1	0	0	0	0		
Totalt Scope 1	tCO <sub>2</sub> e	8	7	7	6	6	0 %	-25 %
<b>Scope 2</b>								
Elektrisitet – lokasjonsbasert	tCO <sub>2</sub> e	85	54	39	31	45	45 %	-47 %
Elektrisitet – markedsbasert	tCO <sub>2</sub> e	1192	293	0	0	0	0 %	-100 %
Fjernvarme og fjernkjøling	tCO <sub>2</sub> e	49	28	11	11	10	-9 %	-80 %
Totalt Scope 2 – lokasjonsbasert	tCO <sub>2</sub> e	128	82	50	41	55	34 %	-57 %
Totalt Scope 2 – markedsbasert	tCO <sub>2</sub> e	1235	321	11	10	10	0 %	-99 %
<b>Scope 3</b>								
Kategori 1: Innkjøpte varer og tjenester	tCO <sub>2</sub> e	1391	918	163	698	1205	73 %	-13 %
Kategori 5: Avfall	tCO <sub>2</sub> e	81	59	23	28	53	89 %	-35 %
Kategori 6: Forretningsreiser	tCO <sub>2</sub> e	1280	1019	83	457	897	96 %	-30 %
Kategori 7: Ansattes pendling	tCO <sub>2</sub> e	964	706	222	228	473	107 %	-51 %
Totalt Scope 3	tCO <sub>2</sub> e	3716	2702	491	1411	2628	86 %	-29 %
<b>Totale utslipp</b>								
Totalt utslipp – lokasjonsbasert	tCO <sub>2</sub> e	3852	2791	548	1458	2689	84 %	-30 %
Totalt utslipp – markedsbasert	tCO <sub>2</sub> e		3030	509	1427	2644		

hverdagen vår, og derfor er det viktig med gode tall og underlag som hjelper oss på veien.

Utslippsfordelingen per scope for FY23 er gitt i figuren til høyre. Scope 3 utgjør over 98 prosent av det totale klimagassutslippet, og de største utslippene er knyttet til forretningsreiser og innkjøpte varer og tjenester.

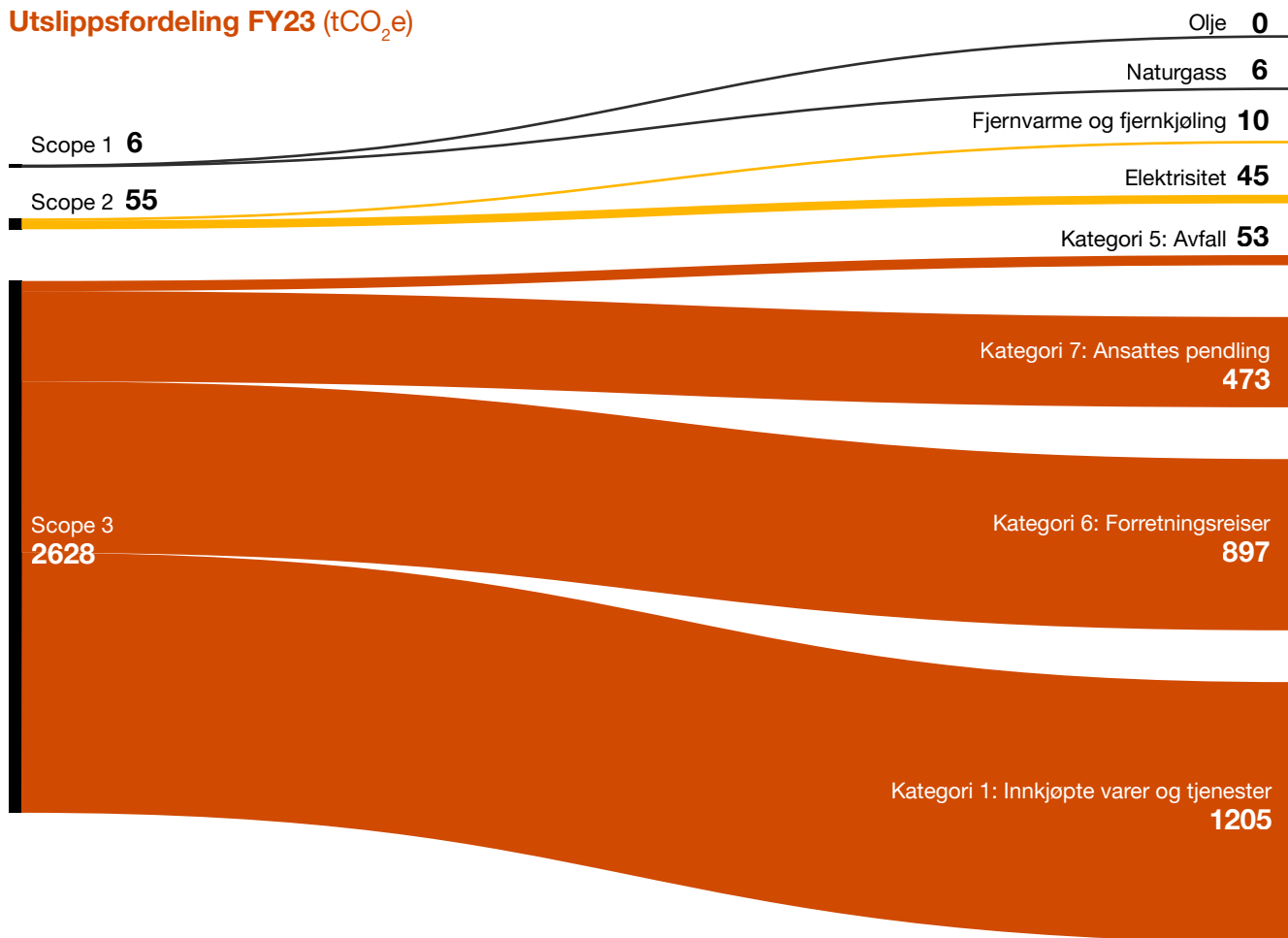
### Endringer i beregninger i rapporteringen fra i fjor

Klimaregnskapet til PwC har for rapporteringsåret FY23 og tilbake til baseåret FY19 blitt oppdatert med NVEs faktorer, og tallene kan derfor fravike noe sammenlignet med tidligere rapporterte tall. Enkelte tall for tidligere år har blitt noe justert da enkelte utslippsfaktorer er oppdatert fra systemleverandøren til CEMAsys. Endringene er ubetydelige for det totale utslippet.

### Scope 1

Utslippene i Scope 1 er knyttet til stasjonær forbrenning av naturgass til oppvarming av et av våre kontorer, og representerer 0,2 prosent av våre totale utslipp i rapporteringsperioden. I FY23 var det totale Scope 1-utslippet 6 tCO<sub>2</sub>e som er uendret fra FY22.

### Utslippsfordeling FY23 (tCO<sub>2</sub>e)



	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23
tCO <sub>2</sub> e/årsverk	2,5	1,6	0,3	0,8	1,3
tCO <sub>2</sub> e/MNOK omsetning	1,2	0,8	0,2	0,4	0,6

## Scope 2

Utslipp i Scope 2 er indirekte utslipp fra innkjøpt energi, det vil si innkjøpt elektrisitet, fjernvarme og fjernkjøling. I FY23 sto Scope 2 utslipp for 2 prosent av våre totale klimagassutslipp.

Sammenlignet med FY19 har utslippene fra fjernvarme/fjernkjøling i FY23 gått ned 80 prosent, mens utslipp fra kjøp av elektrisitet har økt med 45 prosent under lokasjonsbasert metode.

Lokasjonsbasert metode: Scope 2 utslipp etter lokasjonsbasert metode var 55 tCO<sub>2</sub>e i FY23 sammenlignet med 41 tCO<sub>2</sub>e i FY22\* som er en økning på 34 prosent. Forbruket av elektrisitet har blitt redusert, men energimiksen har blitt mindre grønn som følge av økt behov for import fra utlandet.

Markedsbasert metode: Sammenlignet med basisåret FY19 er utslippet i FY23 redusert med

---

\*Utslippsfaktorer oppdateres av systemleverandøren hvert tredje kvartal, og derfor vil enkelte av tallene være oppdatert fra FY22-rapporten. Utslippsfaktorer er i FY23 endret fra Nordisk miks til NVEs klimadeklarasjon for fysisk levert strøm. Sammenligningstall er også oppdatert. For FY23 ble det brukt en utslippsfaktor på 19 gram CO<sub>2</sub> per kWh.

99 prosent. Det er ingen endring i utslipp fra strøm fra FY22, da PwC siden FY21 har kjøpt opprinnelsesgarantier for all strømforbruk.

### Våre tiltak

Strømoppfølgingen er en del av Net Zero-prosjektet, som har ansvar for å sette mål, utarbeide handlingsplan og følge opp tiltak.

PwC leier kontorarealer på 34 lokasjoner rundt omkring i hele Norge. Av de 34 lokasjonene har 23 lokasjoner kraft fra samme leverandør og egne målere slik at vi har oversikt over forbruk av strøm. For de resterende lokasjonene får vi strømforbruk fra gårdeiere. I forbindelse med inngåelse av nye leiekontrakter eller forlengelse av leiekontrakter har vi utarbeidet et grønt vedlegg, som bidrar til blant annet å regulere samarbeid og oppfølging av energiforbruk. Det grønne vedlegget er utarbeidet for å finne løsninger som ivaretar miljøet på best mulig måte, for eksempel ved å ta miljøbevisste valg i forhold til materialer og løsninger i byggene. Mye av arbeidet som gjøres for å redusere energiforbruket gjøres i samarbeid med gårdeierne.

Vi har i FY23 arbeidet med å implementere Energioppfølgingssystem (EOS) på de syv

største lokasjonene våre. Arbeidet har vært krevende, og på tre av de store lokasjonene har vi ikke fått mulighet til å velge egen strømleverandør og dermed ikke fått gode nok tall til energioptimaliseringen. Vi arbeider med å ha dette på plass innen desember 2023.

Vi har også arbeidet med enkelte pilotprosjekter, som for eksempel ved Bergenskontoret hvor vi i perioden FY22 til FY23 arbeidet med bruken av arealet utenfor ordinær arbeidsdag, hvor belysning, oppvarming og ventilasjon ble redusert. Dette har medført en reduksjon av strømforbruket på 14,7 prosent sammenlignet med FY22.

PwC har i løpet av FY23 resertifisert alle kontorer som er Miljøfyrtårnsertifisert. Det vil si alle våre kontorer med flere enn 6 ansatte, til sammen 21 kontorer. Ved å miljøsertifisere i henhold til en anerkjent miljøstandard, får vi en god, målbar og strukturert metode for å jobbe med miljøstyring.

De viktigste tiltakene for FY24 er å få de tre siste av de syv største lokasjonene inn i energioppfølgingssystemet og redusere energiforbruket på minst to andre av de store kontorene.

### Kjøp av opprinnelsesgarantier for strøm

PwC er medlem av RE100, et globalt initiativ bestående av selskaper forpliktet til å kjøpe fornybar elektrisitet tilsvarende 100 prosent av sitt forbruk. PwC har satt et globalt mål om å kjøpe opprinnelsesgarantier for 100 prosent av sitt strømforbruk innen 2030. Opprinnelsesgarantier på elektrisitet er garantier som sikrer at elektrisiteten er produsert ved hjelp av fornybar energi. I PwC Norge har vi allerede nådd dette målet, og kjøper opprinnelsesgarantier tilsvarende vårt totale strømforbruk.

