

A photograph of two men in business suits in a meeting. One man is holding a blue marker and pointing at a whiteboard. The whiteboard has a line graph with several data points and a handwritten number '22' with an arrow pointing to it. The background is blurred, showing office shelves. There are red vertical bars on the left and right sides of the image.

# ÅPENHETS RAPPORT 2015

# INNHold

INNLEDNING AV ADMINISTRERENDE DIREKTØR	4
ÅPENHETSRAPPORT	6
VISJON OG VERDIGRUNNLAG	7
LEDER FOR REVISJON	8
RISIKOSTYRING I BDO	9
ORGANISASJON & EIERSKAP	10
LEVERING AV KVALITET	17
KVALITETSKONTROLLSYSTEM I BDO	17
HØYE ETISKE KRAV FOR UTØVELSE AV REVISJON, HERUNDER UAVHENGIGHET	18
AKSEPT AV OG FORTSETTELSE AV KUNDER OG ENKELTOPPDRAK	18
GJENNOMFØRING AV REVISJONSOPPDRAK / REVISJONSMETODIKK	19
OVERVÅKNING – INTERN KVALITETSKONTROLL	20
ÅRLIG INTERN KVALITETSKONTROLL	21
MEDARBEIDERE	23
ERKLÆRING FRA STYRET I BDO AS ORG.NR. 993 606 650	27
TIDSPUNKT FOR SISTE PERIODISKE KVALITETSKONTROLL UTFØRT AV FINANSTILSYNET	29
FORETAK ELLER KONSERN AV ALLMENN INTERESSE REVIDERT AV BDO	30
FINANSIELL INFORMASJON	31
GODTGJØRELSE TIL EIERNE	34
OVERSIKT OVER AKTIVE PARTNERE I BDO AS PR 31.12.2015	35
KART OVER KONTORENE	38
KONTAKTINFORMASJON	39





## INNLEDNING AV ADMINISTRERENDE DIREKTØR

BDOs visjon er å gi de beste kundeopplevelsene. Intet mindre. Det viktigste fundamentet for dette er kvalitet, som igjen er et tydelig speilbilde av hvilke mennesker BDO i Norge består av. Det er derfor essensielt at våre partnere og øvrige ledere går foran som kulturbærere, glødende opptatt av visjonen. Gjennom de siste årene har vi vokst godt, og bygget en kultur som gjenspeiler nettopp dette. Vi sier at våre mennesker skal være nære, åpne og modige. *Nært* på kundene for å forstå deres behov, *åpen* for å finne løsninger tilpasset fremtiden, og *modige* gjennom å kontinuerlig utfordre omgivelsene rundt oss.

Næringslivet er i dag preget av mange store endringer. Globalisering, urbanisering og digitalisering er ord mange av oss kjenner igjen. Omstilling er ofte svaret på mange spørsmål – noe som er krevende for noen og enhver. Også vår bransje er preget av dette. Vi opplever regulatoriske endringer, endringer i kundenes adferd samt økt trykk omkring behovet for ny teknologi. BDO vil både i 2016 og i årene fremover fortsette å investere i kvalitetstiltak i tråd med det regulatoriske myndigheter og det kundene våre krever. Dette inkluderer også ny teknologi som i fremtiden skal sikre at våre tjenester fortsatt skaper tillit i de markedene vi opererer i.

Revisors rolle har vært, og vil fortsatt være, et tilbakevendende tema. Vi observerer at revisors rolle som tillitsmann for samfunnet blir stadig viktigere som konsekvens av et tiltagende fokus på hvitvasking, terrorfinansiering og økonomisk kriminalitet for øvrig. Dette er spennende, men også krevende for revisjonsbransjen. Vårt fokus på styrket kvalitet har vært konsistent gjennom flere år, noe det både må og vil fortsette å være. For styret og ledelsen er det sentralt å skape en kultur som gjør det mulig å lytte til både interne og eksterne interessenter, herunder også



bransjeorganisasjoner og tilsynsmyndigheter. Ut fra dette er det vårt ansvar å omsette behovet for endringer til retningslinjer som skal gjennomføres i det daglige - til beste for både samfunn og næringsliv, våre ansatte og for BDO.

Jeg håper Åpenhetsrapporten for 2015 gir deg som leser innsikt i hvordan vi bidrar til å skape tillit i den spennende tiden norsk næringsliv står overfor, og ønsker deg god lesning.

---

**TROND-MORTEN LINDBERG**  
Managing Partner / Adm. dir.

---

# ÅPENHETSRAPPORT

Etter revisorloven § 5a-2 skal revisorer årlig avgi en åpenhetsrapport når våre revisjonskunder enten har (1) utstedt omsettelige verdipapir som er opptatt til handel på et regulert marked i EØS-land, er (2) en bank eller kredittinstitusjon eller er (3) et forsikringselskap.

Rapporten skal sikre åpenhet og innsyn i revisjonsvirksomheten, og opplysningsplikten gjelder forhold av betydning som skal sikre revisors uavhengighet og kvalitet i revisjon av foretak av allmenn interesse.

BDO er vist tillit ved at vi er valgt som revisor i slike foretak. Vi ønsker med denne rapporten å bidra til å vise at vi er tilliten verdig.



# VISJON OG VERDIGRUNNLAG

## VÅR VISJON

Den beste kundeopplevelsen. Intet mindre. Akkurat så ambisiøst og utfordrende som en visjon bør være. Vi skal være den aktøren i revisjons- og rådgivningsbransjen som skaper den beste kundeopplevelsen. Hver dag – til hver eneste kunde.

Visjonen er krevende. Den beskriver en tilstand, en følelse, som helt og holdent er subjektiv. Fasiten for å lykkes ligger hos den enkelte kunde. Er kunden fornøyd, føler kunden seg sett og hørt, og at den har fått noe av verdi og nytte. Den beste kundeopplevelsen kan defineres ut fra mange faktorer, noe som betyr at vi må kjenne hver kunde, og hvilke faktorer som gir akkurat denne kunden en følelse av å ha fått den beste opplevelsen.

Gjennom tett dialog med våre kunder vet vi samtidig at vi er på god vei. Vi leverer godt på alle viktige parametere for kundene. Vi tar initiativ, er lydhøre og løsningsorienterte. Vi prioriterer åpenhet og dialog med kundene, og vi skaper verdi gjennom leveranser, faglig kompetanse og gode relasjoner.

For oss handler kundeopplevelser om konkurransekraft og om lojalitet. Om å tiltrekke seg kunder og beholde dem. Vi tror kundene vil velge den aktøren som gir den beste kundeopplevelsen over tid. Dette krever mye av hver enkelt, og forutsetter motiverte og kompetente medarbeidere i kontinuerlig utvikling. Det er gjennom menneskene i BDO vi skal nå de målene vi setter oss. Vår visjon er det vi strekker oss etter hver dag; i alt vi gjør. Den danner basis for våre veivalg og prioriteringer i utvikling av vår virksomhet – både forretningsmessig og organisasjonsmessig.

