

# Åpenhetsrapport 2019

Innsyn i vår kvalitetssikring

Rapporten gir innsikt i hvordan PwC Norge har arbeidet med å sikre kvalitet i revisjonen i perioden fra 1. juli 2018 til 30. juni 2019 (FY19)

# Våre verdier

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



## Utfordre og tenke nytt

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



## Jobbe sammen

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



## Opptre med integritet

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



## Utgjøre en forskjell

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



## Bry oss

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



# Forord



## Vi bidrar til en bærekraftig samfunnsutvikling!

PwCs formål er å **bygge tillit i samfunnet og løse viktige problemer**. Hver dag går over 1 700 dyktige PwCere på jobb på 27 steder i Norge for å leve opp til dette. I en verden i stor endring, hvor kompleksiteten øker og tillitskapitalen er under press, spiller revisjonsbransjen en viktig rolle. Gjennom 80 år i Norge har PwC tatt dette ansvaret. Vi er forberedt på å gjøre en forskjell også i årene som kommer.

Vårt formål forplikter. For oss betyr det blant annet at vi skal bidra til en bærekraftig samfunnsutvikling. Vår revisorrolle som samfunnets tillitsperson har aldri vært viktigere enn i dag. Som uavhengig tredjepart kan vi bidra til å bygge tillit, ikke bare til finansiell informasjon, men på alle områder hvor informasjon trenger å bli verifisert.

Vår troverdighet som tillitsperson bygger på at vi leverer revisjonstjenester av høy kvalitet og avhenger av vår evne til å utvikle oss i takt med verden rundt oss, og aller helst ligge foran. Vi investerer derfor kontinuerlig i utvikling av ny kompetanse, ny teknologi og nye tjenester for å lede utviklingen av bransjen, for å opprettholde vår relevans og for å styrke kvaliteten i våre leveranser.

PwC har som ledd i å ta samfunnsansvar valgt å bygge fremtidsrettede utviklingsmiljøer mange steder i Norge. Gjennom et tett samarbeid med privat næringsliv, det offentlige og academia ønsker vi å løse viktige problemer for samfunnet både regionalt og nasjonalt. For eksempel bidrar vi nå til å løse to av vår tids store samfunnsutfordringer - klima og det økende kompetansegapet i næringslivet.

Ny innsikt og ulike perspektiver er avgjørende for å løse komplekse problemer. Vi har derfor uttalt at vi i PwC skal være et mangfold av mennesker som tenker med hodet og hjertet. Særlig er vi opptatt av at vi har kjønnsbalanse og har blant annet konkretisert en målsetting om andel kvinnelige partnere og ledere. Vi jobber kontinuerlig med å fornye oss som arbeidsgiver og skape de beste og mest fremtidsrettede utviklingsarenaene. Da er det også svært gledelig at våre ansatte og partnere gir oss en svært høy score på årets globale medarbeiderundersøkelse.

Vi er stolte av vårt bidrag til en bærekraftig samfunnsutvikling. Vi er stolte av vår utvikling og vår posisjon i markedet. Det er gledelig at vi fortsetter å være en av Norges mest attraktive arbeidsplasser. Vi er også overbevist om at vi er rustet for å bygge tillit i samfunnet og løse viktige problemer.

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

God lesing!

Med vennlig hilsen

**Leif Arne Jensen**  
Administrerende direktør

# Vår jakt på kvalitet

## Omsetning for PwC Norge



**47%**  
omsetning  
revisjonstjenester  
FY18: 48%

**Kr 3,2 mrd**  
FY18: 2,9 mrd

**53%**  
omsetning  
andre tjenester  
FY18: 52%

## Medarbeiderundersøkelse

Prosentandel av de ansatte i revisjonsvirksomheten som er enige eller sterkt enige i at lederne de jobber med i PwC opptrer med integritet



**FY19 – 89%**  
FY18 – 87%

## Revisjonskvalitet – interne målinger

Resultatet av firmaets interne målinger av kvalitet – prosentandel som har blitt klassifisert «i samsvar med PwC-krav»



**FY19 – 93%**  
FY18 – 88,2%

## Investering i våre ansatte



**105 468 t**  
etterutdanningstimer  
fullført i FY19

**1 789** mennesker  
arbeider i PwC Norge



## Fordeling ansatte per 1. juli 2019

Partner	28	133
Ledernivå 1	137	282
Ledernivå 2	150	142
Medarbeidere	357	359
Stab	161	40
Totalt	47%	53%

# Innhold

Våre verdier	2
Forord	3
Innholdsfortegnelse	5
Juridisk struktur og eierskap	6
PwC-nettverket	8
PwC Norges styringsstruktur	10
Internkontroll og kvalitetssikringssystem	14
Retningslinjer og praksis for uavhengighet	26
Ekstern kvalitetskontroll	29
Erklæring fra styret	30
Finansiell informasjon	31
Godtgjørelse til partnere	33
Foretak av allmenn interesse revidert av PwC Norge	34
Oversikt over partnere	36
Medlemmer av PwC-nettverket i EU/EØS	38
Våre kontorer	40

# Juridisk struktur og eierskap

PwC i Norge består av de norske selskapene:

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

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

PwC Norge er organisert i fem regioner med til sammen 27 kontorer og filialer. En fullstendig oversikt finnes lenger bak i rapporten.

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

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

Det er totalt 161 partnere per 1. juli 2019, hvorav 47 er partnere i PwC AS med én A-aksje. 92 er partnere innen revisjonsvirksomheten, 39 er partnere rådgivningsvirksomheten, én er partner i regnskapsvirksomheten og 29 er partnere i advokatvirksomheten.

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

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

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

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

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

## Samarbeidsavtaler i Norge

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



# PwC-nettverket

PwC er et merkenavn som benyttes av firmaer som leverer profesjonelle tjenester og er medlem av PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Til sammen utgjør disse firmaene PwC-nettverket. «PwC» benyttes både til å referere til ett eller flere firmaer i nettverket og til alle firmaene samlet. I Norge krever lovverket at revisjonsfirmaet eies av godkjente revisorer som oppfyller kravene i revisorloven. Tilsvarende bestemmelser gjelder i mange andre deler av verden.

Selv om regulerende myndigheters syn på spørsmålet om eierskap av revisjonsselskaper er i endring, så verken kan eller skal medlemmer av PwC-nettverket operere som et multinasjonalt foretak. PwC-nettverket er ikke et globalt partnerskap, et enkelt firma eller et multinasjonalt foretak. PwC-nettverket består av separate juridiske enheter.

## PricewaterhouseCoopers International Limited

PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) er et engelsk selskap med begrenset ansvar registrert i Storbritannia. PwCIL fungerer som en koordineringsenhet for PwC-firmaene og leverer ikke tjenester til klienter. PwCIL fokuserer på nøkkelområder som strategi, merkenavn, risiko og kvalitet og arbeider for å utvikle og implementere retningslinjer og initiativ for å skape en felles og koordinert tilnærming mellom medlemsfirmaer der det er hensiktsmessig. PwC-firmaene kan bruke PwC-navnet og trekke på nettverkets ressurser og revisjonsmetodikk. På sin side forplikter firmaene i PwC-nettverket seg til å implementere og vedlikeholde PwC-nettverkets felles retningslinjer og standarder slik de fremsettes av PwCIL. PwC-nettverkets retningslinjer og standarder suppleres med standarder og retningslinjer som følger av norsk regulering.

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

## PwCILs styrende organer

PwCILs styrende organer er:

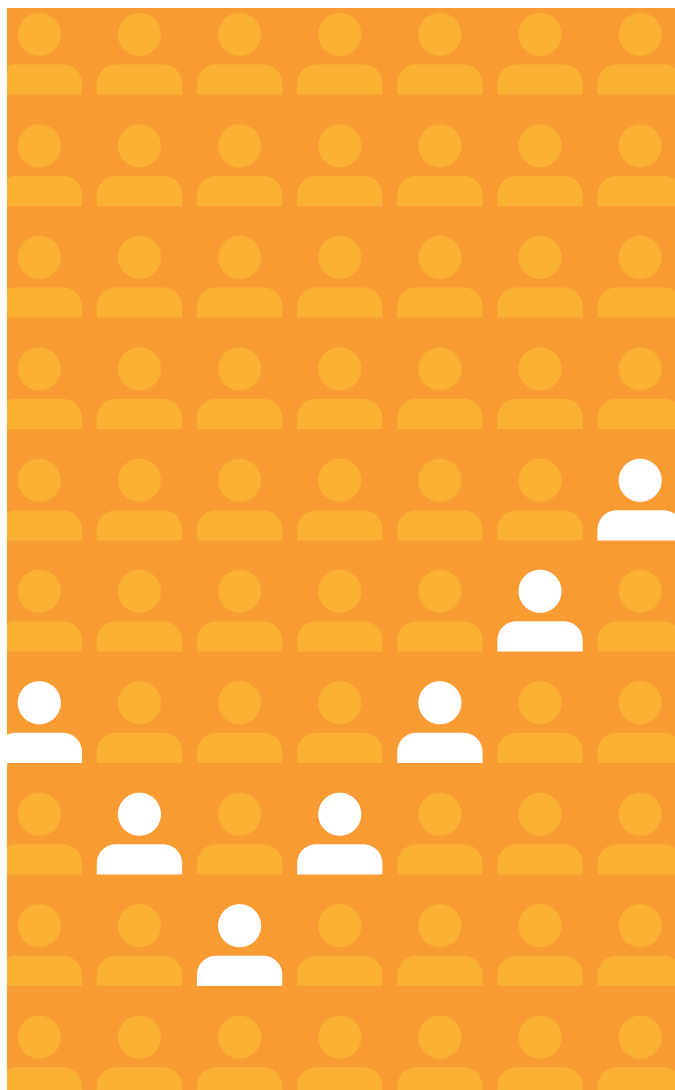
- **Global Board**, som er ansvarlig for å lede PwCIL, føre tilsyn med Network Leadership Team og godkjenne

PwC-nettverkets standarder. Styret har ingen ekstern rolle. Styremedlemmene velges hvert fjerde år av partnere fra alle PwC-firmaene rundt om i verden.

- **Network Leadership Team**, som fastsetter den overordnede strategien for PwC-nettverket og standardene som PwC-firmaene samtykker i å slutte seg til.
- **Strategy Council**, som er sammensatt av lederne for de største firmaene og regionene i nettverket, bestemmer de strategiske retningslinjene 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. Ansvarer til medlemmene av Global Leadership Team er å lede team hentet fra nettverket for å koordinere aktiviteter på tvers av forretningsområdene.

## Hvordan nettverkets standarder anvendes i PwC Norge

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





# PwC-nettverket



**250 000**  
mennesker arbeider i  
**158**  
land (FY18)



og genererer  
**\$41,3 mrd**  
i brutto omsetning (FY18)

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

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

## Nettverkets størrelse

Medlemsfirmaene i PwCIL deler formålet om å bygge tillit i samfunnet og løse viktige problemer. I PwC-nettverket deler mer enn 250 000 mennesker i 158 land tenkning, erfaringer og løsninger slik at nye perspektiver og praktiske råd utvikles.

For regnskapsåret som ble avsluttet 30. juni 2018 var den samlede globale omsetningen hos medlemmene i PwCIL US\$ 41,3 milliarder (2017: US\$ 37,7 milliarder). Den globale omsetningen for regnskapsåret som ble avsluttet 30. juni 2019, vil bli tilgjengelig 31. oktober 2019. Mer informasjon om dette finnes i PwC Global Annual Review<sup>1</sup>.

En liste over firmaer som er medlemmer av PwC-nettverket i EU/EØS finnes lenger bak i rapporten. For regnskapsåret som ble avsluttet 30. juni 2019 var samlet omsetning fra revisjon av selskaper i EU/EØS € 3,1 milliarder (2018: € 3,0 milliarder).