Vi har 34 lokasjoner rundt om i Norge som bruker elektrisitet. For 32 av disse kjøper vi opprinnelsesgarantier gjennom vår nasjonale strømleverandør. Disse kjøpes fra norsk vannkraft. De resterende 2 kontorene kjøper strøm med opprinnelsesgarantier fra lokale kraftselskaper. Alle våre opprinnelsesgarantier tilfredsstiller kravene satt av RE100 og EU.

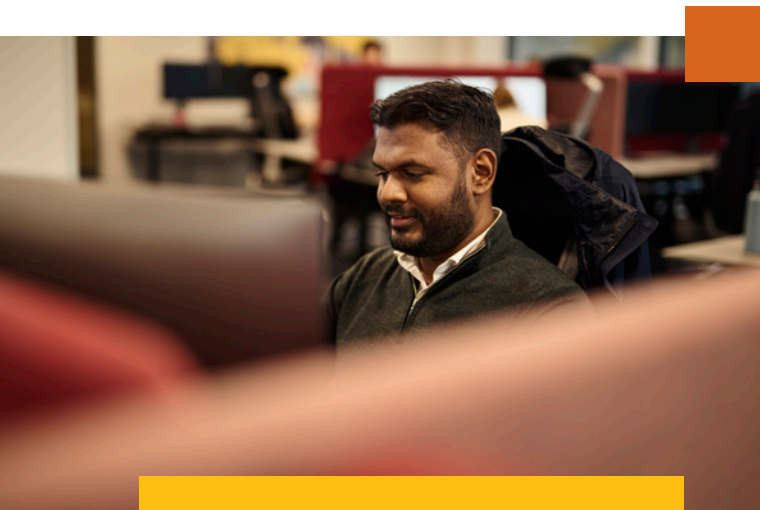
### Scope 3

Vi skal velge leverandører som bidrar til et mer bærekraftig samfunn, i tråd med FNs bærekraftsmål 12 om ansvarlig forbruk og produksjon, og FNs bærekraftsmål 13 om å stoppe klimaendringene. For å oppnå målene raskere er det viktig å samarbeide med leverandørene våre. Dette gjør vi blant annet gjennom vårt arbeid med Åpenhetsloven. Ved avtaleinngåelse med leverandører skal «Third Party Code of Conduct» aksepteres. Dokumentet beskriver de minimumskrav som samtlige av våre leverandører er forventet å følge. PwC er medlem av FNs Global Compact (UNGC) og «Third Party Code of Conduct» reflekterer UNGCs ti prinsippene for forsvarlig næringsliv. Basert på de vurderinger som er gjort i arbeidet med aktsomhetsvurderinger, har

PwC foretatt en overordnet risikovurdering av egen virksomhet og av leverandører og forretningspartnere innenfor områdene menneskerettighetsbrudd og anstendige arbeidsforhold. Denne risikovurderingen konkluderer med lav risiko for brudd på menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold. [Den fullstendige redegjørelsen finnes på vår hjemmeside.](#)

Scope 3 er indirekte utslipp som kan knyttes til våre aktiviteter, men som foregår utenfor vår direkte kontroll (derav indirekte). Våre scope 3-utslipp tilsvarer 98 prosent av våre totale utslipp. Skal vi nå mål om netto nullutslipp er det viktig å redusere de mest vesentlige indirekte utslipp som er kategori 1: Innkjøpte varer og tjenester, kategori 5: Avfall, kategori 6: Forretningsreiser og kategori 7: Ansattes pendling.

Vi har satt oss et mål om at 50 prosent av utslippene fra innkjøpte varer og tjenester skal komme fra leverandører som har satt Science Based Targets (SBT), eller vitenskapsbaserte klimamål, innen 2025. Vitenskapsbaserte klimamål er en metode og et verktøy for å sette mål og kutte utslipp i selskaper. Det er en prosess som krever



god oversikt over både direkte og indirekte utslipp virksomheten har. Når målene har blitt evaluert og godkjent av Science Based Targets initiative, må man rapportere årlig på fremgangen. Selv om årets rapport «[Klimaindeksen](#)» viser at de 100 største selskapene i Norge begynner å få god oversikt over sin klimapåvirkning, og at det nesten er en dobling av selskapene som inkluderer alle sine vesentlige utslipp fra i fjor, er det fortsatt et veldig lite antall som kutter utslipp i tråd med Parisavtalen. Per FY23 er 7 prosent av utslippene fra innkjøpte varer og tjenester fra leverandører som har satt seg SBT, dette er en økning fra 6 prosent i FY22. Her ser vi at vi ligger bak måloppnåelse, og det krever tettere oppfølging og samarbeid med leverandører om vi skal nå målet vårt innen 2025. Vi har derfor laget en tettere oppfølgingsplan av ulike leverandører og vil legge større vekt på dette arbeidet i FY24.

### Kategori 1: Innkjøpte varer og tjenester

Utslipp fra innkjøpte varer og tjenester sto for 45 prosent av våre totale utslipp. Det er knyttet til innkjøp av papir, kantinemat, IT-utstyr og kontormøbler. I FY23 sto innkjøp av IT-utstyr for 34 prosent av vårt totale klimagassutslipp. Innkjøp av kantinemat sto for 7 prosent av det

totale utslippet. Innkjøp av kontormøbler sto for 3 prosent av det totale utslippet, mens innkjøp av papir sto for 1 prosent av det totale utslippet. Totalt har utslippene knyttet til innkjøpte varer og tjenester økt med 73 prosent fra FY22 til FY23, hovedsakelig grunnet nye PC-er til alle ansatte.

Vi fortsetter å jobbe med Skifts 10 prinsipper for innkjøpsvett og 10 prinsipper for et mer sirkulært næringsliv som vi stilte oss bak i FY22. Disse fungerer som veileder for bærekraftige anskaffelser. Innkjøpspolicy inkluderer kriterie for «Grønne innkjøp». Vi jobber også med å ta inn globale bærekraftskrav i avtalemal for leverandørkontrakter. Dette vil bli implementert i løpet av FY24.

### Våre tiltak

Mye av årsaken til økningen fra i fjor er at alle ansatte har byttet PC i løpet av FY23, som går under kategorien IT-utstyr.

Utslipp fra kantine er omtrent det samme som i FY22, med en økning på 2 tCO<sub>2</sub>e (1 prosent økning). Mye av dette kan komme av at mange er tilbake på kontorene oftere, i tillegg til flere årsverk som betyr at flere spiser i kantine. For å redusere klimaavtrykket har

vi innført kjøttfri dag i kantinen på flere av våre kontorer i Norge. Mange av våre ansatte stiller seg positive til dette. På de store kontorene jobber kantine våre målrettet for å redusere matsvinn. Vi har jobbet med kantinedriften på våre syv største kontorer for å få bedre tall på matsvinn, matforbruk og bærekraftig mattilbud.

Samarbeidet som ble startet med Healthy Eats i Bergen i FY22, har blitt positivt mottatt hos de ansatte. Automaten fra Healthy Eats er plassert for å tilby et sunt og bærekraftig alternativ for overtidsmat og et lunsjsupplement. Produktene inneholder kortreiste råvarer, eksempelvis fra Hasle Gård og Vestfold Fugl og alle food bowls har et karbonavtrykk på under 0,5 kg CO<sub>2</sub>. I FY23 ble disse også implementert i Oslo og Stavanger. Mat som er til overs, blir gitt til veldedige organisasjoner som Strax-huset og Frelsesarmeen.

Når det gjelder kontormøbler ser vi en kraftig økning på 140 prosent fra FY22. Dette skyldes at vi har blitt flere ansatte og har utvidet antall kontorplasser. I FY23 sto innkjøpte kontormøbler for 3 prosent av PwCs totale klimagassutslipp, og 3 prosent av utslippene i Scope 3. En annen faktor som bidrar vesentlig til økningen i



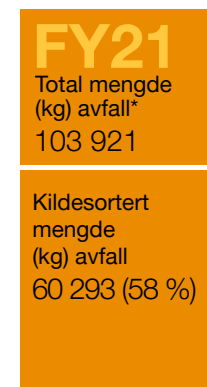
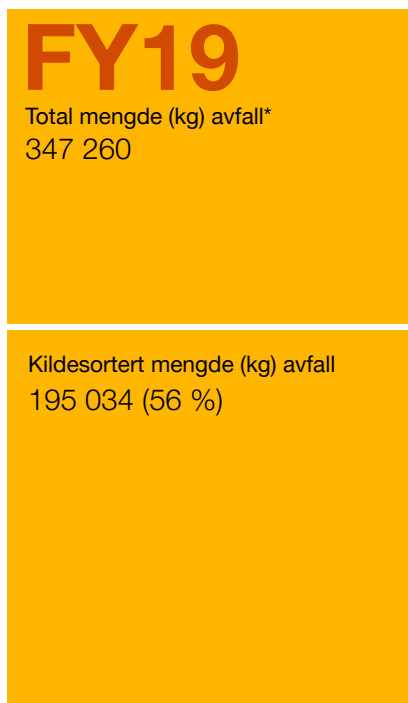
utslipp i denne posten er forbedret datakvalitet. PwC har det siste året hovedsakelig kjøpt kontormøbler fra leverandører som kan tilby EPD-er (Environmental Product Declaration) som beskriver miljøpåvirkningen til møblene som kjøpes inn, noe vi ikke har hatt tidligere.

Innkjøpte varer og tjenester utgjør noen av våre største klimagassutslipp. Vi har redusert disse utslippene med 13 prosent fra FY19, men må redusere utslippene på dette området vesentlig om vi skal nå målet om redusert utslipp med 50 prosent i scope 3 som er uavhengig av vekst og antall ansatte. I FY24 vil vi se nærmere på tiltak som bidrar til reduserte utslipp fra innkjøp og mer sirkulære løsninger, som for eksempel IT-utstyr. Vi vil også arbeide for å få bedre data på området.

### Kategori 5: Avfall

I FY23 sto avfall for 2 prosent av vårt totale utslipp og 2 prosent av Scope 3-utslipp. I PwC jobber vi med å redusere mengden avfall vi produserer ved våre kontorer, øke kildesorteringsgraden og sørge for at avfallet gjenvinnes.

Vi har hatt en utslippsøkning på 89 prosent på avfall fra FY22, av dette er kildesorteringsgraden 51 prosent. Vi ser at total mengde avfall per



\* Våre data gjenspeiler avfall fra alle kontorer med flere enn 6 ansatte.

årsverk stiger fra 71 i fjor til 92 i år, og antar at flere satt på hjemmekontor i deler av FY22 og at dette forklarer en del av økningen fra FY23.

Total mengde avfall per årsverk er redusert fra FY19 mens sorteringsgrad har hatt en negativ utvikling med 5 % mindre sorteringsgrad enn FY19.

### Våre tiltak

- Økt samarbeid med leverandører rundt mindre avfall og økt kildesortering.

- Økt fokus på måling av avfall ved samtlige kontorer ved tettere samarbeid med gårdeiere om innsamling av data og fordeling av avfall i flerbrukerbygg.
- Forbedret merking av avfallsbeholdere for å tydeliggjøre, forenkle og øke sorteringsgrad.

I FY24 vil vi ha større fokus på forbedring av data og å øke kunnskap og bevissthet rundt sortering hos våre ansatte.

### Kategori 6: Forretningsreiser

I FY23 sto forretningsreiser for 32 prosent av våre totale klimagassutslipp, og 32 prosent av scope 3-utslipp. Klimagassutslipp relatert til forretningsreiser har økt med 96 prosent fra FY22 til FY23. Dette skyldes blant annet at covid-19 relaterte restriksjoner gradvis ble opphevet i løpet av året. Vi har likevel redusert utslipp med 30 prosent fra FY19 nivå og arbeider med å redusere disse utslippene ytterligere i FY24.