## VÅRE VERDIER

Våre verdier danner plattformen som definerer vår kultur. De er grunnsteinene som bidrar til å definere måten vi som virksomhet skal jobbe for å skape den beste kundeopplevelsen.

### Nær

Vi er der kundene våre er. Tett på, med riktig kompetanse for å dekke kundens behov. Vi er tilgjengelige, reaksjonsdyktige og tar initiativ. Vi skal være nær i vår kunderelasjon, og gode og langvarige samarbeid skal være et av våre fremste kjennetegn.

Nærhet skal beskrive vår relasjon til våre kolleger. Gjennom vår bedriftskultur skal vi berike hverandre, på tvers av geografi, tjenesteområde og rolle. Vi skal vi motivere hverandre og støtte hverandre i kontinuerlig utvikling.



### Åpen

Åpenhet skal bidra til forbedring. Vi er åpne for nye løsninger, nytenking og initiativer for å skape de gode resultatene. Ved å dele kunnskap, ta initiativ og lete etter muligheter og løsninger skal vi sikre kontinuerlig forbedring. Vi skal ha fokus på kundens behov og være løsningsorienterte i våre leveranser. Gode relasjoner skapes gjennom åpen dialog mellom dedikerte medarbeidere og fornøyde kunder.

### Modig

Vi skal ha høy integritet som revisorer og rådgivere – også utover det faget vårt forutsetter. Det betyr at vi skal våge å utfordre – oss selv, hverandre og våre kunder. Vi skal stille de riktige og viktige spørsmålene i jakten på å sikre og skape verdier for våre kunder. Vi står ikke stille, men søker alltid utvikling ved å utforske og utfordre, og ved å gi det lille ekstra. Vi skal være modige nok til å ta plass, til å ta en tydelig posisjon eller et standpunkt, og gjennom vår faglighet og integritet bringe både våre kunder og vår virksomhet et steg videre.

## LEDER FOR REVISJON

For oss i BDO handler revisjon om å skape tillit til finansiell informasjon, i tillegg til å bidra til god styring og kontroll. Godt forankret i våre verdier *åpen, nær og modig* bidrar vi til kontinuerlig forbedring samtidig som vi tør å utfordre våre kunder når det er nødvendig.

### Høy kvalitet i leveransene

Kvalitet er grunnleggende forutsetning i våre leveranser, en forutsetning vi har et kompromissløst forhold til.

For å sikre leveranser av høyeste kvalitet gjennomfører vi jevnlig interne kvalitetskontroller samtidig som vi er underlagt kvalitetskontroll fra Finanstilsynet og BDO internasjonalt. Dette er beskrevet under kapittelet «Levering av kvalitet».

### Fremtidens revisor

Forventningene til revisjon og revisorer er i endring. Vi må forvente oss regulatoriske endringer både nasjonalt og internasjonalt. Vi vil tilpasse oss disse endringene samtidig som vi vil fortsette å jobbe for å sikre markedet og våre kunder relevante tjenester av høy kvalitet.

Vi tror grensene for revisjonsplikt vil heves ytterligere, og at tjenestene og produktene som etterspørres vil endre seg. Det er viktig at vi som bransje og som selskap møter disse utfordringene på en best mulig måte. Rollen som allmennhetens tillitsperson vil fortsatt være fundamentet for vår profesjon. Men fremtidens revisor må ha evnen til å kombinere denne rollen med en serviceleveranse som setter kunden i fokus.

Teknologi har fått en stadig større betydning for hvordan vi leverer våre tjenester. Denne utviklingen vil forsterkes og fortsette fremover. Den vil påvirke hvordan finansiell informasjon rapporteres, og den vil påvirke hvordan vi reviderer denne informasjonen. Vi tror denne utviklingen er positiv for revisjonen og til det beste for våre kunder både når det gjelder effektivitet, kvalitet og relevans.

### Den beste kundeopplevelsen

I tillegg til å bekrefte finansiell informasjon, ønsker vi å utvikle og vokse med våre kunder. Dette krever innsikt i markedene, bransjene og rammebetingelsene våre kunder arbeider under.

Segmentering og bransjespesialisering er nødvendig for at vi skal kunne være en god og konstruktiv sparringspartner for våre kunder. Dette krever også betydelig fagkompetanse.

Vi har derfor fortsatt arbeidet med å bygge tjenester



og kompetanse som er relevant for våre kunder og for revisjonsproduktet. Dette omfatter i første rekke kompetanse knyttet til virksomhetsstyring, finansielle tjenester, granskning og juridiske tjenester. Men i takt med endringer i trusselbildet for både nasjonale og internasjonale virksomheter, har vi også de siste to årene bygget opp et spesialisert miljø innenfor sikkerhet og beredskap, inkludert IT-sikkerhet.

Mange av våre kunder har de siste årene etablert seg i utlandet. Samtidig har BDO styrket seg vesentlig internasjonalt. Vi er nå over 64 000 ansatte fordelt på 1400 kontorer i 154 land. Alle medlemsland i BDO bruker samme revisjonsmetodikk og samme revisjonsverktøy. Dette sikrer effektiv deling av informasjon og konsistent kvalitet i revisjonen for all revisjon utført av BDO, uansett hvor i verden den utføres.

### MARTIN AASEN

Partner / Leder revisjon og region Stor-Oslo

## RISIKOSTYRING I BDO

BDO anerkjenner at risiko er en uunngåelig del av å drive forretninger, og at håndtering av risiko er en kritisk suksessfaktor i vår virksomhet.

Alle ansatte i BDO har et ansvar for risikostyringen i selskapet. Ansvaret for utforming og implementering av risikostyringen er delegert til Risk Management Partner, Norunn Byrkjeland. Risk Management Partner disponerer et dedikert team som tilhører selskapets interne fellestjenester, og som jobber strategisk og operativt ut mot hele organisasjonen for å gi styret rimelig trygghet for at BDO opererer innenfor de krav og forventninger som stilles til oss som leverandør av revisjons-, regnskaps- og rådgivningstjenester. Arbeidet skjer parallelt langs tre dimensjoner:

### Forebyggende aktiviteter

- Utvikling av retningslinjer, rutiner og intern policy
- Informasjon og opplæring

### Løpende bistand og rådgivning i enkeltsaker

- Konsultasjon til ansatte
- Behandling av klagesaker og forsikringssaker
- Dialog med eksterne tilsynsorganer
- Håndtering av hvitvaskingsmeldinger til Økokrim

### Kontroll og oppfølging av etterlevelse

- Koordinering og gjennomføring av kvalitetskontrollen
- Kontroll av etterlevelse av eksterne så vel som interne retningslinjer og krav gjennom dataanalyse, besøk på kontorstedene og vask av offentlige registre med opplysninger i egne systemer

Risk Management Partner sitter i BDOs styre og holder daglig leder og styret løpende orientert om viktige saker.