<sup>1</sup> [www.pwc.com/annualreview](http://www.pwc.com/annualreview)

# PwC Norges styringsstruktur

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

## Generalforsamlingen

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

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

## Styret

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

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

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

Styret fastsetter selskapets strategiske mål, og ser til at det finnes nødvendig personell og finansielle ressurser til å nå målene. Styret skal føre tilsyn med at ledelsen implementerer og gjennomfører vedtatt strategi. Det faller også inn under styrets saksbehandling å behandle administrerende direktørs forslag til overskuddsdeling samt å fremme forslag til

generalforsamlingen om fastsettelse av overskuddsdeling. Styrets arbeid støttes blant annet av et sanksjonsutvalg bestående av leder for Risk & Quality samt to styremedlemmer. Sanksjonsutvalget har en viktig funksjon i å opprettholde kvaliteten i våre tjenester gjennom sine beslutninger om sanksjoner ved brudd på etablerte Risk & Quality-rutiner. Sanksjonsutvalget beslutter sanksjoner på vegne av styret. Utvalgets beslutninger effektueres av styret, herunder konsekvenser for partnernes vederlag ved brudd på selskapets retningslinjer.

## Internrevisjon

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

## Administrerende direktør

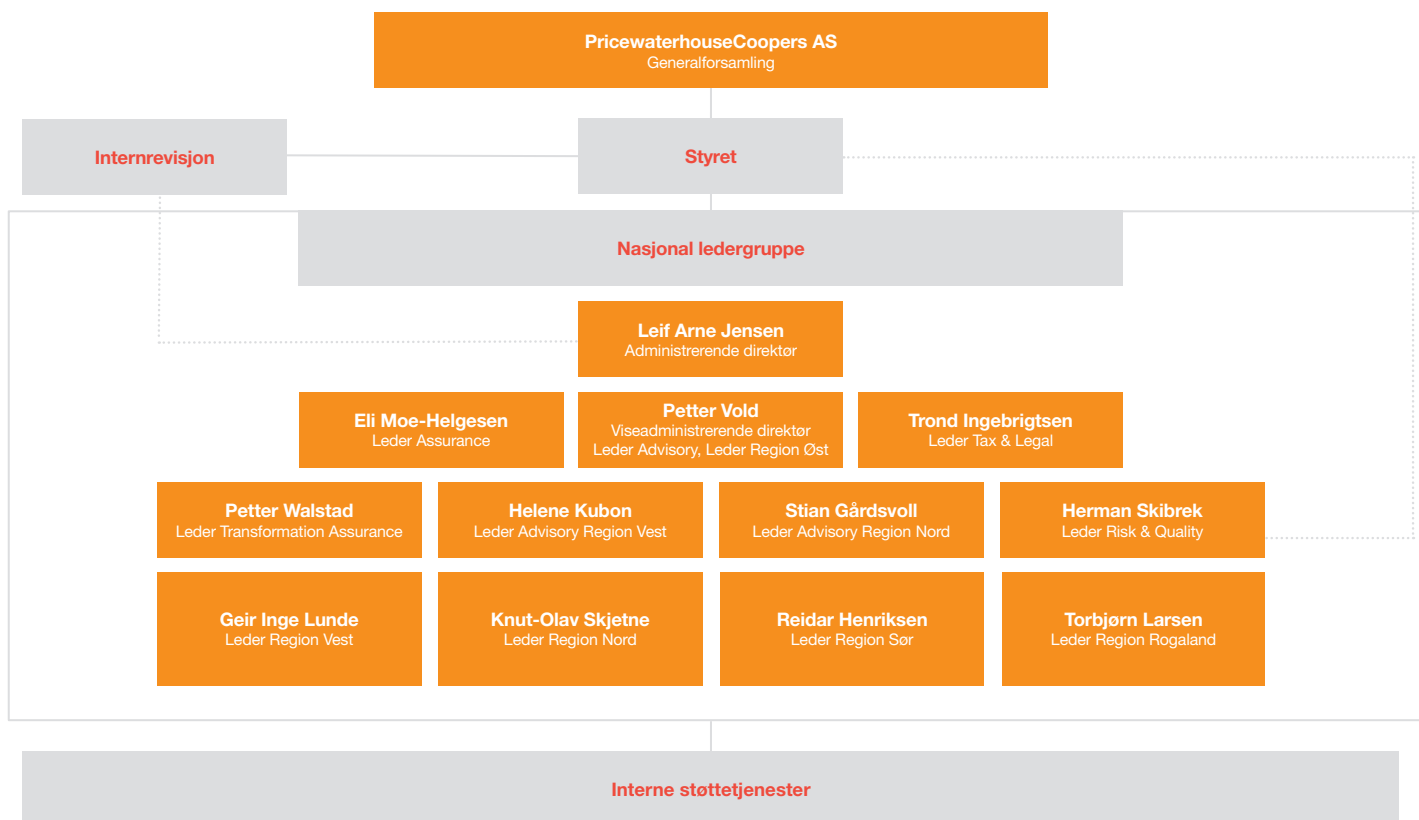
Administrerende direktør er PwC Norges øverste operasjonelle leder og er ansvarlig for den daglige ledelsen av virksomheten. Administrerende direktør tilsettes av styret for en åremålsperiode på fire år. Maksimum antall åremålsperioder er to.

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

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

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

## Nasjonal ledelse



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

Kompensasjonsutvalgets oppgave er å innstille på den enkelte partners overskuddsandel basert på fastsatte vurderingskriterier. Medlemmene i kompensasjonsutvalgets overskuddsandel innstilles av administrerende direktør. Ansvar for å vurdere administrerende direktørs overskuddsandel tilligger styret.

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

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

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

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

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

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

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

## Oversikt over styremedlemmer og antall styremøter for perioden 1.7.2018 til 30.06.2019

Navn	A/E*	LOS	Utdannelse	Tjenestegjort fra	Antall møter i FY19	Deltatt på antall møter
Jon Haugervåg, styrets leder	E	Assurance	Statsautorisert revisor	1.1.2006	9	9
Thomas Fraurud, nestleder	E	Assurance	Statsautorisert revisor	1.1.2016	9	9
Henrik Nessler	E	Assurance	Statsautorisert revisor	1.1.2016	9	9
Thomas Holst	E	Advisory	Registrert revisor	1.1.2015 til 31.12.18	4	4
Roger Mortensen	E	Advisory	Cand.polit Statsv. og MBA	1.1.2019	5	5
Bente Norbye Lie	E	Assurance	Statsautorisert revisor	1.1.2016	9	9
Svein Gunnar Stang Hansen	E	TLS	Advokat	3.2.2016	9	9
Håkon Bjerkenes	A	Assurance	Siviløkonom	1.1.2016	9	9
Øystein Sandvik	A	Assurance	Statsautorisert revisor	1.1.2016	9	9
Anne-Marte Grønstedt	A	Assurance	Statsautorisert revisor	1.1.2018	9	9

\* E= aksjonærvalgt og A= ansattevalgt



# Internkontroll og kvalitetssikringssystem

## Kvalitetssikringssystem for å sikre leveranser av høy kvalitet

Tjenester av høy kvalitet er avgjørende for at vi skal kunne levere på vårt formål om å bygge tillit i samfunnet og løse viktige problemer.

PwC-nettverket har etablert et rammeverk som understøtter virksomhetens strategiske målsetning om å levere tjenester av høy kvalitet. Rammeverkets overordnede målsetning er kvalitet og innebærer i praksis at kvalitetssikring utgjør en integrert del av virksomhetens forretnings- og risikostyringsprosesser. Rammeverket fokuserer blant annet på at virksomheten må sørge for å ha tilstrekkelig kapabilitet i organisasjonen og at våre ansatte bruker PwCs metodikk, prosesser og teknologi konsekvent, konsistent og effektivt i alle tjenesteleveranser.

Det overordnede målet om kvalitet underbygges av mer detaljerte målsettinger og vårt kvalitetsstyringssystem (QMS), som er utformet for å fungere slik at det overordnede målet om kvalitet og delmålene nås med rimelig grad av sikkerhet. Oppnåelse av delmålene understøttes av kvalitetssikringsprosessen etablert av ledelsen for revisjonsvirksomheten, eiere av ulike forretningsprosesser og de ansatte forøvrig. Kvalitetssikringsprosessen omfatter blant annet:

- Identifikasjon av faktorer som øker risiko for kvalitetsavvik
- Utforming og implementering av tiltak som adresserer de identifiserte risikoene
- Overvåking av utformingen og effektiviteten av retningslinjer og prosedyrer gjennom bruk av prosess-integrerte overvåkingsaktiviteter, herunder sanntidsovervåking av kvalitet og hensiktsmessige kvalitetsindikatorer
- Forbedring av kvalitetssikringssystemet ved identifikasjon av svakheter gjennom å utføre rotårsaksanalyser og iverksette hensiktsmessige tiltak
- Etablering av et kvalitetsfremmende rammeverk for ansvarliggjøring og belønning som benyttes i forbindelse med beslutninger om godtgjørelse og forfremmelser

## Sanntidsovervåking av kvalitet

Vi har utviklet et program for sanntidsovervåking av kvalitet (Real Time Quality Assurance, «RTA») bestående av prosesser og verktøy som overvåker og understøtter kvalitet i revisjonen gjennom å ta i bruk muligheter i ny teknologi.

RTA-programmet er utformet for å være et preventivt overvåkingsprogram som skal hjelpe revisjonsteamene med å gjøre riktige handlinger ved utførelsen av revisjonen.

Standardisering og automatisering gjør det mulig for oss å dekke svært mange oppdrag og indikatorer på revisjonskvalitet på en effektiv måte.

## Indikatorer på revisjonskvalitet

Vi har identifisert et sett av kvalitetsindikatorer som benyttes av ledelsen til å avdekke potensielle risikoer for kvalitetsavvik på et tidlig tidspunkt. Denne risikoanalysen er en viktig del av vårt kvalitetssikringssystem, som sammen med andre prestasjonsindikatorer utgjør et verktøy for overvåking av effektiviteten i kvalitetssikringssystemet.

## Rammeverk for ansvarliggjøring og belønning

Vårt rammeverk for ansvarliggjøring og belønning underbygger kvalitet i alt vi gjør for å nå våre strategiske mål. Rammeverket stiller oppdragsansvarlig revisor ansvarlig for kvaliteten på oppdragsnivå gjennom å vurdere følgende elementer:

- Kvalitet: Målsettingen omfatter transparente målestokker for kvalitet, herunder krav om å følge profesjonelle standarder samt PwC-nettverkets standarder og retningslinjer.
- Atferd: Vi har et sett forventninger om atferd som underbygger å ha en rett holdning til kvalitet, rett tone fra toppen og et sterkt engasjement for kvalitetsmålsettingene våre.
- Støtte og anerkjennelse: Vi har implementert mekanismer for å både støtte og anerkjenne, som underbygger og forsterker positiv atferd og som driver en kultur for kvalitet.
- Ansvarliggjøring og belønning: Vi har implementert et avlønningssystem basert på finansielle og ikke-finansielle elementer, som samsvarer med levert kvalitet og atferd og som gir incentiver til riktig atferd for å oppnå kvalitetsmålsettingene.

## Elementene i kvalitetssikringssystemet

For PwC innebærer leveranse av tjenester med høy kvalitet mer enn overholdelse av lover og bransjestandarder. For oss betyr det også at vi forstår klientenes behov og tilfører verdi gjennom kunnskap og erfaring innenfor det som er vår kjernekompetanse - nemlig styring, kontroll og omstillingsprosesser. Våre klienter, samt regulatoriske og offentlige myndigheter, forventer at vi leverer pålitelige tjenester.