For å unngå økt utslipp fra reisevirksomhet er nærhet til kommunikasjonsknutepunkter, ladepunkter for elbil, og tilgang til innendørs sykkelparkering er viktige kriterier når vi etablerer nye kontor og/eller flytter inn i nye lokaler.

#### Våre tiltak

I FY22 implementerte vi ny reisepolicy, og i FY23 ble det laget ytterligere retningslinjer for å fasilitere prioriteringer av flyreiser, samt større fokus på økt kommunikasjon rundt disse gjennom interne kommunikasjonsplattformer til alle ansatte.

I starten av FY23 ble klimabudsjett for flyreiser implementert i alle våre regioner. Klimabudsjettet for hver region ble satt i FY22 som 50 prosent

av nivået hver enkelt region hadde i FY19. Evalueringen av regionens klimabudsjett ble gjennomført med regionleder for første gang hvor viktige forslag til tiltak ble spilt inn til Net Zero-prosjektgruppen. Fra januar 2023 ble utslipp fra flyreiser en del av den månedlige rapporteringen til alle regionledere. Involvering av relevante interessenter har vært viktig for å skape engasjement og fremdrift i dette arbeidet.

Flere nasjonale aktiviteter blir nå gjennomført digitalt, slik som rekrutteringsaktiviteter, digitale kurs og prosess rundt forfremmelser. Vi så at første halvdel av FY23 var preget av stor reisevirksomhet rundt kurs og det ble derfor satt i gang et arbeid med å se på hvordan PwC ytterligere kan redusere utslipp gjennom kursreiser. Kursreiser utgjør en betydelig del av utslippet innen interne forretningsreiser og vil være et fokusområde som fortsetter i FY24.

Vi fortsetter også arbeidet med å forbedre data innen denne kategorien. Bedre samarbeid med reisebyrå for å forenkle bestillingsprosess, og samtidig kunne gi ansatte bedre informasjon rundt transportvalg, og til slutt å bygge eierskap til flyutslippsbudsjettet i

organisasjonen. Det vil også gjennomføres workshops i alle regioner med formål om å knytte enda sterkere eierskap til eget klimabudsjett ved å konkretisere tydelig tiltak som er tilpasset de ulike regionenes aktiviteter.

### Kategori 7: Ansattependling

Utslippene knyttet til pendling står for 17 prosent av vårt totale utslipp og er basert på en årlig undersøkelse om pendling sendt til alle våre ansatte.



Prosjekt	Prosjekttype	Antall klimakreditter (tCO <sub>2</sub> e)	Pris (USD/tCO <sub>2</sub> e)	Sertifisering
Rimba Raya REDD	Skogplanting og vedlikehold av skog	2000	11,0	VCS, CCB, SDVista
Sumatra Merang Peatland Project	Skogplanting	880	30,0	VCS, CCB

Selv om det er en økning på 107 prosent siden FY22, som vi antar skyldes blant annet at covid-19 relaterte restriksjoner gradvis ble opphevet, ser vi at vi holder oss i mål med 51 % reduksjon fra FY19. I det kommende året skal vi se videre på ansattes tilbakemeldinger fra undersøkelser rundt vaner og barrierer knyttet til pendling. Dette for å forbedre hvordan vi tilrettelegger for mer bruk av offentlig transport og redusere vårt klimautslipp ytterligere på dette området.

## Klimakreditter

I tillegg til tiltakene vi har iverksatt for å redusere utslippene våre, kjøper vi også klimakreditter fra prosjekter utenfor vår verdikjede, for å fange og lagre karbon tilsvarende våre resterende utslipp. I FY23 har vi støttet prosjektene: Rimba Raya REDD i Indonesia og Sumatra Merang Peatland Project i Indonesia. Dette er prosjekter som bidrar til gjenoppretting av landområder ved

hjelp av planting og vedlikehold av skog. Alle prosjektene er VCS (Verified Carbon Standard) sertifisert, og CCBA (Climate, Community & Biodiversity Standard) sertifisert. Førstnevnte er i tillegg også SDVista (Sustainable Development Verified Impact Standard) sertifisert. Mer detaljert informasjon om prosjektene er gitt i tabellen over.

### Rimba Raya REDD

På øya Borneo i Indonesia har over 400 000 hektar med regnskog gått tapt. Nesten halvparten av skogtapet skyldes palmeskogplantasjer. Før prosjektet startet opp sto hele området overfor avskoging. I tillegg til utfordringene med palmeskogplantasjene er det drevet ulovlig tømmerhogst og overhøsting av fisk og andre fugle- og dyrearter. Rimba Raya-prosjektet beskytter 65 000 hektar skog fra konvertering til oljepalmeplantasjer, beskytter over 300 fuglearter, 122 arter pattedyr og 180 arter trær i prosjektom-

rådet. Dette inkluderer blant annet den utrydningstruede Borneo Orangutangen.

Prosjektet hjelper mer enn 10 000 innbyggere som bor i området og som er avhengige av skogen. Det er etablert en flytende klinikk for å tilby nødvendige helsetjenester til de som ikke har nødvendig tilgang. Over 2 173 husholdninger i 9 landsbyer har fått bedre tilgang til rent vann gjennom prosjektet hvor det er installert vannfiltersystem for å rense vannet. Det har blitt plantet 20 000 mangrovefrø, 65 000 hektar habitat med kritisk biologisk mangfold er beskyttet, og barnehager er engasjert i skogplantingsprogrammer hvor 246 345 frøplanter har blitt dyrket i barnehagene.

### Sumatra Merang Peatland Project

De tropiske torvområdene i Sørøst-Asia er spesielt karbonrike, hvor Indonesias karbonbasseng er det største med et areal på 15 millioner hektar torvmark. Disse torvmarkene bidrar effektivt

til å fjerne karbon fra atmosfæren og demper dermed global oppvarming. Årevis med drenering av torvmarkene for å skaffe land til industriell virksomhet, har bidratt til at torvmarkene har tørket ut. I dette prosjektet arbeides det med å øke karbonbindingen, forbedre bevaringen av biologisk mangfold, forbedre jord og vannkvalitet og bidra til lokal bærekraftig utvikling ved å plante trær på ødelagte landområder. Prosjektet bidrar til å gjenopprette forringet land og forbedre lokalt biologisk mangfold. Skogplanting forbedrer vannets kretsløp og næringsinnholdet i jorden, reduserer tørke- og flomrisiko og forbedrer det lokale mikroklimaet. 22 922 hektar med torvskog og mange truede arter, inkludert Solbjørnen, den malaysiske tapiren og Sumatratigeren er beskyttet av prosjektet. I tillegg bidrar prosjektet til å skape mange arbeidsplasser.

### The LEAF Coalition

Vi vil også i fremtiden kjøpe kreditter fra prosjekter som bidrar til naturlig opptak av klimagasser, slik som skogplantingsprosjekter. For perioden FY24–FY28 har PwC Globalt inngått en avtale med The LEAF Coalition om kjøp av klimakreditter, en avtale som også gjelder for PwC Norge. LEAF-koalisjonen ble lansert i 2021 og har som hensikt å sikre storskala finansiering til tropiske skogland som vil bevare sine skoger. LEAF-koalisjonen er et godt eksempel på et samarbeid mellom land og private virksomheter som er nødvendig for å bremse avskoging og nå verdens klimamål.



## Menneskene

Inkludering, mangfold og likestilling er et viktig element i vår nasjonale strategi The New Equation, og vår ambisjon er å være et inkluderende fellesskap av problemløsere. Ambisjonen kjennetegnes ved vår rause og inkluderende kultur, med fokus på kjønnsbalanse i alle toppledergrupper og et bredt spekter av mangfold i alle lag av organisasjonen.

En inkluderende kultur åpner for forskjellige synspunkter, noe som skaper mer kreativitet, bedre innovasjon og grunnlag for robuste beslutninger. Vi vet at dette gir udiskutabel verdiskaping for våre kunder, våre medarbeidere og for samfunnet forøvrig. Vi skal kontinuerlig fornye oss som arbeidsgiver og skape Norges beste utviklingsarena.

### Likestilling

Verdiskaping gjennom mangfold handler også om likestilling mellom kjønn. Bedre kjønnsbalanse gir tilgang til et bredere og mer variert tankesett. Vår ambisjon er 40 % kjønnsbalanse i alle ledergrupper. Vi jobber over tid med

å nå dette målet i lederskapet slik at vi kan bygge et sterkere fundament for fremtiden og demonstrere vår forpliktelse til likestilling.

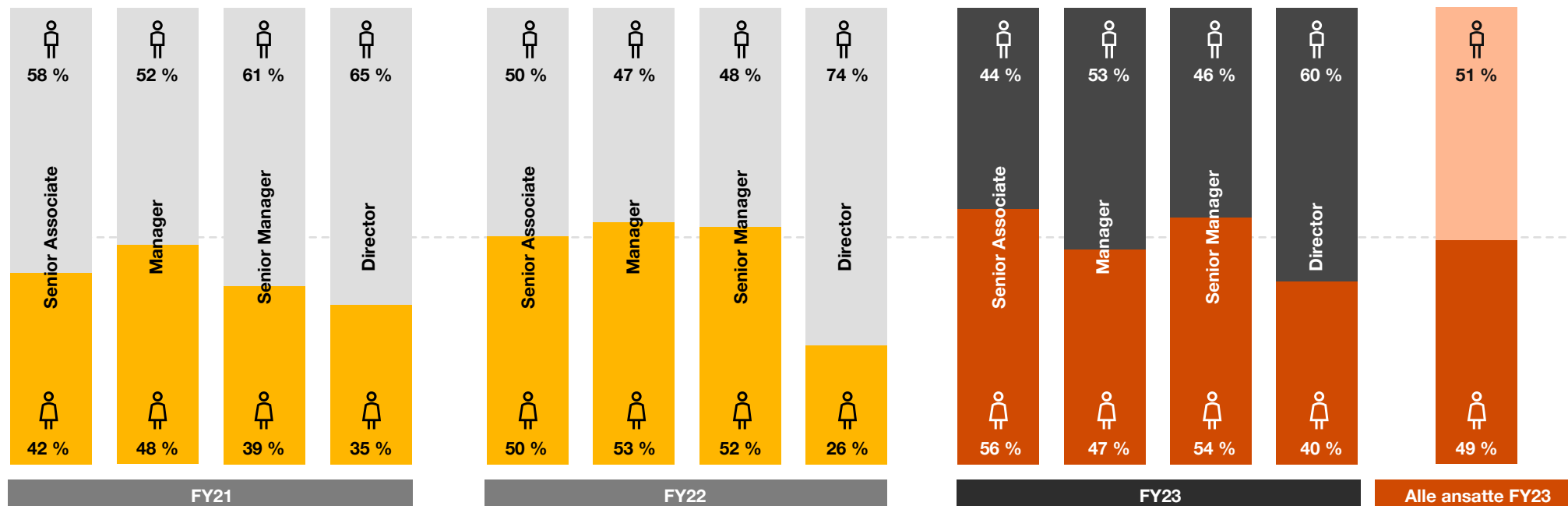
Kjønnsbalansen blant ansatte er god med nærmest lik fordeling av kvinner (49 %) og menn (51 %), noe vi er fornøyde med. Vi har dessuten hatt en gradvis økning i andelen kvinner i ledende stillinger. Dette inkluderer vår nye toppledergruppe som ble etablert i år med lik fordeling av kvinner og menn. På mellomledernivå (managere og senior managere) er det tilnærmet lik kjønnsfordeling, men vi er fortsatt ikke der vi ønsker



“Vi skal være et inkluderende fellesskap av problemløsere med plass til alle. For at mangfoldet vi har skal bidra til verdiskaping må vi anerkjenne at ulikhetene mellom oss er en styrke som må aktiveres. Det krever både mot og kompetanse hos de som skal lede.