Ambisjonen er at selskapets risikostyring skal fremstå som ubyråkratisk og effektiv. Vi jobber derfor målrettet med blant annet å redusere behovet for manuell rapportering og forenkling av rutiner slik at mest mulig tid frigjøres til kjerneoppgaver innen revisjon, regnskap og rådgivning for resten av organisasjonen. Dette gjør vi ut fra en erkjennelse om at den mest effektive risikostyringen skjer ute i operativ virksomhet, gjennom faglig dyktige medarbeidere.



# ORGANISASJON OG EIERSKAP

Når vi i denne rapporten skriver «BDO» eller «BDO AS» viser vi til BDO AS med organisasjonsnummer 993 606 650. Når vi omtaler andre juridiske enheter, også de som har BDO som en del av foretaksnavnet, fremkommer de i rapporten med fullt foretaksnavn med tilhørende organisasjonsnummer.

BDO er en revisjons-, rådgivnings- og regnskapsførervirksomhet med over 1300 ansatte fordelt på kontorer over hele landet. BDO tilbyr tjenester innen hovedområdene revisjon, rådgivning, skatt og avgift, samt regnskap og lønn. BDOs kunder spenner fra store børsnoterte konsern til mindre familieeide bedrifter. BDOs medarbeidere er økonomer, revisorer og advokater med sterk faglig tyngde og stor breddekunnskap.

BDO er organisert som et aksjeselskap, og er et revisjons- og rådgivningsselskap godkjent i henhold til revisorloven. BDO er også et regnskapsførerselskap godkjent etter lov om autorisasjon som regnskapsførere.



BDO har i 2015 økt sin aktivitet ved overtagelse av virksomhet i:

1. Wifo Revisjon AS (org. nr. 994 684 779)
2. Resultat Regnskap AS (org. nr. 913 143 213)
3. Universal Regnskap AS (org. nr. 862 094 522)
4. Regnskapservice Kari Resløyken Larsen (org. nr. 983 083 528)
5. Brekk og Olsvik AS (org.nr. 951 784 427)
6. Lister Regnskap AS (org. nr. 996 760 766)
7. Kauna AS (org.nr. 991 536 884)

BDO AS er hovedmann i BDO Indre selskap der alle aksjonærene i BDO AS deltar som personlig stille deltakere. Selskapsmodellen er praktisk begrunnet. BDO AS kan ikke drive annen virksomhet enn den som drives for BDO Indre selskap. BDO AS er eneste medlem av selskapsmøtet, men alle deltakerne har rett til å være tilstede. Forut for hvert selskapsmøte avholdes det partnernemøte som med bindende virkning for hovedmann tar stilling til de saker som skal behandles av selskapsmøtet.

Dermed sikres partnerne i BDO innflytelse i beslutningsprosessen.

BDOs virksomhet i Norge er i sin helhet eid av partnere. Det var per 31.12.2015 totalt 152 partnere i BDO AS, herav 134 revisjonspartnere, 8 rådgivningspartnere, 7 advokatpartnere og 3 regnskapspartnere. Alle partnere i BDO AS har lik eierandel. Liste over alle aktive partnere ligger til slutt i rapporten.

#### Partnere i BDO AS (org. nr. 993 606 650) per 31.12.2015

Alle partnere er personlig stille deltaker i BDO Indre selskap, med tillegg av 19 deltakere uten oppdragsansvar; Terje Kromvoll, Kjetil Rivelsrud, Erik Enger, Kjell Storeide, Einar Hoch-Nilsen, Ingar Hagen, Ove Magne Dufseth, Rolv Hjemli, Mathias Grønsveen, Steinar Tønsager, Torger Gjerde, Ivar Sørensen, Tore Samuelsen, Noralf Haugrønning, John Erik Lehn, Einar Endresen, Bernhard Sørensen, Sven Trangerud og Arne Geir Jensen.

#### Samarbeidende selskaper og enheter nasjonalt

BDO har per 31.12.2015 følgende datterselskaper:

- Noraudit AS, Org.nr. 968 008 358
- Inter Revisjon Norge AS (org.nr. 915 915 167)

BDO har dessuten en samarbeidsavtale med:

- BDO Advokater AS (org.nr. 996 798 577)



Det finnes ytterligere selskap med BDO-tilhørighet:

- BDO Aktiva (org.nr. 911 668 653)
- BDO Oppland BIL (org.nr. 993 564 184)
- BDO Romerike BIL (org. nr. 911 985 489)

Disse selskapene har ikke noe med BDOs virksomhet å gjøre; dette er ansatte i BDOs lokale foreninger og idrettslag.

- BDO Svein Harald Wiik (org. nr. 962 529 860)

Svein Harald Wiik er partner i BDO AS, og har i tillegg et enkeltpersonforetak med BDO i navnet.

#### BDO Internasjonale nettverk

I dette avsnittet menes med betegnelsen BDO det verdensomspennende BDO-samarbeidet, og ikke BDO AS med org.nr 993 606 650.

BDO er et internasjonalt nettverk med revisjon-, regnskap-, rådgivning- og skatteselskaper, BDOs medlemsfirmaer, som utøver profesjonelle tjenester under samme merkenavn. BDO er et registrert varemerke i Stichting BDO. Stichting BDO er en nederlandsk stiftelse som har kontorer i Eindhoven.

Formålet til stiftelsen er:

- å organisere høye standarder for revisjon, regnskap, rådgivning og skatt verden over i BDO-nettverket
- å eie rettighetene til BDO, sammen med tilhørende logoer og annet opphavsrettslig beskyttet materiale.
- å gi tillatelse til bruk av BDO-navnet

BDO-nettverket har som målsetting å levere den beste kundeopplevelsen gjennom:

- å forutse kundens behov
- å være klar, åpen og rettidig i vår kommunikasjon

- å tilby et godt arbeidsmiljø for våre ansatte og ha de rette ansatte for våre kunder
- å tilby merverdi ved å gi tidsriktig informasjon og rådgivning som kundene kan stole på

BDO AS er medlem av det internasjonale nettverket BDO. Nettverket består av uavhengige selskaper i de enkelte land, og hvor det enkelte land er medlem av BDO International Limited (BDO Int.). BDO International er et engelsk selskap med begrenset ansvar, som utfører administrative oppgaver for nettverket under navnet BDO. Administrasjonen er lokalisert i Brussel, Belgia.

Det internasjonale nettverket er representert i 154 land og hadde en samlet omsetning på USD 7,30 mrd i 2015. Nettverket omfatter nesten 65.000 partnere og medarbeidere globalt som arbeider innen revisjon og rådgivning.

BDO Int. styres ved et Council hvor hvert enkelt land er representert. Council utnevner Global Board, som er det organet i BDO som bl.a. vedtar nettverkets strategi. I Global Board sitter det representanter fra de 7 ledende medlemslandene i BDO; Canada, Kina, Nederland, Storbritannia, Tyskland, Australia og USA. Global Board utnevner Global Leadership Team, som er det organet i BDO som koordinerer den daglige aktiviteten.

BDO har kundesamarbeid på tvers av landegrensener. BDO benytter et felles revisjonsverktøy som gjør samarbeidet over landegrensene effektivt.