Revisjonsberetningen, som vi utsteder etter å ha revidert årsregnskapet, skal gi brukerne økt trygghet og tillit til at informasjonen våre klienter presenterer er pålitelig og kan brukes som beslutningsgrunnlag. For å kunne levere på dette, er det avgjørende at vi yter tjenester av høy kvalitet.



Det er gjennom kvalitetssikringssystemet vi skal sikre at revisjonen blir gjennomført i tråd med alle regulatoriske krav, inkludert god revisjonsskikk, og sørge for at revisjonen blir gjennomført med høy kvalitet fra begynnelse til slutt.

Alle som er tilknyttet PwC-nettverket er forpliktet til å overholde retningslinjer for risikostyring og kvalitet. PwC Norge benytter fullt ut de globale standardene fastsatt av PwC-nettverket. I tillegg kommer retningslinjer og standarder som følger av norske regulatoriske krav.

Kvalitetssikringssystemet er en integrert del av selskapets løpende rutiner og aktiviteter og oppfyller kravene i den internasjonale standarden for kvalitetskontroll i revisjonsselskaper, ISQC 1.

De elementene i kvalitetssikringssystemet som selskapsledelsen vurderer å være de mest sentrale med hensyn til å sikre kvaliteten i revisjonsoppdragene, redegjøres for under.

## 1 Ledelsen har ansvar for kvalitetssikringssystemet

Styret er overordnet ansvarlig for kvalitetssikringssystemet og påser at administrerende direktør utfører sine plikter. Administrerende direktør har det operasjonelle ansvaret for kvalitetssikringssystemet.

Leder for Risk & Quality er ansvarlig for å foreta en årlig vurdering av hensiktsmessigheten av kvalitetssikringssystemet samt for å teste om det fungerer som forutsatt. Ansvaret for å designe, implementere og gjennomføre de enkelte retningslinjer, rutiner og internkontrollaktiviteter ligger hos den enkelte funksjonsleder. Leder for Risk & Quality rapporterer resultatet av den årlige vurderingen og testingen av kvalitetssikringssystemet til administrerende direktør og styret.

Eventuelle svakheter i kvalitetssikringssystemet følges opp i prioriterte tiltaksplaner. Leder for Assurance er ansvarlig for og involvert i utarbeidelse av tiltaksplaner der den enkelte leder får ansvar for gjennomføring av tiltak for å heve kvaliteten på sine områder. Kvalitetsfremmende tiltak fokuserer i størst mulig grad på forebyggende aktiviteter og kontroller.

Leder for Risk & Quality er ansvarlig for å påse at det blir utarbeidet tiltaksplaner for å rette opp vesentlige avvik og for at tiltakene blir gjennomført av den enkelte leder.

### Ledelsen prioriterer kvalitet

Kravet om kvalitet i våre tjenester er synliggjort gjennom at det er en av selskapets uttalte strategiske målsetninger å være

anerkjent som ledende på kvalitet og effektivitet. Kvalitetskravet er en forutsetning for å oppnå selskapets øvrige målsetninger.

Ledelsen bidrar til god kvalitet i tjenestene blant annet ved å sette tonen i organisasjonen og sørge for at det tilføres tilstrekkelig med ressurser til hvert oppdrag. Ledelsen fokuserer på viktigheten av kvalitet gjennom regelmessig og tydelig kommunikasjon på alle nivåer i organisasjonen. Dette skjer eksempelvis gjennom nyhetsbrev, faglige oppdateringer via webex, årlig samling hvor risiko og kvalitet diskuteres samt lokale og nasjonale ledermøter i revisjonsvirksomheten der kvalitet er et fast punkt på agendaen.

Selskapet har et eget risikoutvalg som ledes av leder for Risk & Quality. Risikoutvalget har bl.a. ansvar for at det gjennomføres en årlig risikovurdering for revisjonsvirksomheten. Risikoutvalget sørger også for at det er en forsvarlig prosess knyttet til identifisering og prioritering av risikoer og de tiltak som inngår i årlige planer. Disse tiltaksplanene blir fulgt opp kvartalsvis.

I tillegg er det etablert kvalitetsindikatorer som måles og rapporteres til ledelsen regelmessig. Ledelsen gjennomfører årlige medarbeider- og kundeundersøkelser for å identifisere eventuelle faktorer som kan indikere risiko for kvalitetssvikt. Fokuset på identifisering av risiko for kvalitetssvikt og tilhørende kvalitetsarbeid er en integrert del av ledelsens arbeid og virksomheten for øvrig. Som medlem av den nasjonale ledergruppen, sikrer leder for Risk & Quality god saksbehandling og prioritering av slike forhold.

### En klar ansvarsstruktur

Innarbeidede retningslinjer for virksomhetsstyring og funksjonsbeskrivelser for selskapets lederroller sikrer klare ansvarlinjer for elementene som inngår i kvalitetssikringssystemet. Leder for Assurance har det overordnede ansvaret for å etablere og vedlikeholde et hensiktsmessig og effektivt leveransesystem og for å overvåke bruk og etterlevelse. Regionledere er ansvarlig for virksomheten i regionen, herunder etterlevelse av systemet for kvalitet i leveransene. Kontorledere og lokale Assurance-ledere har tilsvarende ansvar for sitt kontor.

Selskapet ledes etter anerkjente prinsipper for virksomhetsstyring, og ansvar og beslutningsmyndighet følger definerte roller i organisasjonen og ikke stillingskategori. Som en del av dette, er det klare ansvarlinjer for design, implementering og kontroll av selskapets retningslinjer og rutiner. Ved gjennomføringen av revisjonsoppdrag er oppdragsansvarlig revisor og de øvrige på revisjonsteamet ansvarlig for konkrete oppgaver knyttet til etterlevelse av retningslinjer og rutiner som inngår i kvalitetssikringssystemet. Ansvarsdelingen i teamet er beskrevet i PwC Audit - selskapets revisjonsmetodikk.

## 2 Etiske retningslinjer

I PwC benyttes de grunnleggende prinsippene fra International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA) – de etiske retningslinjene for revisorer. Prinsippene er:

- **Integritet** – å være ærlig og redelig i alle profesjonelle og forretningsmessige forhold.
- **Objektivitet** – å ikke la forutinntatthet, interessekonflikter eller utilbørlig påvirkning fra andre påvirke profesjonelle eller forretningsmessige vurderinger.
- **Faglig kompetanse og tilbørlig aktsomhet** – å opprettholde faglig kunnskap og det ferdighetsnivå som kreves for å sikre at en klient eller arbeidsgiver får kompetente og profesjonelle tjenester basert på gjeldende praksis og lovgivning. Revisor må opptre aktsomt og i samsvar med gjeldende faglige standarder og profesjonsstandarder ved utførelsen av sine tjenester.
- **Konfidensialitet** – å respektere kravet til konfidensialitet om informasjon ervervet gjennom profesjonelle og forretningsrelaterte forhold og, derfor, 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 for å unngå enhver handling som kan skade profesjonens eller selskapets omdømme.

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

Vi tar overholdelse av kravene alvorlig og bestreber oss på å ta innover oss budskapet i disse kravene og ikke kun ordlyden. Alle medarbeidere 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 medarbeidere og partnere etterlever standardene som er utviklet av PwC-nettverket. Ledelsen i PwC Norge overvåker at reglene overholdes.

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

Disse inneholder blant annet en Code of Conduct (etiske retningslinjer) som beskriver hvilken atferd som er forventet av våre medarbeidere og partnere. Dette er atferd som gir grunnlag for å skape den tilliten vi ønsker. Våre standarder gir veiledning for en rekke omstendigheter, med et felles mål – å gjøre det rette.

I ansettelsesprosessen blir kandidatene gjort kjent med PwCs Code of Conduct. Det forventes at de opptre i tråd med verdiene som følger av denne gjennom hele sin profesjonelle karriere og at de er ansvarlige for å rapportere og uttrykke bekymring, på en rettferdig, ærlig og profesjonell måte når de selv står i vanskelige situasjoner eller observerer atferd som bryter med kodeksen. Hvert av firmaene i PwC-nettverket har en mekanisme som legger til rette for rapportering av atferd som bryter med PwCs Code of Conduct. Det er også etablert en konfidensiell rapporteringsløsning på globalt nivå som er tilgjengelig på [pwc.com/ethics](http://pwc.com/ethics). PwC Norge har implementert et rammeverk for ansvarliggjøring som bidrar til at atferd som bryter med PwCs Code of Conduct blir fulgt opp på en hensiktsmessig måte.

PwCs Code of Conduct er tilgjengelig for alle på [pwc.com/codeofconduct](http://pwc.com/codeofconduct).

Ethics and Business Conduct-leder har det overordnede ansvaret for prosesser og prosedyrer rettet mot overholdelse av de etiske retningslinjene. Ansvaret omfatter at medarbeidere og partnere er kjent med og mottar relevant og tidsriktig opplæring, samt at brudd på regelverket blir fanget opp og rapportert.

Videre har vi etablert rutiner for håndtering av interne klager og beskyldninger, herunder en varslingsfunksjon (whistleblowing) der den som melder fra kan velge å være anonym. Varsling kan alltid skje uten frykt for negative konsekvenser for karrieren i selskapet.

Styret har i perioden 1. juli 2018 - 30. juni 2019 ikke mottatt varslings-saker som har betydning for kvaliteten ved revisjonsoppdrag utført av selskapet.





### 3 **Prosess for aksept og videreføring av klientforhold og enkeltoppdrag**

#### **Vurderinger knyttet til å akseptere og videreføre en revisjonsklient eller et enkeltoppdrag**

Klare prinsipper for å bestemme hvorvidt vi kan akseptere en ny klient eller fortsette å betjene en eksisterende klient er avgjørende for å kunne levere kvalitet, som igjen er sentralt for at vi skal kunne levere på vårt formål om å bygge tillit i samfunnet.

PwC Norge legger til grunn PwCs globale retningslinjer for hvilke klienter og oppdrag som skal aksepteres eller videreføres. Norske regulatoriske krav, herunder også krav i hvitvaskingsregelverket, er innarbeidet i disse retningslinjene.

Selve vurderingen blir gjennomført og dokumentert i et støttesystem som benyttes på tvers av firmaene i PwC-nettverket. Omfanget og innholdet i vurderingen er avhengig av klientenes risikoforhold og bransje. I tillegg til å støtte beslutningen om klienten eller oppdraget kan aksepteres eller videreføres, gir systemet den innledende risikovurderingen som danner utgangspunktet for den kommende revisjonen.



Vurderingen omfatter også hvorvidt vi er skikket til å utføre oppdraget og har nødvendige kvalifikasjoner, herunder tid og ressurser, kan etterleve relevante etiske krav, inkludert uavhengighet og forholdet til klientens integritet. Momentene blir revurdert når vi skal avgjøre om selskapet bør fortsette med klientforholdet. PwC Norge har retningslinjer og prosedyrer knyttet til å fratre et revisjonsoppdrag eller avslutte et klientforhold når forhold tilsier at det kan være nødvendig.

#### **Prosess og system som støtter aksept og videreføring av klienter og oppdrag**

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

#### **Revisjonsteamene**

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

#### **Medlemsfirmaene (herunder medlemsfirmaenes ledelse)**

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

## 4 Medarbeiderutvikling

### Måltrettet rekruttering og metodisk utvikling av dyktige medarbeidere og partnere

Evnen til å tiltrekke seg og utvikle dyktige medarbeidere og partnere er en av de viktigste suksessfaktorene for å kunne levere revisjonstjenester av høy kvalitet. Det er etablert retningslinjer og prosesser som sikrer kvalitet i alle ledd. Kompetansekravene som ligger til grunn både i rekrutterings- og utviklingsprosessene baserer seg på rammeverket PwC Professional. Rammeverket inneholder forventningsmatriser innenfor lederskap, tekniske ferdigheter, forretningsforståelse, innsikt i globale trender og relasjoner.