**Ingrid Wibe**, ansvar for ledelse og inkludering i PwC Norge

## Andel av kjønn ved forfremmelse til ulike stillingsnivå de siste 3 regnskapsår



på de aller øverste ledernivåene som partner og direktør. Målsettingen er at det skal være minst 40 % kjønnsbalanse i sentrale ledergrupper innen 30. juni 2024. Vi arbeider kontinuerlig med å utjevne forskjellen gjennom å forbedre prinsipper og strukturer i våre rekrutterings- og forfremmelsesprosesser for å støtte opp om økt kjønnsbalanse. Minimumskrav blant nye partnere er at andelen kvinner utgjør 40 %. I FY23 var andelen kvinner godt innenfor med 45 %.

For PwC er det viktig å være en attraktiv arbeidsgiver som verdsetter ulikheter og som tilbyr kandidater en likestilt og inkluderende arbeidsplass. Dette gjelder spesielt for nyutdannede som ofte har sitt første møte med arbeidslivet hos oss, men også for erfarne medarbeidere. De siste årene har vi rekruttert en tilnærmet lik fordeling av menn og kvinner, men med en liten overvekt av menn til høyere stillingsnivåer ved rekruttering av erfarne i FY23.

Vi arbeider kontinuerlig med våre prosesser som omhandler medarbeiderutvikling og forfremmelse for å utvikle flere kvinnelige talenter. Dette innebærer blant annet økt bevissthet og fokus på hva som vektlegges ved evaluering av kvinner og menn (ubevisste holdninger). Videre gjennomføres det kontinuerlig analyser for å avdekke eventuelle forskjeller i vurderinger, og vi har prosesser på plass for å forhindre diskriminering.

## Inkludering og mangfold

I PwCs forretningsstrategi, The New Equation, fremgår det tydelig at vår suksess er nært knyttet til vår evne til å omfavne inkludering, mangfold og likestilling. Både for å speile samfunnet og kundene vi leverer tjenester til, men også for å tiltrekke og beholde et bredt spekter av talenter. Vi jobber aktivt og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering gjennom vår inkluderings- og mangfoldsstrategi: Inclusion First.

Vår ambisjon er å være et inkluderende fellesskap av problemløsere. Vi skal skape et arbeidsmiljø som kjennetegnes av vår rause kultur, hvor alle føler at de blir respektert, støttet og verdsatt for den de er. For å skape tilhørighet har vi mye fokus på alt som binder oss sammen, som eksempelvis våre verdier og vår misjon. Men vi mener at det er like viktig å være nysgjerrig på ulikhetene mellom oss for å utløse potensialet i mangfoldet. Vi er fast bestemt på at spennvidden i mangfoldet i PwC skal bidra til økt verdiskaping hos både kunder og medarbeidere når vi løser problemer i fellesskap. Gjennom å øke kompetansen på mangfoldsledelse får vi tilgang

til mer unik innsikt og erfaring, bedre beslutnings-taking, og mer kreativitet og innovasjon.

Vi har medarbeidere med 43 ulike nasjonaliteter og er opptatt av å utvikle kulturell intelligens hos våre ledere slik at alle føler seg godt ivaretatt og får frem sitt potensial hos oss. Det jobbes kontinuerlig med å få innsikt i alt mangfoldet PwC rommer. Vi ønsker å skape et rettferdig arbeidsmiljø som ikke bare gir like muligheter, men også adresserer ulike utfordringer gjennom å gi støtte tilpasset hver medarbeiders behov. Vi innser at dette betyr at for å behandle alle rettferdig, må vi til tider behandle medarbeidere ulikt fordi vi alle har ulike forutsetninger for å lykkes.

For å lykkes med inkludering og mangfoldsarbeid må det eies og forankres hos ledelsen. I FY23 ble det utnevnt en ny rolle i toppledergruppen som har et utvidet ansvar for ledelse og inkludering som skal ivareta dette viktige arbeidet. Vi har iverksatt en rekke tiltak i året som har gått og her er noen av disse:

### Økt fokus på mangfoldsledelse

Over 100 partnere har de siste årene gjennomgått et omfattende lederutviklingsprogram i mangfoldsledelse. Flere ledere har også

tatt en sertifisering hos Norsk Standard for mangfoldsledelse (80 timer). I tillegg har PwC utviklet 14 nye mangfoldscoacher gjennom et internt kompetanseutviklingsprogram bestående av flere dagsmoduler. Det er også lagt til egne innlegg og øvelser for å øke mangfoldskompetanse i alle våre interne milepæls- og lederutviklingsprogrammer som eksempelvis: Ny i PwC, Associate Academy og ManagerLøftet. Innholdet i modulene inkluderer opplæring i ubevisste holdninger, makt og privilegier, psykologisk trygghet og verdiskaping gjennom mangfold.

### SHINE Norge – internt LHBT+-nettverk

SHINE er PwCs globale nettverksinitiativ som ble etablert i 2020 og som arbeider spesifikt med å skape et LHBT+-inkluderende arbeidsmiljø. Dette gjøres blant annet gjennom å aktivt øke LHBT+-kompetanse hos ledere og ansatte i organisasjonen, og å fremme viktigheten av støttespillere. I slutten av FY23 ble det lansert en egen LHBT+-strategi fra PwC globalt som vil sette retning for arbeidet i årene som kommer. Nettverket har hatt ulike arrangementer i FY23, som for eksempel presentasjoner rundt LHBT+-tematikk for både interne avdelinger og eksterne

organisasjoner som jobber med mangfold. I tillegg var nettverket ansvarlig for feiring av Pride.

### **Embrace – internt mangfoldsnettverk**

Embrace er et nasjonalt nettverk som ble opprettet i slutten av FY22. Nettverket har som formål å fremme inkludering, mangfold og likestilling i PwC. Embrace består av engasjerte PwC-ere med ulike bakgrunn, erfaring, alder og kjønn. Nettverket er åpent for alle som har interesse for mangfold og inkludering. Ambisjonen til Embrace er å bidra inn mot de strategiske bærekraftsområdene i PwC, og målet er at alle i PwC skal føle seg trygge, bli sett og kunne være seg selv på jobb.

### **PwCs likestillingsuke**

For tredje året på rad dedikerte PwC globalt en hel uke med program i forbindelse med den internasjonale kvinnedagen. Fokuset i år var på hvordan vi gjennom innovasjon kan bidra til en mer likestilt fremtid for alle kjønn. Alle i PwC fikk mulighet til å lære mer om hvordan vi kan bidra til å lukke likestillingsgapet. Programmet bestod av kompetansehevende webcaster, mentoring i grupper og digitale

møter med globale PwC-kolleger for erfaringsutveksling rundt likestilling i PwC.

### **Samarbeid med CareAbility**

Det er viktig for PwC å beholde og utvikle våre dyktige medarbeidere gjennom alle livsfaser, og anerkjenne at det for eksempel kan være annerledes å være i småbarnsfasen enn å ha voksne eller ingen barn. Vi har inngått et samarbeid med CareAbility og har gjennomført en undersøkelse blant alle ansatte for å få innsikt i hvordan vi kan forbedre oppfølging av våre medarbeidere i ulike livsfaser. Svar fra undersøkelsen har bidratt til flere justeringer i oppfølgingen av våre medarbeidere. Samarbeidet inneholder også tilgang til profesjonelt utviklet materiell for både leder og medarbeider som skal bidra til forebyggende helsetiltak.

### **Forbedrede rammevilkår for foreldrepermisjon**

Vi jobber kontinuerlig med å legge til rette for våre ansatte i forbindelse med foreldrepermisjon. Fra FY23 tilbyr PwC alle medarbeidere som returnerer fra foreldrepermisjon en midlertidig redusert arbeidstid på 80 % av sin ordinære stillingsprosent, samtidig som man mottar sin ordinære

fastlønn. Videre får far/medmor lønnet fri i to uker i forbindelse med fødsel, og foreldre får en dag lønnet ved barnehageinnkjøring/skolestart.

### **Wellbeing og Sustainable Performance – Hvordan prestere på høyt nivå over tid**

Vi har de siste årene hatt større fokus på hvordan vi kan bidra til å sikre en bærekraftig arbeidshverdag for våre medarbeidere. I FY23 lanserte vi en intern kampanje med budskapet: «For å prestere på høyt nivå over tid, kan vi ikke hele tiden yte på maks nivå». I tillegg til et webinar med en internasjonal ekspert på området, fikk alle ansatte tilgang til en verktøykasse med kurs og råd for å bygge en bærekraftig arbeidshverdag. Det vi kaller «Sustainable Performance» er lagt til som et fast tema i våre interne milepæls- og lederutviklingsprogrammer.



## Arbeidsmiljø og organisasjon

PwC har som mål å være ledende på utvikling av talenter. Dermed skal vi bidra til at våre medarbeidere har ferdighetene og robustheten de trenger i en verden som er i endring. Vi er opptatt av at våre medarbeidere trives, utvikler seg og likestilles gjennom hele medarbeiderreisen hos oss. Dette sørger vi for gjennom fokus på tiltak knyttet til likestilling, inkludering, samt mental helse og generell trivsel på arbeidsplassen.

For å måle og kontinuerlig forbedre oss som arbeidsgiver gjennomfører PwC en årlig medarbeiderundersøkelse, Global People Survey (GPS). Her kartlegges forhold knyttet til medarbeiderengasjement, inkludering og mangfold, meningsfullt arbeid, lojalitet, lederatferd og forhold knyttet til «work-life balance» (balanse mellom arbeid og privatliv). Det blir etter hver gjennomføring utarbeidet tiltak både nasjonalt og lokalt for å svare ut medarbeidernes innspill. I årets undersøkelse skårer vi svært høyt på både engasjement, trivsel og inkluderende kultur, noe vi er svært fornøyd med.

Arbeidsbelastningen i revisjons- og rådgivningsbransjen kan for noen til tider være høy som følge av lovpålagte frister og konkrete behov for

leveranser hos våre kunder. «Work-life balance» kan derfor tidvis oppleves som noe utfordrende for noen medarbeidere. Vi ser ingen store forskjeller mellom menn og kvinner, men ser at de nyutdannede som kommer inn er opptatt av å ha en bærekraftig balanse i hverdagen. Dette er noe vi har et kontinuerlig fokus på gjennom å legge til rette for god ressursstyring og individuelle dialoger rundt behov. Vi har tett oppfølging av arbeidstid, for å gjøre det mulig å omfordele oppgaver og ansvar på en god måte ved behov. Rapportering gjennom året viser en positiv utvikling i overtidsbruk for våre associates og senior associates.

Som arbeidsgiver er vi opptatt av å tilrettelegge for fleksibilitet og har gode teknologiske løsninger som sikrer at man kan jobbe effektivt fra det stedet som passer best. Dette bidrar til at den enkelte medarbeider kan gjøre tilpasninger i hverdagen som gjør det enklere å ivareta forpliktelser både privat og på jobb på en god måte. Medarbeidere under manager-nivå har mulighet til å avspasere overtid i roligere perioder, mens medarbeidere på manager- til direktør-nivå har en ekstra ferieuke.

Vi er opptatt av å gi våre medarbeidere et bredt tilbud og har gjennom året blant

annet jobbet videre med å utvikle psykologtjeneste gjennom helseforsikring og privat leverandør, samt online mental helsehjelp.