BDO Int. avholder kurs og konferanser, hvor BDO Norge er deltaker. Kursene dekker både faglige temaer og lederutvikling. BDO Norge har representanter i ulike organer i BDO International.

For ytterligere informasjon om BDO International se nettsiden [www.bdointernational.com](http://www.bdointernational.com).



Styret i BDO. Øverst f.v.: Stig Wærnes, Ivar Ustad, Dag Ramsberg, Eldrid Furuho, Norunn Byrkjeland, Camilla Leknes, Martin Aasen, Knut Evensen, Inge Soteland  
Foran f.v.: Thor Martin Eidem, Charlotte Mauring

## STYRINGSSTRUKTUREN

### Generalforsamling

Generalforsamlingen i BDO AS fungerer i henhold til aksjeloven, selskapets vedtekter og aksjonæravtale og skal velge styret i BDO AS. Selskapsstyret i BDO AS Indre selskap skal bestå av de samme medlemmer som til enhver tid er valgt som styreleder og styremedlemmer i BDO AS. Selskapsstyret har ansvar for BDOs virksomhet.

### Valgkomité

Valgkomitéen velges av generalforsamlingen i BDO AS og skal foreslå medlemmer til styret. Valgkomitéen skal bestå av tre medlemmer og ett varamedlem. Sammensetningen av valgkomitéen skal reflektere avdelingenes varierende størrelser. Ingen avdeling kan ha mer enn ett medlem i valgkomitéen.

### Styret

Styrerepresentasjonen skal spres både med hensyn til den enkelte avdelings størrelse og geografi. En avdeling bør ikke ha mer enn én styrerepresentant. Styret må til enhver tid inneholde en totalkompetanse som deltakerne er tjent med. Ansatte har rett til representasjon i styret i henhold til aksjeloven § 6-4.

Styret skal bestå av 5 til 8 medlemmer etter generalforsamlingens

nærmere beslutning. I tillegg kommer de ansattes representanter. Styret består av 11 medlemmer, herav 4 representanter for de ansatte. Styremedlemmene velges for en periode på inntil 2 år. Styreleder velges av generalforsamlingen. Styret skal selv velge nestleder.

Styret består av følgende deltakere:

- Dag Ramsberg - partner (styreleder)
- Thor Martin Eidem – partner (nestleder i styret)
- Inge Soteland - partner
- Knut Evensen - partner
- Martin Aasen - partner
- Norunn Byrkjeland - partner
- Stig Wærnes – partner
- Camilla Leknes – ansattrepresentant
- Charlotte Mauring – ansattrepresentant
- Eldrid Furuho – ansattrepresentant
- Ivar Ustad - ansattrepresentant



**Organisering av virksomheten**

BDO AS skal ha en administrerende direktør som settes av styret i BDO AS. Administrerende direktør i BDO AS skal også være administrerende direktør i BDO Indre selskap. Lederne av forretningsområdene utnevnes av administrerende direktør.

**Regionledere og kontorledere**

BDO har kontorer i de viktigste forretningssentrene rundt om i Norge. Region- og kontorledere møtes regelmessig. Lederne ved hvert kontor har direkte ansvar for resultatet ved sitt kontor og samarbeider med lederne for de respektive forretningsområdene.

**Inndeling i avdelinger**

BDOs virksomhet utøves gjennom særskilte avdelinger som, innenfor gitte rammer som er godkjent av selskapsstyret, skal ha selvråderett og ansvar for egen økonomi. En avdeling kan være et kontor eller en nærmere angitt gruppe kontorer. Selskapsstyret beslutter inndeling i avdelinger etter forslag fra avdelingslederne. Hver avdeling skal drives i henhold til retningslinjer vedtatt i samråd med administrerende direktør og godkjent av selskapsstyret.

**Administrerende direktør og ledergruppen**

Administrerende direktørs rolle og ansvar fastsettes av selskapsstyret i instruks for administrerende direktør. Ledergruppen utarbeider BDOs forretningsstrategi og påser at den blir gjennomført etter vedtak i BDOs styre. Administrerende direktør og hvert av medlemmene i ledergruppen har også sine spesifikke ansvarsområder når det gjelder driften. Ledergruppen har månedlige møter.

**Ledergruppens sammensetning**

Administrerende direktør rapporterer til selskapsstyret og legger frem en oversikt over virksomhetens utvikling og de viktigste målene fremover. Administrerende direktør holder ansatte løpende orientert blant annet via egen blogg og BDOs intranett, samt en årlig presentasjon for alle ansatte i forbindelse med BDOs fagkonferanse. Dette gir kunnskap om BDOs strategi og drift, og gir den enkelte anledning til å ta opp spørsmål direkte med administrerende direktør. Øvrige medlemmer av ledergruppen har møter med medarbeiderne gjennom hele året for å underbygge BDOs viktigste strategiske budskap.