Vi opplever at PwC er en attraktiv arbeidsgiver blant studentene og at vi har god tilgang på talenter. PwC Norge ansetter årlig godt i overkant av 200 medarbeidere rett fra universiteter og høyskoler i inn- og utland. For å sikre en rettferdig og god prosess, gjennomfører alle i ansettelsesprosessen strukturerte vurderinger og evnetester. Vi opplever at vi gjennom en slik grundig prosess både blir bedre kjent med kandidatene og at kandidatene blir bedre kjent med oss og den arbeidshverdagen som eventuelt måtte komme.

Kompetansekravene i PwC Professional og selve rekrutteringsprosessen sikrer at vi ansetter de beste talentene. Forskning viser at treffsikkerheten øker betraktelig ved bruk av strukturerte vurderinger og evnetester med bakgrunn i konkrete kompetansekrav.

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

For managere og senior managere har vi et eget utviklingsprogram - PwCs Manager Academy. Programmet har fokus på rollen som verdibasert leder og relasjonsbygger. For direktører og partnere har vi et tilsvarende utviklingsprogram - PwC Leadership Academy. Programmet har jevnlig samlinger.

For å sikre faglig utvikling og oppdatering, er det årlige obligatoriske oppdateringskurs i revisjonsmetodikk, regnskap og skatt. Videre velger den enkelte, sammen med sin leder, aktuelle kurs innenfor særskilte temaer.

For å sikre læring og utvikling i hverdagen, mottar alle medarbeidere løpende evalueringer med fokus på læring og utvikling basert på oppdragsgjennomføringen. Partnere mottar også en evaluering med formell tilbakemelding. Alle medarbeidere og partnere har konkrete, langsiktige utviklingsplaner som er grunnlag for måling av den enkeltes prestasjoner.

### Effektiv ressursstyring

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

### Insentivstruktur som underbygger kvalitet

Den enkelte medarbeider og partner fastsetter årlige mål sammen med lederen sin. Målene bestemmes med utgangspunkt i selskapets strategi og forventningene knyttet til stillingsnivået. Forventningene er basert på balansert målstyring og omfatter områdene klientleveranser, utvikling av mennesker og bidrag til selskapets interne aktiviteter. For alle områdene er kravet til å levere kvalitet gjennomgående, både direkte ved at alle klientleveranser skal holde høy kvalitet, og indirekte ved at det forventes for eksempel at man gir konstruktive tilbakemeldinger til de andre på revisjonsteamet og at man bidrar til videreutvikling av hvordan PwC utfører en god revisjon.

Kvalitet er forøvrig en integrert del av evalueringssystemet der utvalgte målbare kvalitetsparametere inngår i grunnlaget for målingen av den enkeltes prestasjoner, som igjen er grunnlaget for fastsettelsen av lønn og bonuser. Ved forfremmelse vurderes kandidaten opp mot selskapets forventningsmatrise for det aktuelle stillingsnivået. Alle forfremmelser er basert på konkret dokumentasjon som underbygger at forventningene er nådd.

## Kvinneandel i partnerskapet



29%



kvinneandel nye partnere siste år

### Mangfold i PwC

Vi har en klar målsetning om at PwC skal bestå av mennesker med et bredt spekter av holdninger, verdier, perspektiver og synspunkter fordi vi tror det er det beste utgangspunktet for å kunne løse våre kunders utfordringer. Vi ønsker ansatte med ulike etnisitet og ulike morsmål. Siden PwC er et globalt nettverk anses internasjonal erfaring som en fordel i jobben, da kontakt med kunder og kollegaer i andre land er en naturlig del av hverdagen. Mer enn 15 ulike nasjonaliteter er representert i PwC Norge.

Likestilling, toleranse og fordomsfrihet er viktige prinsipper for å sikre mangfoldet. Vi er opptatt av å legge til rette for utvikling av våre ansatte uavhengig av kjønn og bakgrunn.

Vi arbeider målrettet for at kvinneandelen blant ledende ansatte skal øke og forventer at dette vil være tilfellet fremover. Blant annet ser vi at andelen kvinner som forfremmes til lederstillinger overstiger kvinneandelen som allerede er i enkelte lederstillinger. Samtidig ser vi at utviklingen går saktere enn det vi hadde ønsket og at det kreves kontinuerlig fokus fra ledelsen for å opprettholde en positiv utvikling på dette området. Målet vårt er å øke andelen kvinner i partnerskapet fra dagens 17 %. Dette er konkretisert til en målsetting om at andel kvinner blant nye partnere skal være 30% i FY21 og FY22 og 40% deretter. I 2019 var 29 % av nye partnere kvinner.

### Kontinuerlig læring

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

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

Den formelle læreplanen fra nettverket gir oss mulighet til velge når de ulike delene av læreplanen skal gjennomføres, for eksempel basert på lokale behov. Den modulære oppbyggingen, sammen med innovative opplæringsmetoder, har ledet til anerkjennelse fra eksterne læresteder. I 2017 og 2018 ble PwCs opplæringsprogram tildelt sølvmedalje fra Brandon Hall Group for høy kvalitet i kategorien «Best Strategy for a Corporate Learning University»<sup>1</sup>.

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

Opplæringen blir supplert med læring fra mer erfarne kolleger, enten ved å motta og diskutere tilbakemeldinger, eller ved praktisk opplæring, observasjon og samarbeid i team, noe som gir direkte støtte til den enkelte.

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

Revisorforskriftens krav om etterutdanning omfatter kun oppdragsansvarlige revisorer. Imidlertid er revisorer på alle nivåer i PwC Norge underlagt krav om etterutdanning. Etterutdanningstimer på kurs i regi av PwC blir registrert i vårt system etter at deltakeren har lagt inn kurskoden(e) i en app på mobiltelefonen eller PCen (kodene blir utdelt på kurset for å sikre faktisk deltakelse). Våre ansatte kan selv legge inn dokumentasjon på deltagelse på eksterne kurs. Gjennomsnittlig årlig kursdeltagelse er over 70 timer per ansatt. For medarbeidere som primært jobber med revisjon er gjennomsnittlig kursdeltagelse på over 80 timer per år.

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

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



Økonomiske goder



Forsikringer



Utviklings-  
muligheter



Helse og trivsel



Hjelp i  
hverdagen



Kultur og fritid

Oppdragsansvarlige revisorer, som er underlagt etterutdanningskravene i revisorforskriften, blir fulgt opp hvert halvår om hvorvidt de har tilstrekkelig antall etterutdanningstimer i siste treårsperiode. Oppfølgingen skjer ved at det tas ut oversikter over registrerte etterutdanningstimer. Registrerte timer kontrolleres mot signaturlister for deltagelse på opplæringsaktiviteter. Ved avvik iverksettes hensiktsmessige tiltak.

PwC Norges etterlevelse av kravene i nettverkets læreplan blir også fulgt opp gjennom PwCs internasjonale kvalitetssikringsrutiner.

#### Medarbeiderundersøkelse

PwC gjennomfører årlig en global medarbeiderundersøkelse - Global People Survey. Undersøkelsen kartlegger arbeidsmiljøet i PwC Norge slik at vi kan følge utviklingen over tid og sammenligne resultatene med øvrige firmaer i PwC-nettverket og resultater fra tilsvarende undersøkelser i sammenlignbare virksomheter.

Undersøkelsen måler hvor fornøyde de ansatte er med å jobbe i PwC. Dette omfatter blant annet om de oppfatter at lederne de jobber med i PwC opptrer med integritet. For dette året svarer 89 % av de ansatte i revisjonsvirksomheten at de er enige eller sterkt enige i dette spørsmålet.

Resultatene fra undersøkelsen er med på å gi verdifulle innspill til hvordan vi kan forbedre våre arbeidsprosesser for å levere tjenester av høy kvalitet. Videre brukes de også til å forbedre våre interne prosesser som skal sørge for at de ansatte trives på jobb og fortsetter å lære.

#### Godtgjørelse til ansatte

Godtgjørelsen til våre ansatte skal være konkurransedyktig og bidra til at vi tiltrekker, beholder og motiverer talentene. Den skal tilby et rettferdig oppgjør ved at den reflekterer leveranse og bidrag fra hver enkelt. Vi tilstreber åpne og ærlige samtaler rundt godtgjørelsesprosessen.

Vi fokuserer på total kompensasjon; grunnlønn, bonus og fleksible fordeler der videreutvikling, overtidsbetaling, forsikringer og personalgoder; er mer sammensatt enn ellers i næringslivet.

Når godtgjørelsen fastsettes, er det flere elementer som spiller inn; markedet, det individuelle bidraget hvor kvalitet er en av måleparametrene, hvor godt PwC Norge som selskap gjør det og behovet for fremtidige investeringer.

Begynnerlønn innenfor alle stillingsnivåer er lik for kvinner og menn. Vi har en strukturert og grundig prestasjonsbasert avlønningsprosess for å sikre at forskjeller i godtgjørelse blir et resultat av individuelle prestasjoner. Våre statistikker viser at kvinner og menn som er på samme nivå, har tilnærmet samme lønn.

## 5 Gjennomføring av oppdrag

### En global revisjonsmetode

#### PwC Audit

Som medlem av PwC-nettverket bruker PwC Norge PwC Audit, som er en felles revisjonsmetode og prosess for gjennomføring av revisjonsoppdrag. PwC Audit er basert på International Standards on Auditing (ISA), med tillegg av retningslinjer og veiledning utarbeidet av PwC supplert med særnorske krav knyttet til kontroll av årsberetningen, overholdelse av bokføringsloven, attestasjon av skattemeldinger mv.

PwC Audit tilrettelegger således for utførelse av revisjon i samsvar med gjeldende ISA-krav for hvert enkelt revisjonsoppdrag. Videre muliggjør den konsistent etterlevelse av gjeldende faglige standarder, forskrifter og lovkrav på alle områder på tvers av firmaene i nettverket.

PwC Audit Guide er en praktisk veiledning til PwCs revisjonsmetode. Veiledningen, sammen med PwCs teknologibaserte revisjonsverktøy, maler og innhold, understøtter revisjonsteamenes utførelse av revisjon og relaterte tjenester.

#### Utviklet teknologi

Vi investerer kontinuerlig i teknologi for å øke kvaliteten i revisjonen og styrke våre muligheter til å gi verdifull innsikt til våre klienter. Teknologien vi anvender er utviklet og implementert globalt for å sikre ensartethet i hele PwC-nettverket.