I PwC har vi nulltoleranse for mobbing, trakassering og fysisk/psykisk/seksuell voldsutøvelse, noe vi sikrer gjennom vårt arbeid med inkludering og mangfold. Vi har også en høyst operativ og rask varslingskanal. Alle i PwC skal føle seg trygge i sin arbeidshverdag, og det skal være rom for å ytre seg om elementer som står i veien for denne tryggheten. For å sikre objektiv og kompetent håndtering av kritikkverdige forhold, har vi gjennomgått våre rutiner for varsling og sikret at vi har god informasjon om varslingsrutinen i PwC: hva et varsel er, hvorfor det er viktig at man varsler og hvordan et varsel blir mottatt og behandlet. I forbindelse med dette arbeidet så vi også et behov for å tydeliggjøre hvilke roller, rettigheter og ansvar man har som varsler eller som den det blir varslet om. Dette for å sikre at alle parter i en sak skal føle seg trygge på å bli ivaretatt. Den nye varslingsrutinen er bygget opp rundt prinsippet om at kritikkverdige forhold skal søkes og løses på laveste mulige nivå slik at vi kan håndtere sakene det varsles om på et tidlig stadium.

## Norges beste utviklingsarena

PwC har som mål å være ledende på utvikling av talenter og gjennom det sikre at våre medarbeidere til enhver tid både har ferdighetene og kompetansen de trenger for å hjelpe kunder å lykkes i en verden i stadig endring. Kompetansebygging er derfor et av våre viktigste fokusområder internt. For å lykkes med dette har vi jobbet med tiltak gjennom ledertrening for å fremme læringskultur og kompetanseutvikling i et 70-20-10-perspektiv (70 %: læring på prosjekt; 20 %: lære gjennom samhandling; 10 %: kurs).

Videre er det en forutsetning for å bli Norges beste utviklingsarena at vi lykkes med tilbakemeldingskultur. Våre interne medarbeiderundersøkelser viser at vi ikke er helt i mål på dette området. Målet er at tilbakemelding gis og tas som en naturlig del av arbeidsdagen fordi tilbakemeldinger er en viktig kilde til kontinuerlig utvikling. Psykologisk trygghet spiller en stor rolle for tilbakemeldingskultur. Vi må skape en arbeidsplass hvor det er trygghet til å dele perspektiver og refleksjoner og tørre å utfordre uten å få negative konsekvenser. For å øke

kompetansen knyttet til dette har vi avholdt flere team- og lederutviklingssamlinger nasjonalt.

### Ledelsesutvikling

Økt fokus på ledelse er essensielt for at vi skal lykkes med å levere på The New Equation. Av den grunn er ledelse et strategisk og viktig satsingsområde for oss. Vi jobber langsiktig med å styrke ledelseskompetansen på alle nivåer og i alle dimensjoner.

I år har vi fortsatt utviklingen av et solid ledelsesutviklingstilbud (Leadership Journey), for alle i PwC. Her finnes utviklingstilbud for alle stillingsnivåer – fra å lede deg selv, til å lede andre, til å lede business. Tilbudet inneholder fysiske lederprogram, selvstyrte læringsløp, webinarer og e-læring, i tillegg til et globalt kurstilbud. Nytt av året er et lederutviklingsprogram for nye managere. «ManagerLøftet» har som formål å skape bevisstgjøring om hva det vil si å være Manager i PwC og gi verktøy for å håndtere lederrollen. Til sammen har 152 managere deltatt på programmet dette året.

Til tross for strategisk fokus på ledelsesområder de siste årene, ser vi at vi ikke er i mål. For å øke fokus på dette fagområdet fremover har nasjonal ledergruppe tatt inn en ny leder med ansvar for ledelse og inkludering. Pågående arbeid fokuserer på å etablere et partnerprogram for alle partnere, samt sette konkrete målinger og KPI-er knyttet til ledelse.

### ESG

I bærekraftsstrategien er det satt et mål om å skape engasjement for bærekraftsarbeidet gjennom lederfokus, involvering av ansatte og internkommunikasjon. Vi fortsetter arbeidet med tiltak som ESG på 1-2-3, et månedlig kurs for alle ansatte, med 1 108 kursgjennomføringer i FY23.

## Kundene

Vårt viktigste bidrag til samfunnsutviklingen, skjer i møte med kundene våre.

Vi samarbeider med to tredjedeler av selskapene på Oslo Børs og 81 av de 100 største.

Våre kunder spenner fra nyetablerte gründere til store nasjonale og internasjonale virksomheter. De tilhører privat eller offentlig sektor, på tvers av en rekke bransjer. Fellesnevneren er at de alle skal gjennom den største omstillingen vi har stått overfor i norsk næringsliv noensinne.

Næringslivet står overfor et omfattende arbeid som skal bidra til å kutte utslipp i tråd med Parisavtalen, redusere forurensning og tap av natur, og ikke minst bekjempe korrupsjon og sosial ulikhet. I omstillingen må virksomhetene også forholde seg til ny lovgivning og en rekke rapporteringskrav gjennom EUs Green Deal. PwC skal hjelpe bedriftene å nå målene, samtidig som vi sikrer langsiktig lønnsomhet hos selskapene. Vi skal være en sentral bidragsyter til at Norge når sine klimamål.

Eldreboelgen, cyberangrep og digital omveltning er også utfordringer som treffer våre kunder.

For å lykkes i en verden hvor kompleksitet og endringstakt øker, trenger vi ulike eksperter som spiller på lag for å møte samfunnets og markedets forventninger. Derfor investerer vi kontinuerlig i nye kompetanse- og tjenesteområder, som for eksempel bærekraftig omstilling, cybersikkerhet, kunstig intelligens, skyløsninger og organisasjonskultur.

**I dette kapitlet gir vi et innblikk i noen av våre prosjekter.**



Vi skal være kundens samarbeidspartner i omstillingsarbeidet, og bidra til at kundene våre vinner tillit og skaper verdier som varer. Som revisor eller rådgivere bistår vi med å identifisere og øke problemforståelsen for utfordringene selskapene står overfor, men vi skal også være partneren som støtter kunden hele veien til og med realiseringen av endringene.

**Petter Vold**, leder for Consulting og viseadministrerende direktør i PwC Norge

## Klima og sirkulære muligheter

### TINE – Dobbel vesentlighetsanalyse, CSRD-gap-analyse og veikart

Det siste året har vi bistått flere virksomheter ved å gjennomføre en [dobbel vesentlighetsanalyse](#) i tråd med veiledningen fra EUs bærekraftdirektiv, [CSRD](#). En dobbel vesentlighetsanalyse innebærer at virksomheter skal vurdere både hvilken påvirkning de selv har på miljøet og samfunnet rundt seg, og hvordan bærekraftsforhold påvirker virksomhetens mulighet til langsiktig verdiskaping. De bærekraftsforholdene som blir vurdert vesentlige for virksomheten skal virksomheten rapportere på i tråd med gitte krav i standardene definert i bærekraftsdirektivet.

Blant kundene vi jobbet med i 2023, er næringsmiddelkonsernet TINE. Våre bærekraftsrådgivere har sammen med eksterne og interne interessenter i TINE kartlagt konsernets påvirkninger, risikoer og muligheter knyttet til miljømessige, sosiale og styringsrelaterte temaer langs hele verdikjeden. Disse ble vurdert basert på konsekvens og sannsynlighet i tråd med veiledning fra CSRD og eksisterende metodikk for risikovurdering i TINE. Ved å definere terskel-

verdier kunne vi, sammen med TINE, avgjøre hvilke bærekraftstemaer som er vesentlige for TINE-konsernet. Et viktig resultat av analysen var at bærekraftstemaene som TINE jobber med i dag, fremdeles er vurdert vesentlige for konsernet, samtidig som noen nye temaer ble belyst. Med utgangspunkt i de bærekraftstemaene ble konsernets bærekraftsrapportering, prosesser og styring vurdert opp mot kravene i bærekraftdirektivets ESRS-standarder, og gap ble identifisert. I siste fase av prosjektet ble aktuelle tiltak for å tette gapene beskrevet og vurdert basert på kompleksitet. Videre ble tiltakene prioritert basert på TINEs modenhet innenfor de ulike bærekraftstemaene, og anbefalinger i ESRS-standardene. Resultatet var en overordnet tiltaksplan for hvordan TINE-konsernet kan implementere kravene i bærekraftsdirektivet og bli klare for rapportering.

### Skanska

Stadig flere selskaper retter fokus fra sin egen påvirkning på klima og natur til også og se på hva som påvirker selskapet. For Skanska Norge er dette spesielt viktig da de utfører store bygge- og infrastrukturprosjekter som det stadig kommer nye krav til. PwC bistår Skanska med

å gjennomføre en klima- og naturrisikoanalyse. Formålet er å gi hele virksomheten en forståelse for hvordan klima- og naturendringer, og omstillingen til et naturpositivt og lavutslippssamfunn, påvirker eller kan påvirke virksomheten og lønnsomheten. Videre skal denne innsikten integreres inn i eksisterende styringssystemer, rammeverk og selskapsstrategi. Gjennom prosjektet gjennomfører vi:

- Innledende fase for å kartlegge og fastslå prosjektleveransens ønskede verdi og enes om en prosjektplan.
- Tett samarbeid med Skanska for å velge ut hvilke risikoer og muligheter det skal fokuseres på.
- Analyser av prioriterte risikoer og muligheter knyttet til drivere innen klima og natur.
- Utarbeidelse av et felles kunnskapsgrunnlag med beskrivelse av metodikk, begreper og bakgrunnsinformasjon, inkludert det regulatoriske bakteppet.
- Integrering av klima- og naturrisiko inn i Skanskas eksisterende risikostyringssystemer.
- Utarbeidelse av sjekkliste for god praksis ute i prosjekter.

### **Trondheim kommune – potensial for sirkulær transformasjon**

Våren 2023 hjalp PwC Trondheim kommune med å kartlegge kommunens sirkulære potensial, hvor formålet var å etablere et kunnskapsgrunnlag for å akselerere transformasjonen til en sirkulær økonomi. Prosjektet inkluderte identifisering av næringer og verdikjeder innenfor Trondheim kommunes grenser med potensial for sirkulær overgang, og verdikjeder hvor kommunen potensielt har mulighet til å påvirke en sirkulær transformasjon. Ved bruk av en rekke indikatorer innen fire kategorier, 1) verdiskaping, arbeid og innovasjon, 2) gjenvinning og ombruk, 3) produksjon og forbruk og 4) klimagassutslipp, samt en kryssløpsanalyse anbefalte vi fire næringer kommunen burde prioritere videre i sitt arbeid.

Bygge- og anleggssektoren var allerede identifisert som en næring med stort potensial, og ble derfor prioritert for en materialstrømsanalyse (MFA) som en del av mulighetsstudien. Prosjektgruppen kvantifiserte materialstrømmer innenfor materialgruppene: mineraler og kjemikalier, metaller, biomasse og energi. I tillegg ble eksisterende sirkulære materialstrømmer og tiltak kartlagt, og materialstrømmer med størst

sirkulært potensial, gitt utvalgte indikatorer, ble beskrevet og illustrert.

### **Grønn Hub Vest – en mulighetsstudie av sirkulært potensial i Askøy og Øygarden kommune**

Vestland fylkeskommune har ambisiøse mål for å redusere klimagassutslipp og skape nye grønne arbeidsplasser. Fylkeskommunen har kartlagt alle prosjekter som bidrar til dette og oppsummert det i Vestlandsp porteføljen. I porteføljen er det definert 16 huber som vil ha en vesentlig effekt for måloppnåelse og som må prioriteres høyt. En av disse er «Grønn Hub Vest» som er det geografiske området rundt Hjeltefjordbassenget.

Vinteren 2022–23 bisto vi Øygarden kommune og Askøy kommune med å utarbeide en mulighetsstudie for sirkulært potensial innad og på tvers av kommunene. Målet var å etablere en struktur for samarbeidet mellom privat næringsliv og offentlig sektor i regionen. Arbeidet kan oppsummeres i tre arbeidsstrømmer:

- Utarbeidelse av en interessentanalyse, kartlegge kommende og eksisterende prosjekter, felles visjoner og mål.