**Trond-Morten Lindberg**  
Adm. dir



**Marianne Rygvold Karlsen**  
Leder strategi og forretningsutvikling



**Monica Sagosen**  
Økonomidirektør

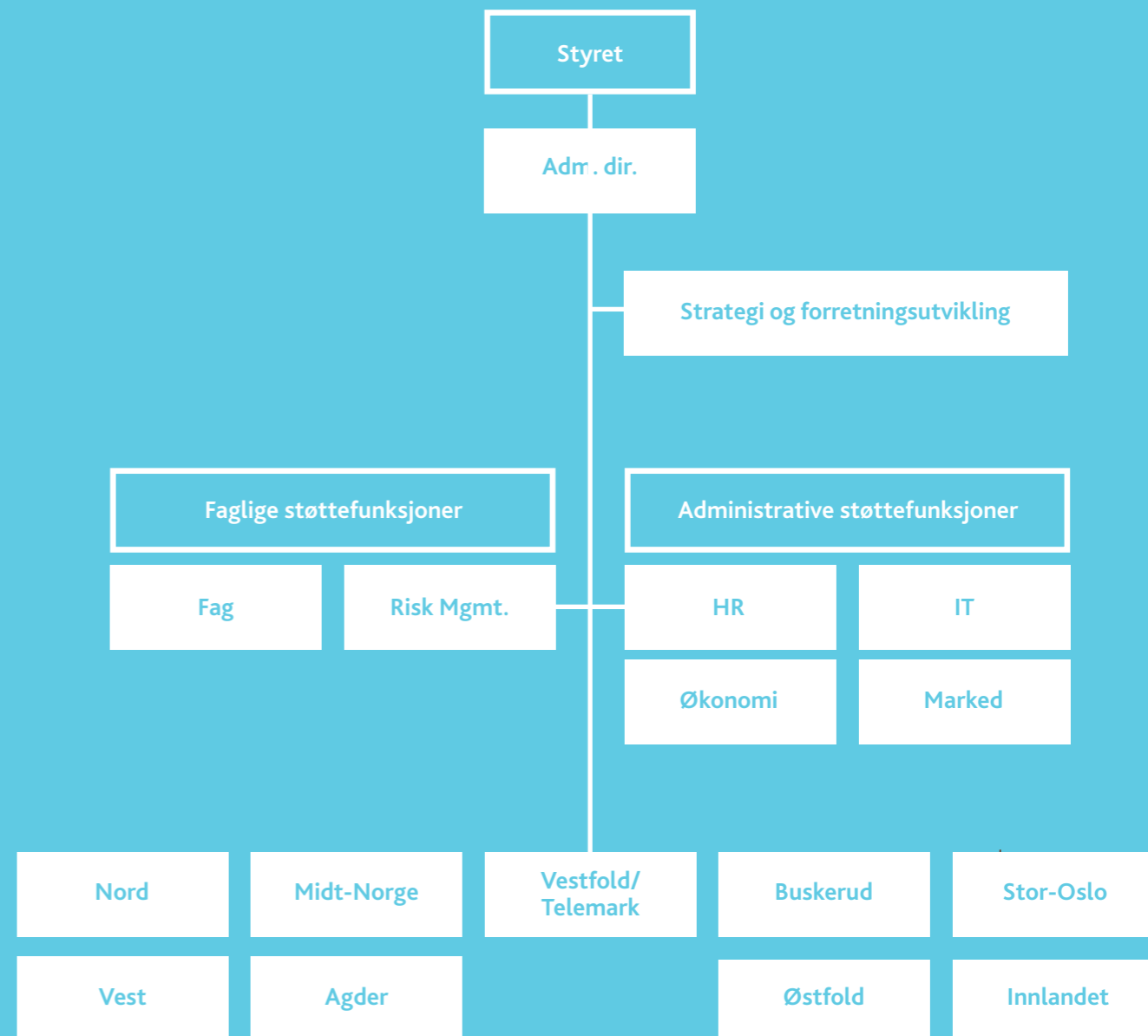


**Jørgen Brotkorb**  
IT-direktør



**Kristina Bors**  
HR-direktør

# ORGANISASJONSKART







## LEVERING AV KVALITET

### KVALITETSKONTROLLSYSTEM I BDO

#### Styret og ledelsens ansvar for kvalitet

Styret har det overordnede ansvar for å fremme en bedriftskultur basert på en forståelse av at kvalitet er av avgjørende betydning for utføring av oppdrag. I tillegg påser styret at BDO har hensiktsmessige systemer for risikostyring og internkontroll.

Det er viktig for styret og administrerende direktør at BDO har en kvalitetsorientert bedriftskultur. Lederne i BDO er viktige for å fremme denne kulturen. De setter tonen for hva som er god kvalitet og sørger for at resten av organisasjonen følger etter. Lederne møtes på tvers av regioner og kontorer i ledergrupper hvor fokus på kvalitet er et sentralt tema.

BDOs intranett sikrer at alle oppdragsansvarlige og ansatte får riktig og viktig informasjon til rett tid. I tillegg setter man fokus på dette gjennom interne kurs og seminarer for de ansatte, hvor både eksterne og interne forelesere holder faglige innlegg. Administrerende direktør holder årlig et innlegg på BDOs fagkonferanse for alle ansatte, hvor viktigheten av en kvalitetsorientert kultur blir understreket.

I forbindelse med årlig intern kvalitetskontroll avlegger kvalitetskontrollkomiteen skriftlig rapport til styret, slik at styret er orientert om kvaliteten på det enkelte kontor.

#### Vårt kvalitetskontrollsystem

Administrerende direktør har det operasjonelle ansvaret for BDOs interne kvalitetskontrollsystem. Risk Management er, i samarbeid med lederne av de ulike kvalitetskontrollutvalgene, ansvarlig for å administrere kontrollene. Kvalitetskontrollutvalgene for hvert tjenesteområde konkluderer på kontrollene etter rapporter mottatt fra kontrollørkorpset. Vi gjennomfører kvalitetskontroll i alle våre tjenesteområder. Mer om kvalitetskontrollsystemet nedenfor under «Overvåkning – Intern kvalitetskontroll».

I det følgende er det kun kvalitetskontrollen for revisjon som blir omtalt.

Revisorloven stiller krav til at revisjonsselskap i Norge skal etablere forsvarlige systemer for intern kvalitetskontroll i revisjonsvirksomheten. Dette kravet utdypes nærmere i kvalitetskontroll-standarden ISQC 1 (International Standard on Quality Control) - Kvalitetskontroll for revisjonsselskaper som utfører revisjon og forenklet revisorkontroll av historisk økonomisk informasjon, samt andre attestasjonsoppdrag og beslektede tjenester.

En viktig del av BDOs retningslinjer er etterlevelse av ISQC 1, og i den forbindelse å sikre at retningslinjene om uavhengighet kommuniseres til alle ansatte og andre som er underlagt disse kravene. Vi legger i tillegg avgjørende vekt på å identifisere og evaluere omstendigheter og forhold som utgjør trusler mot uavhengigheten, og å iverksette tiltak for å eliminere disse truslene.

Retningslinjer og rutiner er tilgjengelig for alle via vårt intranett. I tillegg foretas det i samsvar med ISQC 1 årlige nettbaserte forespørsler til alle ansatte og partnere hvor de må bekrefte at de er kjent med våre etiske retningslinjer, krav til uavhengighet og etterlevelse av disse. Denne forespørsel ble sist foretatt i desember 2015.

Standardene for kvalitetskontroll, revisjon, forenklet revisorkontroll, attestasjonsoppdrag og beslektede tjenester er de internasjonale standardene utgitt av International Assurance and Auditing Standards Board (IAASB). Målet til IAASB er å bidra til en verdensomspennende utvikling og forbedring av revisjonsprofesjonen gjennom ensartede standarder, som skal sette revisjonsprofesjonen i stand til å yte tjenester av høy kvalitet i samfunnets interesse.

BDO er som registrert regnskapsførerselskap underlagt reglene i forskrift om risikostyring og internkontroll. Forskriften gjelder ikke bare for den delen som gjelder regnskapsførervirksomhet, men omfatter hele BDO sin virksomhet. BDOs valgte revisor gir årlig styret i BDO en uavhengig bekreftelse i henhold til forskriftens § 10 på at:

- det er foretatt risikovurderinger i henhold til forskriftens § 6,
- det er foretatt vurderinger i henhold til § 7,
- det foreligger dokumentasjon i samsvar med § 8,
- foretakets rutiner sikrer at den samlede vurderingen av risikosituasjonen som er forelagt styret, bygger på de risikovurderinger som er foretatt.

## HØYE ETISKE KRAV FOR UTØVELSE AV REVISJON, HERUNDER UAVHENGIGHET

### Etterlevelse av relevante etiske krav

BDOs retningslinjer og rutiner fremhever de grunnleggende etiske prinsippene, som forsterkes gjennom revisjonsselskapets ledelse, utdanning, opplæring, overvåkning og en prosess for håndtering av manglende etterlevelse.

IFACs etiske regler omfatter krav til integritet, objektivitet, faglig kompetanse og tilbørlig aktsomhet, konfidensialitet og profesjonell atferd. BDO legger avgjørende vekt på at disse etterleves, og at alle ansatte og partnere skal ha en profesjonell holdning til etiske regler.