Teknologien tas i bruk i applikasjoner som skal bedre kvaliteten og effektiviteten i revisjonen gjennom automatisering, sammenkobling mellom applikasjoner og mobilitet. Disse applikasjonene inkluderer:

- **Aura Platinum** er en nyutviklet, nettbasert utgave av Aura. Den er kjernen i hvordan vi planlegger og gjennomfører revisjonen. Aura benyttes globalt i alle våre revisjonsoppdrag og legger til rette for spesialtilpassing av revisjonen til klientens virksomhet. Målrettede revisjonsplaner spesifiserer risikonivåer, kontrollavhengigheter og substanstesting. Smarte dashbord viser revisjonsteamet

fremdriften i revisjonen og gir dem raskere innblikk i hvordan beslutninger om avgrensning påvirker revisjonsplanen. Nye funksjoner inkluderer:

- Forbedrede dashboard - som gjør det enklere for revisjonsteamet å rette fokus på det som er viktig
  - Forbedret visning av arbeidsflyt - som gir bedre prosjektstyring
  - Sømløs integrasjon med andre revisjonsverktøy - endringer oppdateres direkte i Connect
- **Connect-programvarepakken** er vår plattform for samhandling der vi utveksler data, dokumenterer forespørsler og status for revisjonen. Den er et verktøy for hurtig, effektiv og sikker informasjonsdeling med både klienter og komponentrevisorer i alle faser av revisjonen.
    - *Connect* overvåker statusen på forespørsler om dokumentasjon og annen informasjon mellom våre klienter og revisjonsteam. Både klienten og revisjonsteamet kan til enhver tid holde oversikt over status på forespørselene underveis gjennom et dashboard som sammenstiller data fra Connect-sidene, gir en status for oppfølging av særskilte forhold i revisjonen og et sett av prestasjonsindikatorer.
    - *Connect Audit Manager* sørger for mer strømlinjeformet, standardisert og automatisert samhandling mellom konsernrevisor og komponentrevisorer. Programmet er en digital plattform hvor all utgående og inngående kommunikasjon er tilgjengelig. Plattformen digitaliserer koordineringsprosessen, gir større transparens og støtte for overholdelse av regelverk og resulterer i økt kvalitet i komplekse konsernrevisjoner.
  - **Halo** er vårt markedsledende revisjonsverktøy som hjelper oss med å identifisere og vurdere risikoer og bestemme fokus for revisjonsarbeidet. Halo tester og analyserer hele populasjoner av forretningskritiske data og identifiserer og visualiserer irregulariteter og trender i den finansielle informasjonen. Den gjør det mulig for oss å analysere mønstre og trender, identifisere transaksjoner av uvanlig art og transaksjoner med høy risiko, og til å gi verdifull innsikt både til våre revisjonsteam og klienter. Halo fungerer med data fra ethvert system og det er utviklet egne versjoner av applikasjonen for en rekke bransjer og risikoer.

- **Count** er en nettbasert applikasjon for administrasjon og gjennomføring av kontrolltelling av varelagre. Den som gjennomfører selve kontrolltellingen registrerer telle-resultatene direkte i applikasjonen på mobilen og kan eksportere resultatene direkte til Aura Platinum når tellingen er ferdig. Revisjonsteam på oppdrag der klienten har lagre på flere lokasjoner kan standardisere instruksjoner og følge opp resultatene på en enklere måte ved all informasjon samles i én portal.

### IT-systemer og sikkerhet

PwC Norges IT-sikkerhetskrav er i samsvar med ISO 27002:2013. IT-avdelingen har rutiner for å sikre fullstendighet og nøyaktighet av data i systemene, gjennomføring av jevnlig sikkerhetskopiering av data, kontroller rundt endringshåndtering og tilgangsbegrensning. Medarbeidere og partnere er opplært i bruk av systemene som bidrar til å sikre kvalitet i arbeidet som utføres.

### Konsultasjon med eksperter

Selskapet har fastsatt retningslinjer for oppdragsansvarlig revisors formelle konsultasjon med eksperter i nærmere angitte risikosituasjoner og i tilfeller der oppdragsansvarlig revisor vurderer det som nødvendig ut fra sakens risiko og kompleksitet. Dessuten oppfordres alle revisjonsteamene til å foreta uformelle forespørsler til fageksperter ved behov. Formell konsultasjon dokumenteres og godkjennes både av den som konsulteres og av revisjonsteamet i henhold til kravene i ISQC 1.

### Oppdragskontrollør

Vi utnevner en Quality Review-partner (QRP) for alle våre børsnoterte klienter og andre selskaper av allmenn interesse. Våre QRPer er erfarne partnere som er uavhengig av revisjonsteamet og sertifisert i henhold til interne retningslinjer. QRP for det enkelte oppdrag utnevnes av Assurance Risk Management-partner basert på blant annet en vurdering av bransjekompetanse, kapasitet og uavhengighet. QRP er ansvarlig for å kvalitetssikre viktige aspekter ved revisjonen, inkludert uavhengighet, betydelige skjønsmessige vurderinger generelt, herunder vesentlighetsvurderinger, revisjon av områder definert som særskilt risiko, forhold som forøvrig vurderes som viktig for oppdraget, konsultasjoner, kommunikasjon med styret og ledelse samt årsregnskap og revisjonsberetning. QRP skal involveres på en tidsriktig måte gjennom revisjonsprosessen. QRP utfordrer revisjonsteamet på aktuelle problemstillinger, og revisjonsteamet må løse disse på en tilfredsstillende måte før revisjonsberetningen kan signeres og utstedes.

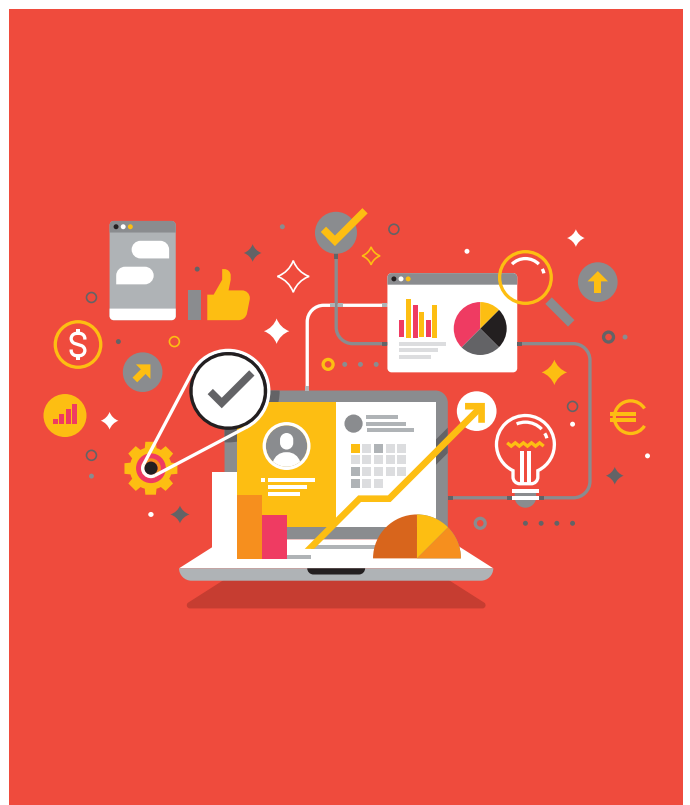
### Uenighet

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

### Oppdragsdokumentasjon

Ved slutføring av revisjonsoppdraget er revisjonsteamet ansvarlig for at all relevant dokumentasjon er samlet i Aura Platinum. PwC Norge har retningslinjer og systemer som sikrer at revisjonsfilen blir arkivert i tråd med gjeldende profesjonelle krav. I Aura Platinum er det innebygde sperrer som sørger for at revisjonsfilen ikke kan redigeres etter å ha blitt endelig arkivert.

Samtlige revisjonsfiler blir arkivert og oppbevart minimum så lenge som gjeldende lov og retningslinjer krever. Vi har også retningslinjer som sørger for at tilgang til revisjonsfilen kun gis til medlemmer av revisjonsteamet. Det gjøres unntak dersom andre retningslinjer og lover krever at tilgang må gis for en begrenset periode, for eksempel ved ekstern kvalitetskontroll.





## 6 Overvåking

### Overvåking av revisjonskvaliteten

Kvaliteten i tjenestene vi leverer er nøkkelen til å opprettholde tilliten fra investorer og andre interessenter. Kvalitet er derfor et grunnleggende element i vår strategi.

Det øverste ansvaret for kvalitetssikringssystemet ligger hos ledelsen. Ledelsen evaluerer om retningslinjene og prosedyrene som utgjør vårt kvalitetssikringssystem er formålstjenlig utformet, fungerer effektivt og gir oss betryggende grad av sikkerhet for at våre revisjonsoppdrag utføres i samsvar med lover, forskrifter og gjeldende standarder.

PwCs overvåkingsprogram er basert på PwC-nettverkets Global Assurance Quality - Inspections-program (GAQ-I). Programmet er basert på den faglige standarden for kvalitetskontroll, ISQC 1, og inneholder retningslinjer, prosedyrer, verktøy og veiledning som benyttes av firmaene i PwC-nettverket. GAQ-I koordineres av et sentralt team bestående av en GAQ-I-leder med en gruppe av International Team Leaders (ITLs). Medlemmene i GAQ-I-teamet er partnere som utnevnes fra firmaer i PwC-nettverket. ITLs oppgave er å drive tilsyn med kvalitetskontrollprosessen i PwC-nettverket, hvilket muliggjør en uavhengig, konsistent og effektiv utøvelse av kvalitetskontrollene på tvers av medlemsfirmaene i nettverket.

Våre overvåkingsprosedyrer inkluderer en kontinuerlig vurdering av utformingen og effektiviteten av kvalitetssikringssystemet, så vel som en gjennomgang av fullførte oppdrag (Engagement Compliance Reviews - ECR). Resultatet av disse prosedyrene danner grunnlag for forbedringer av kvalitetssikringssystemet.

ECR er en risikobasert kvalitetskontroll av tilfeldig utvalgte, fullførte oppdrag. ECR dekker på periodisk basis oppdragsansvarlige revisorer som signerer revisjonsberetninger og andre uttalelser. ECR verifiserer om et oppdrag har vært utført i samsvar med PwCs retningslinjer for revisjon og gjeldende faglige standarder. Alle oppdragsansvarlige revisorer blir kontrollert ved ECR minimum hvert femte år. I tillegg er alle revisjonsoppdrag for foretak av allmenn interesse gjenstand for ECR etter en fastlagt rotasjonsplan. Andre attestasjonsoppdrag og rådgivningsoppdrag kontrolleres på stikkprøvebasis.

Gjennomgangene ledes av erfarne partnere, og støttes av uavhengige team bestående av partnere, ansatte med minimum to års erfaring som managere og andre eksperter. Kontrollteamene får opplæring i utøvelsen av kontrollen, og benytter et spekter av sjekklister og verktøy godkjente av GAQ-I i utføringen av kontrollprosedyrene.

### Resultater av kvalitetsgjennomgangen

Kontrollerte oppdrag blir klassifisert som «oppdrag i samsvar med PwC-krav», det vil si at alle relevante krav PwC stiller til revisjonsutførelse er fulgt, eller som «oppdrag ikke i samsvar med PwC-krav», det vil si at alle relevante krav PwC stiller til revisjonsutførelsen ikke er etterlevd. Resultatene fra den interne kvalitetskontrollen viser at 6 av 7 selskaper av allmenn interesse som ble kontrollert var i samsvar med PwC-krav. Det ble kontrollert totalt 30 oppdrag hvorav to ikke var i samsvar med PwC-krav.

For oppdrag som har blitt klassifisert som «oppdrag ikke i samsvar med PwC-krav», vurderes ytterligere revisjonshandlinger.

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

Resultatene fra kvalitetskontrollen og tilhørende tiltaksplan kommuniseres til samtlige ansatte i revisjonsvirksomheten slik at de skal kunne dra nytte av erfaringene på andre oppdrag. Dessuten informerer leder for GAQ-I om relevante funn fra kvalitetskontrollene i de andre firmaene i PwC-nettverket. Dette gjør at våre oppdragsansvarlige revisorer kan vurdere og ta hensyn til disse funnene når de planlegger og utfører revisjon av internasjonale konsern der det benyttes team fra andre firmaer i PwC-nettverket til å utføre revisjonen av en eller flere komponenter i konsernet.

### Resultater fra intern kvalitetskontroll av selskaper av allmenn interesse

	2019	2018
Oppdrag i samsvar med PwC-krav	6	12
Oppdrag ikke i samsvar med PwC-krav	1	2
<b>Sum</b>	<b>7</b>	<b>14</b>

### Rotårsaksanalyse

Vi gjennomfører analyser for å identifisere faktorer som kan bidra positivt til firmaets revisjonskvalitet slik at vi kan ta grep for å forbedre oss. Vi ser på oppdrag som er gjennomført i samsvar med PwC-krav og oppdrag der det er identifisert avvik fra PwC-krav, oppdrag som er identifisert gjennom våre egne kontroller og oppdrag identifisert gjennom eksterne inspeksjoner.