- Identifisere mulighetene som skaper vinn-vinn for både næringsliv og offentlig sektor, kartlegge mål og visjoner, samt identifisere en felles visjon, mål og rollefordeling.
- Anbefale en hubmodell med et mandat og styringsgruppe.

Ut av arbeidet ble det prioritert flere fellesprosjekter innen grønn skipsfart, CCS, hydrogen, akvakultur og havvind som næringslivet skal jobbe sammen med i tiden fremover.

## **Mangfold og inkludering**

Mangfold og inkludering står høyt på agendaen for dagens virksomheter, men det kan være krevende å vite hvordan en skal gå frem og ikke minst lykkes med denne tematikken. Kravene til rapportering er stadig økende og arbeidsstyrken er selv i økende grad bevisste viktigheten av et fokus på inkluderende ledelse og mangfold hos egen arbeidsgiver.

### **Neptune Energy Norge**

I løpet av 2022–2023 har PwC bistått Neptune Energy Norge i arbeidet med inkludering, mangfold og tilhørighet gjennom å fasilitere et

lederutviklingsprogram for 80 av sine ledere. Lederutviklingsprogrammet bestod av fire moduler med fokus på sentral mangfoldstematikk. Formålet med programmet var å utvikle mer inkluderende ledere som bedre evner å lede et mangfold av mennesker.

Første modul omhandlet hva mangfold er og hva som er konsekvensen av manglende fokus på inkludering, mangfold og tilhørighet. Andre modul dreide seg om hvordan alle har ubevisste holdninger og blindsoner, samt hvordan vi kan jobbe for å forebygge disse. I tredje modul fikk lederne en innføring i makt og privilegier og hvilket ansvar man har som leder for å bryte ned barrierer som marginaliserte grupper står overfor. I siste modul var temaet psykologisk trygghet og hvor vesentlig psykologisk trygghet er for å lykkes med inkludering, mangfold og tilhørighet.

Etter endt program har 80 ledere i Neptune Energy Norge fått en dyptgående innføring i sentrale tema rundt mangfold og inkludering. Fra programmet tar de med seg verktøy for å kunne drive arbeidet videre i sine respektive enheter og i selskapet for øvrig.

### **Flere i arbeid i Kristiansand**

Over 600 000 står utenfor arbeidslivet i Norge. I Kristiansand er andelen høyere enn andre storbyer i Norge. PwC har hjulpet Kristiansand kommune med storsatsingen «Flere i arbeid», et program som involverer alle berørte aktører – også næringslivet.

Terskelen for å rekruttere blant dem som står utenfor arbeid er høy for mange bedrifter. Samtidig er det behov for arbeidskraft både i næringslivet og offentlig sektor. Derfor har NAV Kristiansand og Næringsforeningens ressursgruppe «Flere i arbeid» lansert Bedriftspakken «5 steg til en ny kollega». Dette er verktøy laget av og for bedrifter, med NAV tett involvert i utviklingsarbeidet. Ved hjelp av tjenestedesign har PwC fasilitert prosessen med å utvikle verktøyet som i skrivende stund piloteres i en rekke bedrifter, herunder PwC Agder. En viktig komponent i Bedriftspakken er kurs i inkludering og mangfoldsledelse. Gjennom arbeidet med å utvikle Bedriftspakken melder både NAV og næringsforeningen om et taktskifte i samarbeidet dem imellom når det gjelder gjensidig forståelse av hverandres behov og arbeidsmåter. Ambisjonen etter

pilotering og evaluering, er at Bedriftspakken skal rulles ut bredt og være et nyttig verktøy for å ta i bruk arbeidskraftsreserven som utenforskapet representerer.

### **Kompetanseløftet**

En av vår tids største utfordringer er det store kompetansegapet som følge av det digitale og grønne skiftet.

PwC skal samarbeide med offentlige og private aktører om målrettede initiativ for å løfte kompetansenivået i samfunnet. Sammen med 155 land i vårt nettverk lanserte vi i 2019 et kompetansehevingsinitiativ: «New world. New Skills.», som skal bidra til å løfte kunnskapen til millioner av mennesker verden over. Siden lanseringen har vi jobbet målrettet med ambisjonene gjennom ulike tiltak og initiativ, både nasjonalt og globalt. I Norge vil vi være et bindeledd mellom privat næringsliv, akademia og det offentlige, og jobbe sammen for å finne den beste måten å løse kunnskapsutfordringen på. Flere prosjekter og tiltak har blitt introdusert som en del av dette initiativet.



### Kompetansedagen og kompetanserapporten 2023

Hvert år inviterer vi til en kompetansedag med betydningsfulle deltakere fra både samfunns- og næringslivet. Målet med Kompetansedagen er å spre kunnskap om hvordan bedrifter kan arbeide best mulig med kompetanseheving, og hvordan de kan tilrettelegge for å få frem det beste i mennesker på og utenfor arbeidsplassen. Under kompetansedagen presenteres også resultatene fra den årlige [kompetanseundersøkelsen](#) som viser hvordan organisasjoner i Norge ligger an med kompetansehevende tiltak og utvikling av ansatte.

Undersøkelser viser at stadig flere jobber blir mer spesialiserte, noe som gjør det krevende å fylle stillingene, og ikke minst definere hva en stilling skal være. Investering i kompetanse er nå et virksomhetskritisk og helt nødvendig strategisk grep.

**Anne-Lene Festervoll**, partner i PwC Consulting og leder for Workforce (tidligere People and Organisation), Norge

### Fagseminarer

Vi arrangerer en rekke fagseminarer og webinarer som skal bidra til å øke fagkompetansen innen ESG, teknologi, økonomi og ledelse, både lokalt, regionalt og nasjonalt. PwCs webinarserie Børs og Bærekraft tar opp aktuelle temaer som CSRD, taksonomien og åpenhetsloven. Vi inviterer også til et årlig Styreseminar, kvartalsvise Børsforum, og fagseminarer med fokus på kvartalsrapporteringen til selskapene. Og vårt 2x18 frokostseminar gir en innføring i varierende temaer som mangfold, cybersikkerhet, kunstig intelligens og organisasjonsledelse på bare 2 ganger 18 minutter.

### Akademiet for bærekraftsrapportering

Sammen med Revisorforeningen og de andre store revisjonsselskapene har vi etablert et omfattende opplæringstilbud innenfor bærekraftsrapportering, [Akademiet for bærekraftsrapportering](#), hvor EUs nye bærekraftsdirektiv (CSRD) og nye standarder for rapportering av bærekraft (EFRAGs ESRS) er hovedfokuset. De nye kravene er svært omfattende og ambisjonen med bærekraftsakademiet er å øke kompetansenivået blant selskapene og gi opplæring innenfor kravene som nå treffer næringslivet.

### Samarbeid med Digital Norway

PwC er en av «De gode hjelperne» gjennom et samarbeidsprogram drevet av Digital Norway. Digital Norway jobber med å sikre bedrifter og ansatte tilgang til kunnskap og nettverk de trenger i en digital verden gjennom å tilby gratis kurs, læringsreiser, webinarer og digitale møteplasser. Deltakerne i programmet er leverandører av teknologi eller kompetanse, som har et ønske om å tilføre verdi til norsk næringsliv gjennom kompetanseheving, enklere navigering og enklere tilgang til relevante produkter og tjenester.

### Styreboken

I mer enn ti år har PwC utarbeidet [Styreboken](#). Når verden endres får styret en stadig viktigere rolle i å følge opp at ledelsen forstår og reagerer på endringer, risiko og muligheter. Styreboken gir perspektiver på styrets rolle og ansvar, strategiarbeid og krav til rapportering. I Styreboken ser vi også nærmere på hvordan styret bør planlegge og forberede ledelsen på krav om tredjepartsverifikasjon av bærekraftsrapportering.

### Andre initiativer for kompetansebygging

I tillegg til disse prosjektene engasjerer vi oss i: SIKT, en årlig konferanse, arrangert av Kronprins Haakon med formål om å skape et møtested for

unge ledere og talenter, og «Digital Upskilling av frivillige organisasjoner» i PwC i Nord.

### Et sikkert digitalt Norge

Noe av det ledere frykter mest av alt er cyberangrep, ifølge [PwCs CEO Survey](#). Globalt har antall ofre som har fått løsepengevirus økt med 16 % det siste året, og PwC har registrert over 2 000 hendelser med data som er stjålet og lekket. Vårt tverrfaglige team hjelper noen av de største og viktigste virksomhetene i Norge med alt fra tekniske tiltak som penetrasjonstesting, til risikostyring og cyberstrategi.

### PwCs cybercrime survey 2022

Hvert år spør PwC over 100 IT-ledere og sikkerhetsspesialister i Norge om hvordan de ligger an med cybersikkerhet. Åtte av ti har opplevd phishing det siste året. 38 % har blitt forsøkt svindlet, og konflikten mellom Russland og Vesten har gjort at flere frykter cyberangrep. Krigen har fått bedriftene til å lage bedre beredskapsplaner, mer opplæring og å sette opp et teknisk forsvar. Nesten seks av ti bedrifter har satt i gang tiltak på grunn av krigen, viser [PwCs cybercrime survey 2022](#).

### Teknologi og innovasjon løser samfunnsproblemer

En del av vårt samfunnsoppdrag handler om å bidra til at kundene våre utnytter teknologi så de kan tilby bedre tjenester. Det kan være å hjelpe dagligvareaktører til å bruke IT mer effektivt for å øke forsyningssikkerheten til befolkningen og bidra til å redusere husholdningenes kostnader. Eller å gjøre teknologiselskaper mer digitalt modne for å bli mer konkurransedyktige i møte med internasjonale giganter. PwCs kombinasjon av tverrfaglighet, innovasjonsevne og dyp innsikt i teknologi, gjør at vi bidrar til å skape digitale vinnere. Vi støtter mange av Norges største selskaper i deres digitale reise, helt fra å utforme en ny strategisk visjon, til å implementere avanserte teknologiske løsninger. Vi hjelper selskaper å bli mer datadrevne, og sørger for at de kan utnytte informasjon for å skape ny innsikt og bedre beslutningsgrunnlag.

### Prediksjonsmodell gir svar på hvor de nye ladestasjonene bør bygges

Med den store økningen i antall elbiler er det viktig at utbyggingen av ladestasjoner klarer å holde følge. I Nasjonal ladestrategi publisert av



Samferdselsdepartementet i desember 2022 fremsettes et mål om en vesentlig økning fra ca. 5 000 hurtigladere i dag til et sted mellom 10 000 og 14 000 hurtigladere i 2030. Spørsmålet er hvor de nye ladestasjonene skal bygges. PwCs Analytics-team har jobbet med å utvikle en [prediksjonsmodell for ladestasjoner](#) som tar hensyn til en rekke ulike parametre. Det er to måter å bruke modellen på. Enten kan den estimere suksessraten til konkrete planer om ladestasjoner, eller den kan foreslå de punktene på veinettet der det ligger best til rette for å plassere nye ladestasjoner.

### Maskinlæring i revisjon og skatt

Teknologer, revisorer og skatteadvokater i PwC jobber sammen med kundene med standardisert datafangst gjennom SAF-T, som er standardformatet for rapportering av elektroniske regnskapsdata til Skatteetaten. Det gjøres gjennom direkteintegrasjoner til regnskapssystemenes og andre datakilders programmeringsgrensesnitt (API-er). At dataene blir mer standardiserte gjør at en kan bruke mer analyse og automatisering i alle verdikjeder som bygger på regnskapstall: både internt i bedrifter, og for revisjonsformål. Dedikerte utviklerteam i

PwC Norge bygger revisjonsverktøy og -automatiseringer: noen basert på maskinlæring, andre på erfaringsbaserte ekspertregler som forenkler og forsterker revisjonen.