Det kan forekomme at Lov om revisjon og revisorer inneholder bestemmelser som avviker fra IFACs etiske regler. Revisorloven vil i disse tilfeller gå foran.

### Integritet

Integritet krever at revisor er ærlig og redelig i sin utførelse av arbeidet. Vi skal innta en profesjonell skeptisk holdning, og ikke la oss påvirke av opplysninger vi måtte komme over, som kan være feil, villedende eller mangelfulle. Videre vil vi med viten og vilje ikke avgi uttalelser om, eller på annen måte la oss assosiere med, materiale som er forfalsket, sterkt misvisende eller på annen måte utarbeidet for å mislede leseren. Dersom vi blir klar over slike forhold vil vi trekke oss fra oppdraget, eller avgi en uttalelse hvor vi klart gir uttrykk for de forhold som medfører at vi ikke vil assosieres med det underliggende materialet.

### Objektivitet

Et av de viktige fundamentene for å utøve ekstern revisjon, er at det i alle forhold hersker en formell og reell uavhengighet mellom revisor og kunde, samt eksterne brukergrupper.

At revisor er objektiv er først og fremst en innstilling som gjør det mulig å ytre en mening uten å la seg påvirke av elementer som kan bringe den profesjonelle vurderingen i fare, slik at en person kan handle med integritet og utøve objektivitet og profesjonell skepsis.

Revisorloven har krav til skifte av ansvarlig revisor hvert syvende år for foretak av allmenn interesse. For å sikre etterlevelse av dette har BDO rotasjonsplaner for disse oppdragene som følges opp av Risk Management.

BDOs etiske retningslinjer har bestemmelser som hindrer at partnere, ansatte og deres nærstående har eierinteresser i, eller på noen måte er involvert i revisjonskundene som kan skape tvil om uavhengigheten.

### Faglig kompetanse og tilbørlig aktsomhet

Vi er opptatt av at alle våre medarbeidere skal ha tilstrekkelig faglig kunnskap til å utføre det arbeid de blir satt til, og at vi utfører vårt arbeid innenfor de regler og rammer som er gitt i aktuelle lover, forskrifter og standarder. Både gjennom vårt rekrutterings- og etterutdanningsarbeid, og ved at vi under

utførelsen av arbeidet lar mer erfarne medarbeidere følge opp og rettlede de som har mindre erfaring, sikrer vi at vi oppfyller dette. Se mer om vår rekrutterings- og etterutdanningspolitikk under «Medarbeidere» nedenfor.

### Konfidensialitet

Alle i BDO forplikter seg til å bevare taushet omkring alle forhold av forretningsmessig karakter og lignende som vedrører BDO og våre kunder, leverandører og medhjelpere av enhver art. Deling av informasjon internt i selskapet er tillatt i den grad dette er hensiktsmessig for BDOs virksomhet, og informasjon på den måten har relevans for den enkeltes arbeidsoppgaver. Taushetsplikten vedvarer også etter at ansettelsesforholdet er avsluttet.

### Profesjonell atferd

Det å ha profesjonell atferd betyr at revisor må følge lover og forskrifter for å unngå handlinger som kan svekke revisors omdømme. Å fremstå som profesjonell innebærer unngåelse av kjensgjerninger og omstendigheter som er av en slik betydning at en rimelig og opplyst tredjepart, som har kjennskap til alle relevante opplysninger, vil mene at det ikke skader revisors gode omdømme.

Dette inkluderer eventuelle anvendte forholdsregler som med rimelig grunn vil konkludere med at integriteten, objektiviteten eller den profesjonelle skepsisen til et medlem av revisjons- eller attestasjonsteamet, eller BDO som sådan, ikke er tilfredsstillende.

### Ansvar og dokumentasjon

BDO og medlemmer av revisjonsteamet er forpliktet til å identifisere og vurdere omstendigheter og forbindelser som medfører trusler mot uavhengigheten, samt anvende relevante forholdsregler for å eliminere disse truslene eller redusere dem til et akseptabelt nivå. Oppdragsansvarlig revisor er ansvarlig for at vurderingen blir gjennomført og dokumentert. Risk Management er involvert i situasjoner der det oppstår trusler i forhold til uavhengigheten og tar avgjørelser til om tiltakene som er foreslått er gode nok til å eliminere truslene, eller om konklusjonen er at vi må fratse som revisor.

## AKSEPT AV OG FORTSETTELSE AV KUNDER OG ENKELTOPPDRAG

BDO har vedtatt retningslinjer og etablert rutiner for å sikre at det foretas kontroll av nye kunder før vi påtar oss oppdraget. Rutinen varierer noe ut i fra om det er etablerte selskap eller om det er nystiftede selskap.

Rutine for nye kunder starter alltid med konfliktsøk i vårt CRM-system. Vi har egne oppdragsvurderingsskjemaer ved aksept av nye oppdrag, dette for å sikre at rutinen følges, utføres og dokumenteres tilstrekkelig. Inkludert i oppdragsvurderingene ligger også kontroller knyttet til hvitvaskingsreglene. Konfliktsøk gjøres for å sikre at det ikke foreligger konflikter med andre kunder. I tillegg gjøres det uavhengighetssøk som sikrer den

formelle uavhengigheten. Ved internasjonale kunder gjør vi også konflikt- og uavhengighetssøk mot BDO i andre land via et eget uavhengighetsverktøy på BDO Internationals intranett. Vi vurderer kundens omdømme og integritet, dette gjøres ved forespørsler internt i vårt eget system, forespørsler på offisielle nettbaserte opplysningstjenester, søk i verdensomspennende databaser, samt innhentning av årsregnskap for de siste årene. Rutinen inkluderer også forespørsel til tidligere revisor.

Det er laget retningslinjer for hvordan både konfliktsøk og uavhengighetssøk skal håndteres. Disse retningslinjene er i form av en veiledning som forklarer følgende:

- Hva partnerne og ansattrepresentanter i styret må legge inn i nærståenderegisteret
- Hvordan konflikts- og uavhengighetssøk skal gjennomføres
- Hva som må registreres på hver kunde for å få et system som sikrer formell uavhengighet.

For eksisterende oppdrag gjennomføres en risikobasert, løpende oppfølging. Det betyr at i de tilfeller der vi er i tvil om tidligere innhentede opplysninger er korrekte, skal ny informasjon innhentes. Vi foretar en oppdatering av informasjon på oppdrag der vi mener det er høy risiko for transaksjoner med tilknytning til utbytte av straffbare handlinger eller forhold som rammes av straffeloven §§ 131 til 136 a. For eksisterende oppdrag benytter vi et reaksjontema hvor fortsettelsesvurderingen blir dokumentert.