Formålet med analysene er å forstå den reelle årsaken til avvikene som grunnlag til å bestemme hensiktsmessige forbedringstiltak.

Rotårsaksanalysene gjennomføres av et team som er uavhengig av revisjonsteamene. Analyseteamet vurderer blant annet faktorer som teknisk kunnskap, overvåking, gjennomgang av oppdragsdokumentasjon, profesjonell skepsis, benyttede ressurser og opplæring. Mulige årsakssammenhenger identifiseres ved å evaluere oppdragsdokumentasjon og vurdere annen relevant informasjon knyttet til oppdraget samt ved å gjennomføre intervjuer. Dessuten analyseres kvantitative data som timer og anvendte ressurser på oppdraget, geografisk plassering av revisjonsteamet, revisjonsteamets kapasitet og erfaring og tidspunktet revisjonen ble gjennomført på.

Målet med analysen er å forstå hvilke faktorer som bidrar til høy kvalitet i revisjonen og årsaken til hva som sviktet i tilfelle av avvik. Vi vurderer resultatene fra analysene og iverksetter tiltak som vi tror kan bidra til å styrke revisjonskvaliteten. Vi tror analysene gir nyttig informasjon ved vurdering av tiltak for å hindre kvalitetsbrister.

### Årlig testing av kvalitetssikringssystemet

Kvalitetssikringssystemet testes årlig for å verifisere at det fungerer som forutsatt, og at det gir god sikkerhet mot kvalitetssvikt i revisjonen. Testingen gjennomføres av et eget compliance-team ledet av en partner fra revisjonsvirksomheten.

I tillegg gjennomfører GAQ-I en årlig evaluering og testing av kvalitetssikringssystemet i PwC Norge. I forbindelse med dette tas det hensyn til ledelsens vurdering av hvilke risikoer som virksomheten står overfor. Evalueringen inneholder derfor en vurdering av hensiktsmessigheten av etablerte kontroller og prosedyrer for å imøtekomme de identifiserte risikoene. Dersom testingen av kvalitetssikringssystemet avdekker svakheter, vurderes disse for å forstå årsaken til svakhetene. Tiltak for å korrigere identifiserte svakheter medtas i handlingsplan for kvalitetsforbedring som utarbeides av ledelsen for revisjonsvirksomheten.

Det ble ikke avdekket noe som indikerer svikt i kvalitetssikringssystemet i årets testing. Eventuelle merknader fra eksterne tilsyn knyttet til kvalitetssikringssystemet blir inkludert i den årlige evalueringen som rapporteres til ledelsen, og eventuelle tiltak knyttet til disse inkluderes også i handlingsplanen som nevnt over.

Kvalitetssikringssystemet er i stadig utvikling som et ledd i en kontinuerlig tilpasning til endringer i regulatoriske krav og endringer i risikobildet.







# Retningslinjer og praksis for uavhengighet

Som revisor og leverandør av andre typer profesjonelle tjenester, forventes det at PwC-firmaene og deres medarbeidere og partnere etterlever de grunnleggende prinsippene for objektivitet, integritet og profesjonell atferd. Det er avgjørende at vi handler i tråd med disse prinsippene for at vi skal kunne levere tjenester til kapitalmarkedene og våre klienter. Uavhengighet er nøkkelen til etterlevelse av prinsippene i relasjon til våre revisjonsklienter.

PwC Global Independence Policy, som er basert på IESBA Code of Ethics for Professional Accountants, inneholder minimumsstandarder som medlemmene i PwC-nettverket har forpliktet seg til å følge. Dette omfatter prosesser for å opprettholde kravene til revisors uavhengighet.

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

## Retningslinjer og praksis for uavhengighet

PwCs globale retningslinjer for uavhengighet dekker blant annet følgende områder:

- Personlig uavhengighet og uavhengighet på firmanivå. Dette omfatter retningslinjer og veiledning om finansielle investeringer og andre finansielle ordninger, f.eks. bankkonti og lån for partnere, medarbeidere, firmaet, samt firmaets pensjonsavtaler.
- Tjenester til revisjonsklienter som ikke er revisjon og honorarordninger. Retningslinjene er supplert av Statements of Permitted Services ('SOPS'), som gir praktisk veiledning om anvendelsen av retningslinjene for tjenester som ikke er revisjon til revisjonsklienter.
- Forretningsforbindelser, herunder retningslinjer og veiledning om forretnings samarbeid (slik som felles virksomhet og felles markedsføring) og om kjøp av varer og tjenester ervervet i den ordinære virksomheten.

Videre har PwC en Network Risk Management Policy som styrer uavhengighetskravene i forbindelse med rotasjon av revisjonspartnere.

PwCs globale retningslinjer for uavhengighet er utarbeidet til hjelp for PwC-firmaene i etterlevelsen av relevante faglige og regulatoriske standarder for uavhengighet. Retningslinjer og veiledning revideres ved oppdatering av lover og forskrifter eller som respons på operasjonelle spørsmål. Det er gjort tilpasninger som ivaretar de norske reglene om revisors uavhengighet som fremgår av revisorloven.

## Uavhengighetsrelaterte verktøy

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

- Central Entity Service ('CES'), som inneholder informasjon om selskaper og revisjonsklienter av allmenn interesse samt SEC-klienter og verdipapirer tilhørende disse. CES brukes til å avgjøre om en klient er underlagt uavhengighetsrestriksjoner før et nytt ikke-revisjonsoppdrag eller et forretningsforhold inngås. Systemet genererer en liste over klienter med denne type restriksjoner ('Independence List') og oppdaterer også Independence Checkpoint.
- 'Independence Checkpoint', som muliggjør forhåndsklarering av kjøp av børsnoterte verdipapirer for partnere, direktører og managere. Etterfølgende kjøp og salg registreres i samme system. Når et firma i PwC-nettverket vinner en ny revisjonsklient, informerer systemet automatisk de som eier verdipapirer i klienten om eventuelt påkrevet salg av disse.
- Authorisation for Services ('AFS') er et globalt system som muliggjør kommunikasjon mellom oppdragsansvarlig revisor og oppdragsansvarlig for andre tjenester som ikke er revisjon. Systemet dokumenterer potensielle trusler mot revisors uavhengighet, foreslåtte sikringstiltak og fungerer som et arkiv.
- Global Breaches Reporting System, som er et system for rapportering av eventuelle brudd på uavhengighetsregelverket når bruddet har konsekvenser over landegrensene (f.eks. dersom et brudd som har oppstått i et territorium påvirker et revisjonsforhold i et annet territorium).

PwC Norge har også følgende systemer:

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

### Oppdatering og bekreftelser for uavhengighet

Samtlige medarbeidere og partnere oppdaterer årlig sine kunnskaper om uavhengighet og etikk. Opplæringen blir etterfulgt av en test som må bestås før selskapet aksepterer en erklæring fra hver enkelt på at uavhengighetsreglene etterleves.

### Overvåking av uavhengighet og disiplinærregler

PwC Norge er ansvarlig for å overvåke at uavhengighetskravene blir fulgt. I tillegg til bekreftelsene beskrevet over, utføres:

- Testing av etterlevelse av kontroller og prosesser for uavhengighet.
- Etterkontroll av personlig uavhengighet etter et fastlagt testprogram som dekker et utvalg av partnerne hvert år.
- En årlig evaluering av PwC Norges etterlevelse av PwCs globale retningslinjer for uavhengighet.

Resultatene av overvåkingen og testingen rapporteres til ledelsen på årlig basis.

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

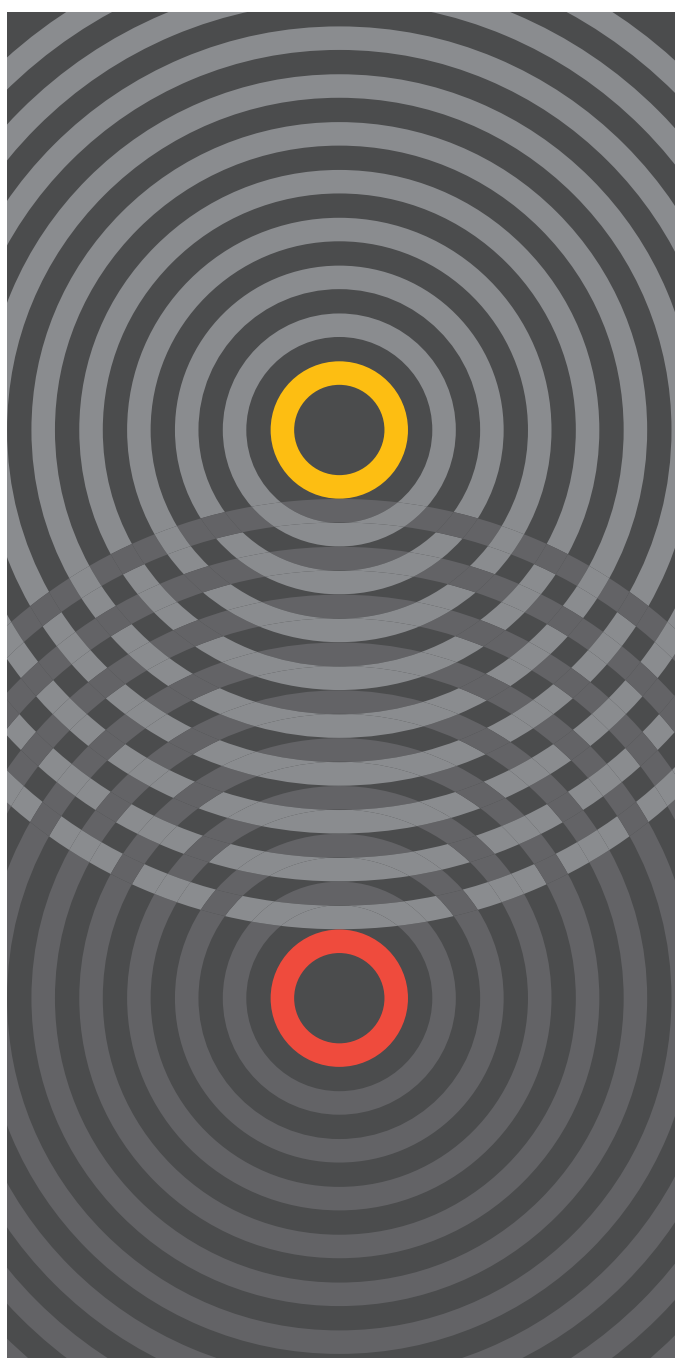
Mekanismene omfatter diskusjoner med klientens revisjonsutvalg vedrørende arten av bruddet, en evaluering av konsekvensene av bruddet for firmaets uavhengighet og behovet for tiltak for å opprettholde objektivitet. Alle brudd blir tatt alvorlig og er gjenstand for grundige undersøkelser. Undersøkelsene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

Våre kontrollhandlinger for å sikre overholdelse av PwCs retningslinjer for uavhengighet, så vel som uavhengighetsreglene i henhold til revisorloven, har i perioden 1. juli 2018 - 30. juni 2019 ikke avdekket brudd relatert til foretak av allmenn interesse der PwC er revisor.

### Regler for rotasjon

PwCs objektivitet kan svekkes dersom revisjonsteamets ledelse har en langvarig relasjon til samme klient. For å redusere denne risikoen, er det etablert retningslinjer for rotasjon av oppdragsansvarlig revisor og Quality Review-partner. I tillegg til å ivareta objektiviteten, kan rotasjon gi kvalitetseffekter ved at friske, nye øyne ser på revisjonen og klientens virksomhet, risikoer og kritiske forhold.

Rotasjon av oppdragsansvarlig revisor og Quality Review-partner gjennomføres etter syv år for foretak av allmenn interesse i tråd med revisorlovens bestemmelser. For SEC-klienter og SEC-affiliates legges særskilte og strengere regler til grunn. Det er etablert ledelseskontroller som sikrer at rotasjonsplaner gjennomføres.