### Software-as-a-Service integrert med rådgivning

Lanseringen av [Transparency chain](#) (et digitalt verktøy som automatiserer arbeidet for å etterleve åpenhetsloven) er en del av en større satsning i PwC globalt og nasjonalt på digitale produkter. De støtter og utfyller etablerte tjenester, både selvstendige produkter levert som abonnementstjenester (Software-as-a-Service), og verdiøkende verktøy som brukes av PwC og våre kunder i prosjekter. Etter hvert som porteføljen av digitale produkter vokser, stiller

Cybersikkerhet må inn i kulturen. Ledelsen må ha et forhold til cyberisiko, og vite hvordan de skal ta riktige beslutninger når krisen oppstår. Det er som et mannskap på båt. Alle må jobbe sammen.

**Eldar Lorentzen Lillevik**, leder rådgivningsmiljøet innen cybersikkerhet i PwC.



dette nye krav til hvordan PwC tenker rundt rekruttering, karrierestiger, digitale plattform-økosystemer, og markedsstrategi.

### Harvey

[Harvey](#) er en innovativ kunstig intelligens-plattform støttet av OpenAI og bygget for å støtte advokattjenester. I partnerskapet med Harvey får vi tilgang til kunstig intelligens-verktøyet som gjør advokatjobben raskere. Vi får mulighet til å hente inn større mengder informasjon og underlag, men så vil det fortsatt være advokater med fagkunnskap som kontrollerer at det som er hentet ut er riktig og brukes korrekt.

### PwC hjelper Hystar med billigere hydrogen ved hjelp av kunstig intelligens

PwC [bistod Hystar](#) med utvikling av digitale verktøy som skal brukes til videreutvikling og analyse. Hystar jobber kontinuerlig med produktutvikling for å tilgjengeliggjøre billigere grønn hydrogen. Det er nøkkelen til at hydrogen skal være løsningen på klimakrisen.

PwC har hjulpet Hystar med dette:

- Sette opp en skyinfrastruktur for innsamling, transformasjon og analyse av data.

- Bygget Python/Streamlit-basert data- og analyseverktøy som forenkler og effektiviserer arbeidet med å samle inn og bearbeide sensordata
- Fasiliterte digital strategi: Kartlegging av behov og digitale verktøy i bruk i dag hos Hystar. Etablering av målbilde for digitale kapabiliteter etter research, intervjuer og workshops.
- Sparring på teknologi- og analysesiden. I fremtiden vil Hystar kunne bruke Sklearn, Pytorch, Xgboost, Prophet og Pandas for å predikere vedlikehold og produksjonsoptimalisering.
- Fasiliterte en «[design thinking](#)»-workshop for Hystar med deltagere fra hele hydrogen-verdikjeden med fokus på oppskalering av hydrogenfabrikker til gigawatt-skala.

### Klimakontrollen

I samarbeid med Skift, ZERO, bærekraftsteamet, tjenestedesignteamet og teknologi-teamet i PwC lagde vi [klimakontrollen.no](#) som er en oversikt over klimamålene Norge har satt seg og hvordan vi ligger an. Frontend-programmering ble gjort i Vue og Nuxt og hosted som en Static Web App i Azure. Dataene

kommer fra ZERO. I løpet av første uke hadde 50 000 mennesker lest siden.

### CFO Solutions: Økonomistyring og rådgivning

#### Northern Lights: Sammen bygget vi opp finansfunksjonen i Norges første CO<sub>2</sub> transport- og lagringsselskap

Northern Lights sin ambisjon er å skape verdens første selskap som både transporterer og lagrer karbon i et geologisk reservoar i Nordsjøen ca. 100 km utenfor Bergen. Da de startet var de ti personer. Nå er de 50.

Dette har PwC hjulpet Northern Lights med:

- Bygge finansfunksjonen/sette driftsmodell
- Valg av ERP-løsning og støtte til implementering
- Valg av bank
- Sette opp prosess og maler for rapportering
- Sette opp regnskap og bistå i valg av regnskapsfører
- Spørsmål om skatt og merverdiavgift
- Controller-rolle de to første årene
- Generell rådgiver

## Vi bygger tillit i samfunnet

### Revisjon

Revisjonsvirksomheten vår er mer enn bekreftelser av finansiell informasjon. Vi bruker bredden i vår kunnskap for å hjelpe samfunnet og våre kunder å løse problemer, øke effektiviteten og forbedre rapportering og prosesser innenfor områder vi kjenner godt gjennom vår stolte historie som revisorer.

Vi avlegger et betydelig antall revisjonsberetninger hvert år, og det siste året fikk vi flere store kundeoppdrag som for eksempel Bertel O. Steen, Aker og Statkraft. Statkraft er Europas største selskap innen fornybar energi, og som har store vekstambisjoner. Stadig økende kompleksitet, nye rammevilkår og krav vil kreve mye av oss som revisor. Vi stiller med internasjonale team, sentralt ledet fra Norge, og vil støtte deres ekspansjonsplaner i årene som kommer.

### Gransking og evalueringer

#### Evaluering av Forsvaret

Våren og sommeren 2022 var det stor offentlig oppmerksomhet rundt håndteringen av varslingsaker i Forsvaret. Forsvarssjefen bestilte en

ekstern evaluering av Forsvarets system for varsling og [PwC fikk dette oppdraget](#). Ifølge mandatet skulle evalueringen «avklare om det foreligger kritikkverdige forhold, bidra til at disse opphører og dernest gi bidrag til forbedring».

Hovedfunn fra rapporten:

- Det finnes ikke en kompetanseenhet som følger saken fra a til å.
- Ingen har oversikt over alle varslingsakene.
- Sakene behandles ulikt, og det er for lite forutsigbarhet i hvordan og hvem som behandler dem.



I Norge er tilliten til revisor skyhøy. Og den verdien må vi både fortjene og ta vare på. Å ivareta denne tilliten, sikre at vi alltid leverer kvalitet og er til å stole på, er derfor en oppgave PwC tar på største alvor og prioriterer i alt vi gjør – hver dag.

**Eli Moe-Helgesen**, leder for revisjon i PwC Norge

- Vanskelig å finne frem til veiledningen som sikrer god enhetlig håndtering av varsler.
- Det er opp til den enkelte leder å vurdere hva som er et kritikkverdig forhold og hva som er hensiktsmessig oppfølging.



- Eksempler på kjennetegn og sårbarheter i Forsvaret er gradshierarki, mannsdominert organisasjon, årlig rekruttering av nærmere 10 000 soldater, stort antall unge ledere, militær profesjonsutdanning, lokal tilstedeværelse med tette bånd til sivilbefolkningen, høy rotasjonstakt, flytende grenser mellom arbeid og fritid og mye tid i øvelsesmodus.

– Slike sårbarheter legitimerer ikke kritikkverdig adferd, men er en påminnelse om at kulturelle og strukturelle tiltak må på plass. Det er kritisk at det føles trygt å si ifra og å søke råd. De må oppleve at det nytter å varsle, sier granskningsleder Gunnar Holm Ringen (bildet) som er ansvarlig for PwC-evalueringen.

#### Follobaneevalueringen

PwC har [evaluert Follobaneprosjektet](#) og har i hovedsak sett på perioden fra etableringen av Bane NOR i 2017 til åpningen av Follobanen 11. desember 2022. Vi har sett på et utvalg av eksterne rammebetingelser og prosjektaktiviteter, og om håndteringen av disse kan ha bidratt til [togstansen](#). Etter PwCs vurdering medførte disse rammebetingelsene et behov for tett prosjektstyring og -kontroll,

inkludert oppfølging av entreprenørene. PwCs gjennomgang av prosjektaktiviteter viser at Bane NOR ikke i tilstrekkelig grad lyktes med sin styring og kontroll av entreprenørene.

#### Fire av tolv anbefalinger fra PwC til Bane NOR:

- Klargjøre fordeling av ansvar mellom de ulike virksomhetsområdene og prosjektene.
- Sikre at særlig driftsorganisasjonen selv har, eller får tilgang til, tilstrekkelig teknisk og operasjonell kompetanse og kapasitet for å sikre evnen til å levere avtalte tjenester.
- Klargjøre føringer for transparent og relevant rapportering, ikke minst av forhold som kan lede til økt risiko, som sikrer at relevant prosjektinformasjon tidlig tilflyter konsernledelsen og styret. Tiltak for utlysning og kontrakt.
- Vektlegge fremdrift og kvalitet høyere i fremtidige utlysninger på store og komplekse prosjekter. I Follobaneprosjektet var pris vektet 80 %.



## Styret og ledelse

# Styret og ledelse

## Eierstruktur, ledelse og styring

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 medarbeidere og partnere. Samtidig underbygger god eierstyring og selskapsledelse selskapets strategiske målsetning om høy kvalitet i tjenesteleveransene.

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)
- 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 som driver revisjons-, regnskaps- og rådgivningsvirksomhet. Gruppene anses som

et nettverk etter revisorloven § 1-2 femte ledd og blir betegnet som PwC Norge. Samtlige virksomhetsområder i PwC Norge er underlagt et kvalitetssikringssystem basert på PwCs globale retningslinjer. Alle partnere i Advokatfirmaet PwC AS er partnere i PwC AS.

## 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.

## Styret

Styret i PwC AS skal i henhold til vedtektene bestå av ni eller elleve medlemmer, hvorav seks eller åtte velges av og blant aksjonærene. Tre av medlemmene skal være valgt av og blant våre medarbeidere. Styrets ansvarsområde er basert på det som følger av aksjeloven, eksemplvis



skal styret årlig evaluere administrerende direktør, kvalitetssikre forfremmelser og partneropptak, og godkjenne Chief Risk Officer. Styret er også ansvarlig for den overordnede strategien, både utforming av langsiktige mål og oppfølging av implementeringen. I 2022/23 ble det gjennomført seks styremøter.

## 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, der ansvarsområdet tilsvarer det som følger av norske lover og regler.

## Ansvar for risiko og kvalitet

Styret er ansvarlig for å påse at selskapet har etablert et kvalitetssikringssystem. Ansvar for etablering og vedlikehold av et hensiktsmessig kvalitetssikringssystem ligger hos administrerende direktør med støtte fra nasjonal ledergruppe. Regionslederne har et tilsvarende kvalitetsansvar i sin region. Leder for revisjon er ansvarlig for kvalitet i tjenesteleveranser fra revisjonsvirksomheten og skal sikre at PwC Norge

oppretholder og utvikler gode kvalitetssystemer og prosedyrer. Chief Risk Officer har, på vegne av administrerende direktør, det overordnede ansvaret for risiko- og kvalitetsarbeidet innenfor samtlige tjenesteområder i PwC Norge.

## PwC-nettverket

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 majoriteten av revisjonsfirmaet eies av godkjente revisorer som oppfyller kravene i revisorloven.

PwC-nettverket er ikke et globalt partnerskap, et enkelt firma eller et multinasjonalt foretak, men består av separate juridiske enheter.

### PricewaterhouseCoopers International Limited

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 kunder. 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.

### PwCILs styrende organer

**Global Board**, som er ansvarlig for å lede PwCIL, fører tilsyn med Network Leadership Team og godkjenner PwC-nettverkets standarder. Styret har ingen ekstern rolle. Styret består av 19 medlemmer. Et styremedlem er ekstern og uavhengig, og de resterende 18 styremedlemmene velges hvert fjerde år av partnere fra 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. Ansvaret til medlemmene av Global Leadership Team er å lede team hentet fra nettverket for å koordinere aktiviteter på tvers av forretningsområdene.