For nye oppdrag utstedes det engasjementsbrev som sendes kunde sammen med revisorerklæring. Hovedregel for fornying er hvert tredje år, med unntak for børsnoterte selskap og andre selskap med allmenn interesse, som fornyes årlig. På eksisterende kunder skal det årlig vurderes om det er nødvendig med nytt oppdatert engasjementsbrev. Forhold som kan medføre behov for oppdatert engasjementsbrev er følgende:

- Endringer i ledelsen eller på eiersiden
- Endringer i engasjementet med hensyn til størrelse og oppgaver
- Endringer i regelverk som gjør at våre eller ledelsens oppgaver endres i forhold til det som er avtalt.

## GJENNOMFØRING AV REVISJONSOPPDRAG / REVISJONSMETODIKK

### Revisjonsmetodikk

BDO benytter BDO Internationals sitt globale revisjonsverktøy, Audit Process Tool (APT), for å dokumentere planlegging, gjennomføring og konklusjon på revisjonen. Som grunnlag for dette verktøyet ligger BDOs internasjonale revisjonsmetodikk som beskriver konsepter og prinsipper til angrepvinkelen for revisjonen (BDO Audit Approach). Metodikken tar i tillegg for seg kravene i ISAene, relevante etiske krav, samt BDOs interne policyer.

Alle våre oppdrag er gjennomført i overensstemmelse med de krav og prosedyrer som følger av BDOs internasjonale revisjonsmetodikk som er beskrevet i BDO Audit Approach, uavhengig av hvilket revisjonsverktøy som benyttes.

### Teamsammensetning

Hvert revisjonsteam består av minst 2 personer; en medarbeider og en oppdragsansvarlig partner. Større kunder har større team. Teamene blir satt sammen slik at de har den nødvendige kompetansen og bredden som kreves på de ulike kundene.

### Konsultasjoner

Revisjonsteamene konsulterer med fagavdelingen dersom det oppstår vanskelige eller omstridte spørsmål i forbindelse med utførelsen av revisjonen.

### Meningsforskjeller i teamene

Fagavdelingen vil også bli kontaktet dersom det oppstår meningsforskjeller i revisjonsteamene, som en ikke kommer til enighet om på teamet eller avdelingen.

### Oppdragskontroll

BDO har second partner-kontroll på alle selskap av allmenn interesse, utvalgte større kunder og på risikoppdrag. Her finnes egne rutiner for hva rollen som second partner innebærer, og det er kun noen få second partnere i hver region. Dette skal sikre at rollen utføres etter klare fastsatte rutiner og retningslinjer. Det er Risk Management som vurderer hvem som skal være second partner på de ulike kundene, hvor kompetansen til second partner spiller en viktig rolle. Dersom det ikke finnes partnere med rett kompetanse innenfor regionen vil second partner bli valgt fra en annen region.





### OVERVÅKNING – INTERN KVALITETSKONTROLL

Basert på BDOs internasjonale retningslinjer har selskapet etablert et omfattende opplegg for kvalitetskontroll av oppdragsansvarlige. Hensikten med den interne kvalitetskontrollen er å sikre høy kvalitet i alle leveranser, samt etterlevelse av standarder og interne retningslinjer innenfor alle tjenesteområder. BDOs kontroll er todelt, der den ene delen er en kontorintern kvalitetskontroll som skal sikre overholdelse av våre interne retningslinjer på kontornivå. Den andre delen går på kvalitetskontroll av gjennomførte prosjekter, og omfatter alle partnere og oppdragsansvarlige på alle forretningsområder samt alle autoriserte regnskapsførere i en gitt syklus. Kontrollen gjennomføres ved inspeksjon av arbeidet.

Vi jobber kontinuerlig med å forbedre og effektivisere vårt kvalitetskontrollsystem, og svakheter og funn ved kontrollen rapporteres til ledelsen og styret. Rapporterte funn vil også danne grunnlaget for kursing og forbedringsprosjekter internt i BDO, for å sikre at vi alltid har en høy kvalitet i alle våre leveranser.

BDOs kvalitetskontrollkomité består i dag av Risk Management Partner, leder for fag og ledere av kvalitetskontrollen i hvert av de fire tjenesteområdene.

Mandatet til kvalitetskontrollkomiteen er å overvåke og kontrollere de interne kontrollsystemene i BDO. De skal vurdere om iverksatte tiltak fungerer hensiktsmessig, samt løpende vurdere om det er behov for endringer. I tillegg har komiteen ansvaret for å utarbeide en langsiktig plan for kvalitetssikring i BDO.

Kvalitetskontrollkomiteen oppnevner et kvalitetskontrollutvalg for hvert av tjenesteområdene. Dette utvalget er ansvarlig for den

nasjonale kvalitetskontrollen og lederen for utvalget oppnevnes særskilt av komiteen.

Kvalitetskontrollen vil videre i teksten omtales som den delen av kontrollen som vedrører revisjon.

Kvalitetskontrollutvalget for revisjon hadde i 2015 følgende medlemmer:

- Steinar Andersen, leder
- Steinar Skjetne
- Frode Ludvigsen
- Geirr Olsen
- Tom-Erik Lehne

Kvalitetskontrollutvalget har følgende ansvarsområde:

- Gjennomføre BDOs årlige etterkontroll i henhold til kvalitetskontrollinstruksen
- Rapportere resultatene av utført kontroll til kvalitetskontrollkomiteen.

Hensikten med kvalitetskontrollen er å sikre at alle i BDO utfører og dokumenterer revisjonsarbeidet i overensstemmelse med revisorloven, god revisjonsskikk og interne retningslinjer, herunder ISQC 1. Som en sikkerhet for dette har BDO en egen kvalitetskontrollinstruks som skal brukes i gjennomføring av kvalitetskontrollen.

Før oppstart av en kontroll skal det velges ut ulike temaer som kontrollen skal fokusere på. Temaer kan velges etter innspill fra fagavdelingen og / eller basert på erfaringer fra tidligere års kvalitetskontroll. I tillegg skal kvalitetskontrollutvalget

også vurdere kontorenes effektivitet i revisjonsarbeidet og gi anbefalinger med hensyn til eventuelle kvalitetsforbedrings- og effektiviseringsmuligheter.

En viktig del av kvalitetskontrollen er den enkelte avdelings kontroll av egen lokal organisasjon. Avdelingskontorets ledelse skal minst én gang pr. år gjennomgå sin egen avdeling og spesielt vurdere følgende forhold:

1. Uavhengighet og etiske krav
2. Kapasitet og faglige kvalifikasjoner
3. Opplæring og etterutdanning
4. Planlegging
5. Dokumentasjon og oppfølging
6. Arkivering
7. Andre forhold
8. Rapporteringsplikt etter lov

Til denne gjennomgangen skal det benyttes et eget skjema for egenrapportering. Skjemaet og gjennomgangen fremlegges til behandling i avdelingskontorets partnernemøte. I etterkant av dette skal skjemaet, med eventuelle tilleggs kommentarer og vedtak om tiltak, gjennomgås av Risk Management Partner samt leder for kvalitetskontrollen, og oppsummeres til styret ved administrerende direktør og fagavdelingen. Gjennomgang skal være utført og rapportert innen 1. september hvert år.