# Ekstern kvalitetskontroll

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

Nedenfor omtaler vi periodiske kvalitetskontroller og andre kvalitetskontroller hvor tilsyn er gjennomført og/eller resultater fra tilsyn er mottatt i perioden 1. juli 2018 - 30. juni 2019. Oversikten omfatter korrespondanse til og med 26. september 2019.

## **Finanstilsynet**

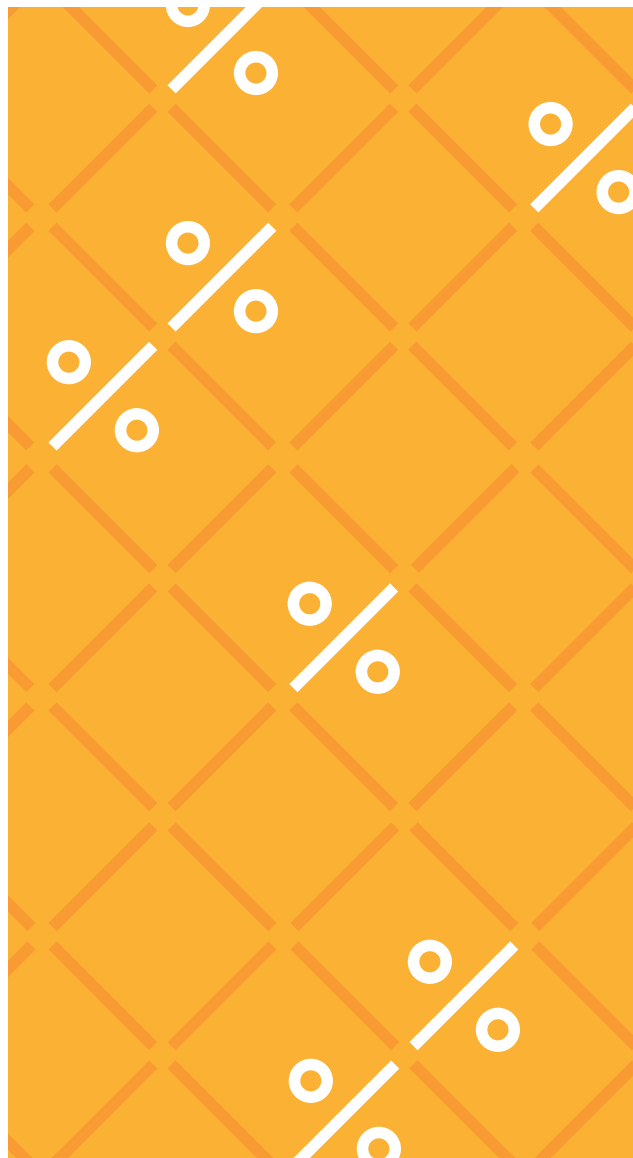
Finanstilsynet gjennomførte ett stedlig tilsyn hos PwC Norge i perioden. Rapport fra dette tilsynet er ikke mottatt. Det ble ikke gjennomført noen periodiske kvalitetskontroller hos PwC Norge i perioden.

PwC Norge legger vekt på Finanstilsynets kommentarer fra samtlige fellesrapporter og vurderer tiltak slik at de svakheter tilsynet har identifisert i bransjen ikke skal kjennetegne selskapets fremtidige revisjonsutførelse.

## **Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)**

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

PCAOB gjennomførte sitt siste periodiske tilsyn i PwC Norge høsten 2016. Rapporten fra tilsynet i 2016 er tilgjengelig på [www.pcaobus.org](http://www.pcaobus.org).





# Erklæring fra styret

## Uttalelse vedrørende kvalitetssikringssystemet og retningslinjer for uavhengighet

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

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

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

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

Oslo, 26. september 2019



Jon Haugervåg  
(Styreleder)

Henrik Nessler

Svein Gunnar  
Stang Hansen

Håkon Bjerkenes

Thomas Fraurud

Cecilie Pande  
Dramstad Aas  
(observatør)

Anne-Marte  
Grønstvedt

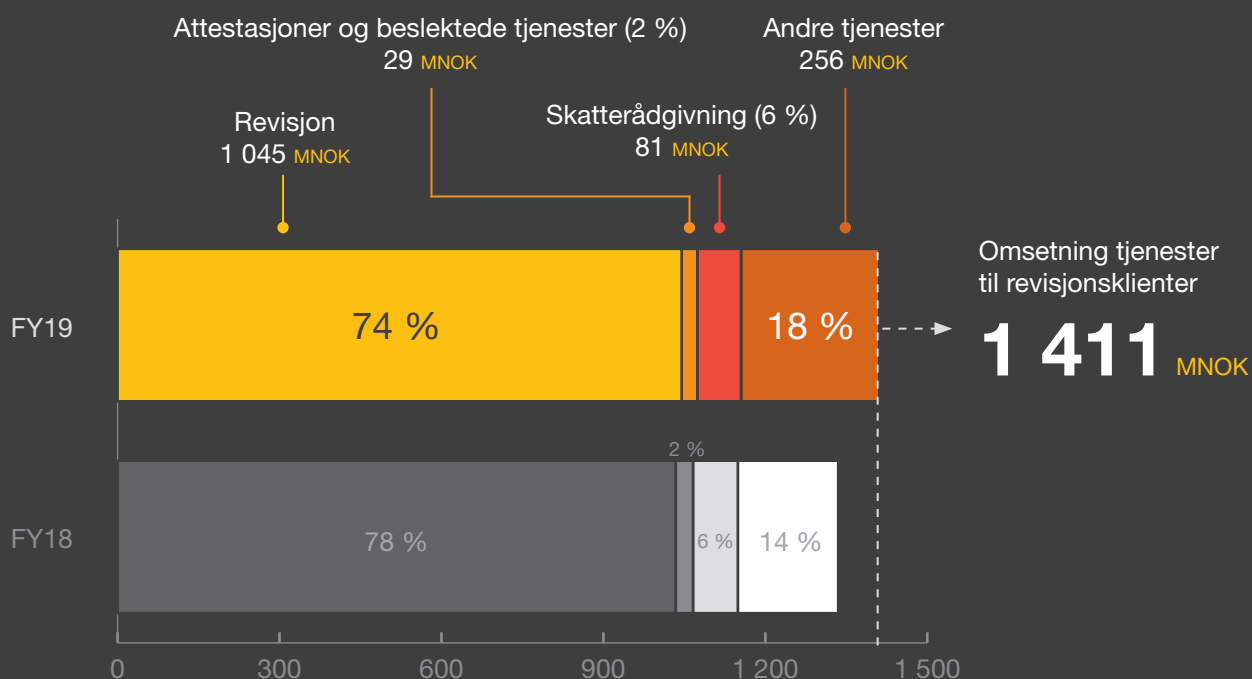
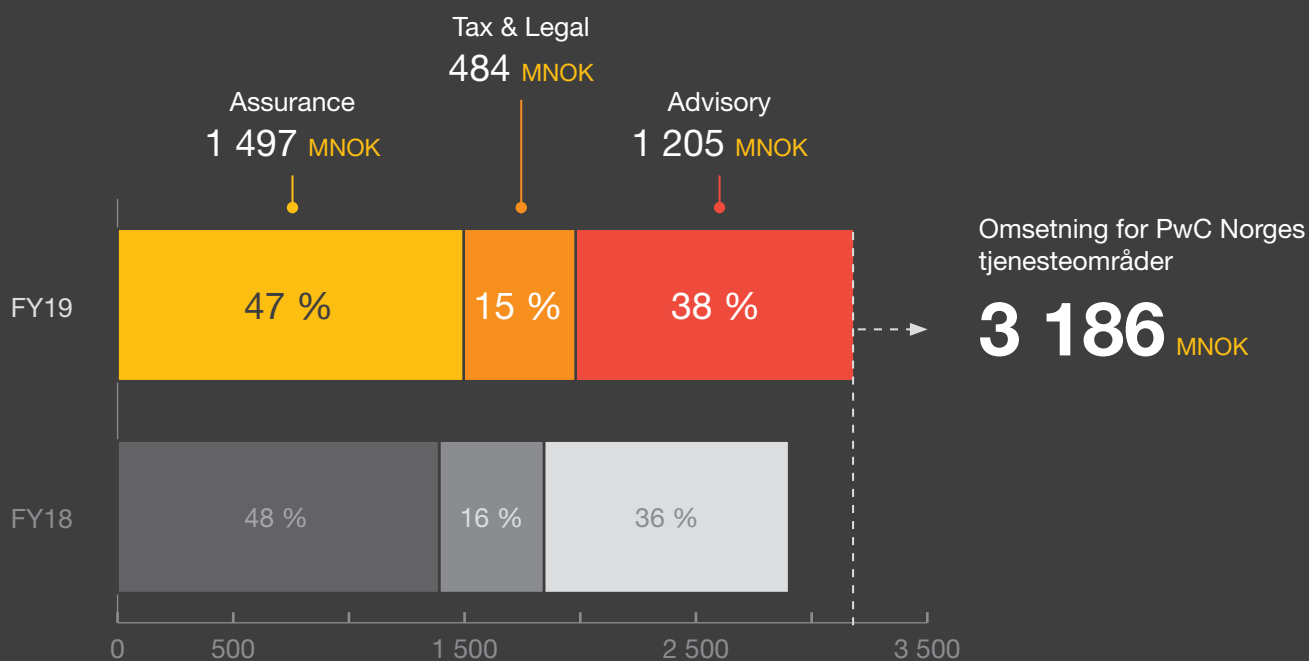
Roger Mortensen

Bente Norbye Lie

Øystein Sandvik

# Finansiell informasjon

Sammenstilt omsetning for PwC Norge i regnskapsåret 1. juli 2018 – 30. juni 2019







**pwc**

RESERVERT  
Registert skip  
Båttaxi



# Godtgjørelse til partnere

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

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

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

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

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

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

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

## A

Aega ASA  
AF Gruppen ASA  
Arendals Fossekompagni ASA  
Aqualis ASA  
Assuranceforeningen Gard - gjensidig -  
Aurland Sparebank  
Austevoll Seafood ASA  
Avance Gas Holding Ltd  
Axactor SE

## B

Bank Norwegian AS  
BB Bank ASA  
Beerenberg AS  
BNP Paribas Leasing Solutions AS  
Borr Drilling Limited  
Brabank ASA  
Byggma ASA

## D

Den Norske Krigsforsikring for Skib  
Gjensidig forening  
Digiplex Fet AS  
Digiplex Norway AS  
DOF ASA  
DOF Subsea AS

## E

Easybank ASA  
Eksporthfinans ASA

## F

Fjord1 ASA  
Flekkefjord Sparebank  
Fornebu Sparebank  
Fredrikstad Energi AS  
Frende Livsforsikring AS  
Frende Skadeforsikring AS  
Frontline Ltd.

## G

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

## H

Hafslund AS  
Havila Shipping ASA  
Havtrygd Gjensidig Forsikring  
Havyard Group ASA  
Hegra Sparebank  
Helgeland Boligkreditt AS  
Helgeland Sparebank  
Help Forsikring AS  
Hi Bidco AS  
Holmetjern Invest AS

## I

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

## J

Jernbanepersonalets Sparebank  
Jernbanepersonalets Forsikring Gjensidig

## K

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

## L

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

## M

Monobank ASA  
MyBank ASA  
Møretrygd Gjensidig Forsikring

## N

Nassa Topco AS  
NBBL Fulltegningsforsikring AS  
Nordea Eiendomskreditt AS  
Norges Pelsdyrslag Gjensidige  
Pelsdyrtrygd  
Norsk Legemiddelforsikring AS  
Norske Tog AS  
North Energy ASA  
Northern Drilling Limited  
Norway Royal Salmon ASA  
Norwegian Finans Holding ASA  
Norwegian Hull Club - Gjensidig  
Assuranseforening  
Norwegian Property ASA

**O**

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

**P**

Pareto Bank ASA

**R**

Reach Subsea ASA

**S**

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

**T**

Targovax ASA  
Treasure ASA  
Trøgstad Sparebank  
Trønderenergi AS

**V**

Viking Redningstjeneste Topco AS  
VV Holding AS

**W**

Wallenius Wilhelmsen ASA  
Wilh. Wilhelmsen Holding ASA

**X**

XXL ASA

---

<sup>1</sup> Foretak av allmenn interesse er i revisorloven § 5a-1 definert som foretak med noterte verdipapirer, banker og andre kredittinstitusjoner og forsikringsselskaper. Listen omfatter selskaper hvor PwC har vært revisor og avlagt revisjonsberetning i perioden 01. juli 2018 – 30. juni 2019.