## Åpenhetsrapport

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 vår [åpenhetsrapport](#). Her gir vi også mer utfyllende informasjon om vår juridiske styringsstruktur og eierskap, om vår uavhengighetspraksis, revisjonsinntekter og partnergodtgjørelse. Rapporten omhandler i første rekke revisjonsvirksomheten.

## Nettverksstandarder og retningslinjer

### 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 kunde 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.

Våre globale nettverksstandarder områder som forretningsatferd, uavhengighet, antihvitvasking, antitrust (monopolforebygging), antikorrupsjon, beskyttelse av informasjon, skatteforhold, sanksjonsprinsipper, internrevisjon og innsidehandel.

Vi tar overholdelse av kravene alvorlig. 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.

### Code of Conduct

I tillegg til PwCs verdier (som er å opptre med integritet, utgjøre en forskjell, bry oss, jobbe sammen og tenke nytt) og PwCs formål, har PwC Norge sluttet seg til 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.

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.

### 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 kunder. I relasjon til våre revisjonskunder er uavhengighet avgjørende.

PwCs globale retningslinjer for uavhengighet, som er basert på International Ethics Standards Board for Accountants' (IESBA) 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, «Partner Responsible for Independence (PRI)», som er ansvarlig for implementeringen av PwCs globale retningslinjer for uavhengighet, herunder styring av relaterte uavhengighetsprosesser og støtte til virksomheten. PRI støttes av et team av uavhengighetsekspertter og rapporterer direkte til Chief Risk Officer.

Kravene til uavhengighet utformet av United States Securities and Exchange Commission (SEC) er, i visse tilfeller, mer restriktive enn de globale retningslinjene for uavhengighet.

Gitt rekkevidden til disse kravene og deres innvirkning på firmaene i PwC-nettverket, identifiserer PwCs retningslinjer nøkkelområder hvor et SEC-krav er mer restriktivt. Bestemmelser som spesifikt gjelder for enheter underlagt restriksjoner fra SEC, må følges i tillegg til, eller i stedet for den globale policyen.

### Konfidensialitet

Konfidensialitet er et viktig element i vårt profesjonsansvar. Misbruk eller tap av konfidensiell kundeinformasjon eller personlige data kan medføre tap for våre kunder, 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 kundene 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. PwC-firmaene står ansvarlig for å beskytte informasjon som deres medarbeidere, kunder, leverandører og andre interessenter har betrodd dem. Manglende beskyttelse av data kan potensielt gjøre urett mot individene som PwC besitter informasjon om. Det kan også føre til at PwC-firmaer kan pådra seg sanksjoner eller andre økonomiske tap, påvirke omdømmet og merkevaren. PwCs retningslinjer for informasjonssikkerhet (ISP) skisserer minimumskravene til sikkerhet som et hvert PwC-firma må overholde. Firmaenes etterlevelse av PwCs retningslinjer for informasjonssikkerhet måles gjennom kvartalsvise datadrevne vurderinger, samt en årlig analyse av tilgjengelige data for hvert PwC-firma. Avvik, som er et resultat av vurderingsprosessen, prioriteres for utbedring. Utbedringen skal godkjennes av firmaets ledelse.



Året i tall

# Året i tall

Regnskapsåret 2023 er fra 1. juli 2022 til 30. juni 2023. PwC Norge består av PricewaterhouseCoopers AS (PwC AS) og det samarbeidende selskapet Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS med dets tilhørende datterselskap PwC Tax Services AS. Selskapene i PwC Norge utgjør ikke et konsern. De tall som presenteres i denne rapporten er proformatall for PwC Norge. Proformatallene er ikke revidert.

2023 ble et godt år for PwC Norge med vekst i omsetning, men sammenliknet med fjoråret viser driftsresultatet en nedgang som følge av gevinst ved salg og avvikling av virksomhet i 2022.

Den samlede omsetningen for PwC Norge i 2023 var på kr 4 327 millioner, som tilsvarer en økning på 4 % mot fjoråret. Drifts- og administrasjonskostnader, som også inkluderer utgifter og utlegg som viderefaktureres til kunder, økte med 17 %. Samlet sett gir dette en nedgang i driftsresultatet på 25 %, til kr 981 millioner. Årsresultatet etter utdeling til stille deltakere ble kr 148 millioner som er en nedgang på 51 % mot fjoråret. Nedgangen i både driftsresultat og årsresultat etter utdeling til stille deltakere er blant annet knyttet til salg og avvikling av virksomhet som

inngår i posten andre driftsinntekter i regnskapsåret 2022 på totalt kr 331,6 millioner.

Sum egenkapital og gjeld var ved utgangen av året kr 2 733 millioner, herav utgjør egenkapitalen kr 569 millioner. I tillegg har partnerne ytet finansiering med lån på kr 402 millioner, slik at samlet finansiering fra partnerne utgjør 36 % av sum egenkapital og gjeld. Gjeld til stille interessenter er klassifisert som kortsiktig gjeld.

Sum kontanter og kontantekvivalenter var kr 691 millioner ved periodens slutt. Som følge av sesongsvingninger i aktiviteten, særlig i revisjonsvirksomheten, er likviditetsbehovet varierende gjennom året.

<b>Nøkkeltall fra resultatregnskapet</b> <b>(Beløp i 1 000 kroner)</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Driftsinntekter	4 327 437	4 162 154
- herav andre driftsinntekter	-	331 600
Driftskostnader	3 346 894	2 854 566
Driftsresultat	980 543	1 307 588
Resultat før skattekostnad	969 892	1 313 858
Årsresultat før utdeling av andel overskudd til stille deltakere	921 562	1 272 186
Andel overskudd til stille deltakere	773 271	967 038
Årsresultat	148 291	305 148

<b>Nøkkeltall fra balansen</b> <b>(Beløp i 1 000 kroner)</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Anleggsmidler	820 726	829 380
Omløpsmidler	1 912 163	1 885 162
- herav kontanter og kontantekvivalenter	690 984	772 786
Egenkapital	568 675	563 692
Langsiktig gjeld	434 312	480 752
Kortsiktig gjeld	1 729 903	1 670 098
Totalkapital	2 732 889	2 714 542

A person is seen from behind, wearing a black headset with a microphone. They are looking at a large screen displaying a grid of colorful squares (white, yellow, red, orange) and some blurred text. The person is wearing a dark sweater and a light-colored collared shirt. The background is dark, suggesting an office or control room environment.

Vedlegg

# Vedlegg

## Vedlegg A: UNGC 10 prinsipper for ansvarlig næringsliv

### Menneskerettigheter

#### **Prinsipp 1: Bedrifter skal støtte og respektere vern om internasjonalt anerkjente menneskerettigheter**

PwC har en Global Code of Conduct som gjelder alle ansatte, og som skal sikre at alle PwC ansatte følger de samme etiske retningslinjene. Vi mener at det er vårt ansvar å respektere og verne om menneskerettighetene til våre ansatte og til personer vi er i kontakt med.

PwC har også utarbeidet en global [Human Rights Statement](#). Denne gjelder for alle ansatte i PwC og inneholder prinsipper og spesifikke forpliktelser PwC har overfor ansatte, leverandører og kunder, eksempelvis forpliktelser knyttet til å:

- Sikre organisasjonsfrihet
- Sikre ikke-diskriminering
- Sikre utviklingsmuligheter
- Sikre forsvarlige arbeidsforhold og rettferdig lønn.
- Tilrettelegge for trygg og helsefremmende arbeidshverdag

#### **Prinsipp 2: Bedrifter skal påse at de ikke medvirker til krenkelser av menneskerettighetene**

I PwCs Global Human Rights Statement er det spesifikk forpliktelse knyttet til leverandører og kunder. Policyen skal benyttes for å kommunisere PwCs forventninger og krav knyttet til menneskerettigheter.

Åpenhetsloven trådte i kraft i Norge i juli 2022. PwC er omfattet av åpenhetsloven og vi jobber tett med våre leverandører og forretningspartnere for å fremme respekt for grunnleggende menneskerettigheter. [Les mer om dette i vår åpenhetsrapport.](#)

### Arbeid

#### **Prinsipp 3: Bedrifter skal holde organisasjonsfriheten i hevd og sikre at arbeidstakers rett til å føre kollektive forhandlinger anerkjennes i praksis**

I PwCs [Global Human Rights Statement](#) er det presisert at PwC anerkjenner de ansattes rett til organisasjonsfrihet.

#### **Prinsipp 4: Bedrifter skal avskaffe alle former for tvangsarbeid**

I PwCs [Global Human Rights Statement](#) er det presisert at PwC ikke tolererer noen form for tvangsarbeid.

#### **Prinsipp 5: Bedrifter skal sikre reell avskaffelse av barnearbeid**

I PwCs [Global Human Rights Statement](#) er det presisert at PwC ikke tolererer noen tilfeller av barnearbeid.

#### **Prinsipp 6: Bedrifter skal sikre at diskriminering i arbeidslivet avskaffes**

PwC skal være en inkluderende arbeidsplass for alle, uavhengig av minoritetstilhørighet. Vi jobber aktivt for å fremme likestilling og hindre diskriminering. PwC Norge har et prinsipp om ikke-diskriminering ved rekruttering og medarbeiderutvikling. Vi jobber for å tiltrekke oss de beste medarbeiderne, og alle som er involvert i rekrutteringsaktiviteter får grundig opplæring i likebehandling og antidiskriminering.

## Miljø

### **Prinsipp 7: Bedrifter skal støtte en føre-var-tilnærming til miljøutfordringer**

PwC har en sterk ambisjon om å bidra til en bærekraftig samfunnsutvikling. Vi jobber aktivt for å redusere vårt eget fotavtrykk, og har forpliktet oss, både i Norge og globalt til å oppnå netto nullutslipp innen 2030. Målet er godkjent av Science Based Target Initiative.

### **Prinsipp 8: Bedrifter skal ta initiativ til å fremme økt miljøansvar**

PwC Norge har utarbeidet en bærekraftstrategi med fem strategiske fokusområder med spesifikke mål og delmål innen blant annet klima, miljø og likestilling. Strategien har bred forankring i organisasjonen, og progresjon på de interne målene blir rapportert løpende.

### **Prinsipp 9: Bedrifter skal oppmuntre til utvikling og bruk av miljøvennlig teknologi**

PwC har som ambisjon å bidra til å utvikle morgendagens bærekraftige løsninger. PwC ansatte skal oppmuntre kunden til å velge bærekraftige løsninger som skaper langsiktig verdi.

I PwC Norge har vi implementert en ny innkjøpspolicy med spesifikke krav knyttet til bærekraft. Formålet med dette er å oppmuntre til bruk av mer miljøvennlige løsninger blant leverandører. I tillegg til dette er PwC aktive i [Skift-nettverket](#), et næringslivsdrevet klimainitiativ som har som mål å øke farten i det grønne skiftet og spre kunnskap og inspirasjon på tvers av ulike selskaper.

## Antikorrupsjon

### **Prinsipp 10: Bedrifter skal bekjempe enhver form for korrupsjon, inkludert utpressing og bestikkelser.**

Alle ansatte i PwC Norge er pålagt å gjennomføre en årlig e-læring som inkluderer antikorrupsjon. Som en del av av vårt arbeid innen risiko og kvalitet gjennomføres det også kontroller relatert til antikorrupsjon før aksept av nye kunder.





© 2023 PwC. Med enerett. I denne sammenheng refererer "PwC" seg til PricewaterhouseCoopers AS, Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS og PwC Tax Services AS som alle er separate juridiske enheter og uavhengige medlemsfirmaer i PricewaterhouseCoopers International Limited.