# Oversikt over partnere

Omfatter partnere per 1. juli 2019

<b>A</b>	<b>G</b>	<b>J</b>
Aarbakk, Einar	Gaardsø, Thomas Whyte	Jensen, Leif Arne
Aarø, Hallvard	Gabrielsen, Fredrik	Johannessen, Bjørn Egil
Aarø, Jan Egill Wendelboe	Gabrielsen, Hege	Juliussen, Jørn E.
Aasen, Lars H.	Gaudernack, Jonas	
Alexandersen, Martin	Gill, André	
Andersen, Erik	Gimre, Per-Arvid	
Anfinsen, Ola	Giæver, John	<b>K</b>
Arvesen, Linda Kristin	Gran, Henrik	Kaasa, Cato
Ask, Per Christian	Granlund, Rita	Karlsen, Tore
	Gravdal, Bjørn	Kjelløkken, Roger
<b>B</b>	Gray, Alexander Edward	Koppang, Bård Ivar
Bakke, Pål	Grønnern, Cato	
Barth, Marit	Gärdehall, Torbjörn	<b>L</b>
Bauge, Jone	Gårdsvoll, Stian	Landaas, Sigmund
Berger, Hans-Chr.		Larsen, Therese K.
Birkeland, Arne	<b>H</b>	Larsen, Torbjørn
Botha, Fredrik	Hadland, Gunstein	Lewis, Owen
Bredrup, Reinholdt	Haglund, Geir	Lie, Bente Norbye
Brusdal, Marianne	Halvorsen, Kai Arne	Lillevik, Eldar
Bøyum, Gunnar	Hansen, Svein G. Stang	Lindal, Lars Ole
	Hareide, Steinar	Lindahl, Aase
<b>C</b>	Haugen, Dag Olav	Liset, Petra
Corneliussen, Gaute Øverland	Haugervåg, Jon	Loeng, Jørgen Marius
	Haukås, Jan Roar	Lorentzen, Vidar
<b>D</b>	Heggernes, Pål	Lund, Bjørn
Dahl, Tor Bjarne	Helgetun, Hallvard	Lund, Stig Arild
Dahle, Siren Iversen	Helle, Jan Ove	Lunde, Geir Inge
Døsen, Sturle	Henriksen, Reidar	Lysmen, Ronny
	Hindberg, Torkil	Lædre, Rune Kenneth S.
<b>E</b>	Holmen, Erik	Lønseth, Pål K.
Ekern, Knut	Holseter, Sjur	Løvlie, Lavrans
Elieson, Peter	Honningsvåg, Terje	Løvlien, Vegard Haug
Ellefsen, Anders	Huuse, Anne Kristin	
Eriksen, Silja	Hyni, Gøril	
	Høien, Jarle	
<b>F</b>	Hågå, Elisabeth Barman	
Festervoll, Anne-Lene	Hånes, Jan Roger	
Finnestad, Audun		<b>I</b>
Fjørtoft, Lars Erik		Ingebrigtsen, Trond
Flo, Ingvill		
Flølo, Jan		
Fraurud, Thomas		
Flygind, Henrik Bredholt		

## M

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

## N

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

## O

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

## P

Palm, Ole-Alexander  
Peters, Morten

## Q

Qvist, Espen

## R

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

## S

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

## T

Thorstad, Hilde  
Thrane-Nielsen, Didrik  
Thorsrud, Marius

## V

Vassdal, Kristoffer  
Vold, Petter

## W

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

## Y

Young, Elin

## Ø

Ødegård, Paal

## Å

Årstad, Per Trygve  
Åsheim, Agnetha Johansen

# Medlemmer av PwC-nettverket i EU/EØS

Oversikten er per 30. juni 2019

**Belgia** PwC Bedrijfsrevisoren bcvba/Reviseurs d'enterprises scrl  
PwC Audit Services SPRL

**Danmark** PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

**Estland** AS PricewaterhouseCoopers

**Finland** PricewaterhouseCoopers Oy  
PwC Julkistarkastus Oy

**Frankrike** PricewaterhouseCoopers Audit  
PricewaterhouseCoopers Entreprises  
PricewaterhouseCoopers France  
PricewaterhouseCoopers Services France  
PwC Entrepreneurs Audit  
PwC Entrepreneurs Audit France  
PwC Entrepreneurs CAC  
PwC Entrepreneurs CAC France  
PwC Entrepreneurs Commissariat aux Comptes  
PwC Entrepreneurs Commissariat aux Comptes France  
PwC Entrepreneurs France  
PwC Entrepreneurs Services  
M. Philippe Aerts  
M. Jean-François Bourrin  
M. Jean-Laurent Bracieux  
M. Didier Brun  
M. Hubert de Rocquigny  
M. Didier Falconnet  
M. Bernard Kervarec  
M. François Miane  
M. Yves Moutou  
M. Claude Palméro  
M. Pierre Pégaz-Fiornet  
M. Antoine Priollaud

**Hellas** PricewaterhouseCoopers Auditing Company SA

**Irland** PricewaterhouseCoopers

**Island** PricewaterhouseCoopers ehf

**Italia** PricewaterhouseCoopers Spa

**Kroatia** PricewaterhouseCoopers d.o.o

**Kypros** PricewaterhouseCoopers Limited

**Latvia** PricewaterhouseCoopers SIA



Liechtenstein	PricewaterhouseCoopers GmbH, Vaduz
Litauen	PricewaterhouseCoopers UAB
Luxemburg	PricewaterhouseCoopers, Soci�t� coop�rative
Malta	PricewaterhouseCoopers
Nederland	Co�peratie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A
Norge	PricewaterhouseCoopers AS
Polen	PricewaterhouseCoopers Polska sp. z o.o. PricewaterhouseCoopers Polska sp�ka z ograniczon� odpowiedzialno�ci� Audit sp. k. PricewaterhouseCoopers Polska sp�ka z ograniczon� odpowiedzialno�ci� sp. k.
Portugal	PricewaterhouseCoopers & Accociados-Sociedad de Revisores Oficiais do Contad Lda
Romania	PricewaterhouseCoopers Audit S.R.L.
Slovakia	PricewaterhouseCoopers Slovensko s.r.o.
Slovenia	PricewaterhouseCoopers d.o.o.
Spania	PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.
Sverige	�hrlings PricewaterhouseCoopers AB
Tsjekkia	PricewaterhouseCoopers Audit s.r.o
Tyskland	PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprfungsgesellschaft Wibera WPG AG
UK	PricewaterhouseCoopers LLP James Chalmers Katharine Finn
Ungarn	PricewaterhouseCoopers Konyvvizsgalo Kft.
�sterrike	PwC Wirtschaftsprfung GmbH, Wien PwC Ober�sterreich Wirtschaftsprfung und Steuerberatung GmbH, Linz PwC K�rnten Wirtschaftsprfung und Steuerberatung GmbH, Klagenfurt PwC Steiermark Wirtschaftsprfung und Steuerberatung GmbH, Graz PwC Salzburg Wirtschaftsprfung und Steuerberatung GmbH, Salzburg PwC �sterreich GmbH, Wien

# Våre kontorer

## PwC-nettverket

PwC leverer tjenester gjennom fire integrerte miljøer: Revisjon, rådgivning, regnskap og skatt/avgift. Vi jobber sammen, deler kunnskap, ideer og erfaringer på tvers av tjenesteområder, bransjer og geografi. I Norge utføres arbeidet av mer enn 1 700 revisorer, rådgivere, regnskapsførere og advokater ved 27 kontorer. Globalt spenner nettverket over 250 000 medarbeidere i 158 land, og er med det blant verdens største innen vår bransje.

## 27 kontorer og filialer over hele landet

### Region Nord

Trondheim  
Tromsø  
Mo i Rana  
Bodø  
Mosjøen

### Region Vest

Bergen  
Førde  
Stryn  
Måløy  
Florø  
Sogndal  
Ålesund  
Molde  
Ulsteinvik

### Region Øst

Oslo  
Vestfold  
Hamar  
Lillehammer  
Gardermoen  
Drammen  
Østfold  
Askim

### Region Rogaland

Stavanger  
Haugesund  
Egersund

### Region Agder

Kristiansand  
Arendal





# 02316

(+47 95 26 00 00)

Telefon til felles sentralbord

## A

Arendal  
Havnegården  
Kystveien 14  
N-4841 Arendal

Askim  
Østfold Næringspark  
Vangsvæien 10  
N-1814 Askim  
Postboks 1036  
N-1801 Askim

## B

Bergen  
Sandviksbodene 2A  
(PwC-gården)  
Postboks 3984 Sandviken  
N-5835 Bergen

Bodø  
Sandgata 5 A  
Postboks 206  
N-8006 Bodø

## D

Drammen  
Strømsø Torg 9  
Postboks 2078  
N-3044 Drammen

## E

Egersund  
Spinnerigaten 13  
Postboks 404  
N-4370 Egersund

## F

Florø  
Lindheimvegen 1  
Postboks 546  
N-6901 Florø

Førde  
Naustdalsv. 1 b  
Postboks 375  
N-6801 Førde

## G

Gardermoen  
Jessheim Storsenter, Plan 4  
Furuseth Gate 5  
N-2050 Oslo

## H

Hamar  
Aslak Boltsgate 42  
Postboks 1100  
N-2305 Hamar

Haugesund  
Norevegen 1 (Karmsund)  
Postboks 1508  
N-5505 Haugesund

## K

Kristiansand  
Gravane 26  
Postboks 447  
N-4664 Kristiansand S

## L

Lillehammer  
Storgt.121  
N-2615 Lillehammer

## M

Mo i Rana  
Pir Eiendom AS  
Midtre gate 4  
Postboks 1233  
N-8602 Mo i Rana

Molde  
Grandfjæra 24  
N-6415 Molde

Mosjøen  
Fearnleys gate 8  
8656 Mosjøen

Måløy  
Sjøgata 24  
Postboks 4  
N-6701 Måløy

## O

Oslo  
Dronning Eufemias gate 71  
N-0194 Oslo  
Postboks 748 Sentrum  
N-0106 Oslo

## S

Sogndal  
Parkv. 5  
Postboks 75  
N-6851 Sogndal

Stavanger  
Kanalsletta 8  
N-4052 Røyneberg

Stryn  
Stryn Næringsshage  
Tinggata 3  
N-6783 Stryn

## T

Tromsø  
Musegata 1  
N-9291 Tromsø

Trondheim  
Brattørkaia 17B  
Postboks 6365 Sluppen  
NO-7492 Trondheim

## U

Ulsteinvik  
Vikemyra 1  
Postboks 428  
N-6067 Ulsteinvik

## V

Vestfold  
Tassebekkveien 354  
3160 Stokke  
Postboks 211 Sentrum  
N-0103 Oslo

## Ø

Østfold  
Kalnesvn. 5  
N-1712 Grålum

## Å

Ålesund  
Color Line Stadion  
Sjømannsveien 14  
N-6008 Ålesund