### ÅRLIG INTERN KVALITETSKONTROLL

Alle oppdragsansvarlige i BDO skal ha vært gjennom minst én kontroll i løpet av en treårs-periode. Samtidig skal nye oppdragsansvarlige få en intern kvalitetskontroll det første året de signerer revisjonsberetninger. Det er kvalitetskontrollutvalget, ved dets leder, som velger ut hvilke oppdragsansvarlige som skal kontrolleres.

Det er i hovedsak partnere med relevant og tilstrekkelig erfaring som utnevnes til kvalitetskontrollører, men også erfarne managere i selskapet utnevnes der det er hensiktsmessig. Det er et krav at kontrollørene er uavhengig av oppdragene som kontrolleres, og hver kontrollør skal gjennomgå en årlig opplæringsprosess.

Kvalitetskontrollen er rettet mot organisasjonen og utførelse av revisjonsoppdrag. Den enkelte kontrollør kan ikke gjennomføre kvalitetskontroll av oppdrag knyttet til egen avdeling eller eget kontor. Hovedregelen er at kontrolløren utfører kvalitetskontroll i en annen region enn han/hun selv er tilknyttet.

Oppdragene som kontrolleres velges ut fra flere kriterier, men med fokus på risikooppdrag hos den oppdragsansvarlige revisor.

Resultatet av en kvalitetskontroll dokumenteres i en kontrollrapport som behandles av kvalitetskontrollutvalget. Etter deres gjennomgang blir resultatet av kontrollen meddelt til den kontrollerte ved ett av følgende alternativ:

- Resultatet av kontrollen anses som tilfredsstillende og gir ikke grunn til videre tiltak
- Kvalitetskontrollutvalget ber om en handlingsplan som beskriver hvorledes den kontrollerte skal forbedre de svakheter som er avdekket
- Kvalitetskontrollutvalget varsler om fornyet kontroll neste år
- Innberetning til styret i BDO som vurderer videre tiltak.

Resultatet av den enkelte kontrollen blir også meddelt til den kontrollertes kontor, mens resultat av de samlede kontrollene skal rapporteres til ledelsen i BDO ved administrerende direktør, styret, Risk Management Partner og fagavdelingen. I tillegg blir resultat av kontrollene gjennomgått for oppdragsansvarlige partnere og managere på BDOs fagdag som holdes primo januar hvert år.

#### Kontroll fra BDO International

Vårt internasjonale nettverk gjennomfører sin kvalitetskontroll minst en gang hvert tredje år. Disse kontrollene omfatter en selskapskontroll som går på kvaliteten av internsystemer og prosedyrer, samt kontroll av enkeltoppdrag. Den internasjonale kontrollen danner også grunnlag for akkrediteringsprosessen i vårt internasjonale nettverk. Siste kontroll fra BDO International var høsten 2014.

#### Kontroll fra Finanstilsynet

BDO er også underlagt eksterne tilsyn. Finanstilsynet gjennomfører regelmessige selskapsstilsyn hvor alle virksomhetens rutiner blir gjennomgått, i tillegg til at enkelte oppdrag kontrolleres i detalj. Tilsynet avsluttes med en rapport som er offentlig tilgjengelig. I tillegg utfører Finanstilsynet årlige tematisyn hvor de ser på spesifikke temaer eller bransjer. Rapport etter tematisynene foreligger i en offentlig fellesrapport som omfatter hele bransjen.

## MEDARBEIDERE

Visjonen vår er at vi skal gi den beste kundeopplevelsen. Vi sier at BDO er et bevisst valg – for våre kunder – og for våre medarbeidere. Når man velger BDO, velger man å jobbe innenfor rammene av visjonen og de mål den gir. Visjonen stiller store krav til både organisasjonen og våre medarbeidere – til hver enkeltes faglige og personlige kompetanse. Vi skal ha riktig og tilstrekkelig faglig kunnskap og ferdigheter - riktige holdninger og verdier, riktige personlige egenskaper og evner. Vi skal ha medarbeidere og partnere som trives, er engasjerte og motiverte.

I BDO har vi en felles kompetanseplattform. Vi har definert 6 kompetanseområder som er kritiske for at vi skal levere i tråd med vår visjon, verdier og strategiske målsetninger. Kontinuerlig kompetanseutvikling innenfor disse områdene er en viktig del av fundamentet for BDO og for vår måte å jobbe på:

1. Ett BDO
2. Kunde
3. Fag
4. Personlig
5. Ledelse
6. System

Kompetansemodellen er utgangspunktet for alt vi gjør innenfor medarbeiderutvikling. Det begynner allerede under rekrutteringen, der kompetanseområdene danner ramme for intervjukjemaet og selve utvelgelsesprosessen. Utviklingsplaner, målekort og prosjektevalueringer bygger også videre på disse kompetanseområdene.

Kompetansemodellen danner rammeverket for vurderinger av medarbeidernes og partners prestasjoner, bidrag og innsats gjennom året. BDO har felles prosesser og retningslinjer for dette. Vi har stor fokus på «utvikling gjennom gjensidige og løpende tilbakemeldinger».

Lønn og andre betingelser vurderes én gang pr år. Grunlaget for denne vurderingen er en sum av status i forhold til fastsatte mål i utviklingsplaner og målekort, evalueringer / tilbakemeldinger gjennom året – og for øvrig en generell vurdering av totale prestasjoner, bidrag og innsats.





### KOMPETANSEUTVIKLING OG ETTERUTDANNING

Alle medarbeidere og partnere skal være i kontinuerlig utvikling i BDO; vi sier «Aldri ferdig utlært i BDO».

Vi lever av å selge vår kompetanse – det å være faglig i forkant, holde oss faglig oppdatert og stadig videreutvikle vår individuelle og organisatoriske kompetanse er en prioritert og viktig del av måten vi jobber på. Vi forventer en aktiv holdning fra våre partnere og medarbeidere når det gjelder både egen og BDOs totale kompetanseutvikling. Det legges til rette for arenaer der læring skjer gjennom utveksling av erfaringer og beste praksis – i tillegg til at vi har et omfattende kurs- og læringsprogram.

Som nyutdannet i BDO inngår man i et omfattende introduksjons- og opplæringsprogram. For erfarne nye medarbeidere er omfanget av opplæringen avhengig av erfaringsnivået til den som begynner. Man følger videre det aktuelle kurs- og opplæringsprogrammet som er relevant og aktuelt.

Etterutdanning oppnås gjennom deltakelse på interne eller eksterne kurs og konferanser. Ut over dette er vårt mål at alle som arbeider med revisjonsfaget har etterutdanning tilsvarende minst 5 kursdager årlig. All kursdeltakelse administreres og registreres gjennom vårt kursverktøy - Kursportalen.

Vi videreutvikler kontinuerlig våre etablerte kursrekker på bakgrunn av fagets utvikling, BDOs behov og tilbakemeldinger fra partnere og medarbeidere. Kursrekkeene er tilpasset erfaringsnivå og tjenesteområde man jobber innenfor.

Den enkeltes ønsker og behov for kompetanseutvikling identifiseres løpende, og formaliseres stort sett gjennom halvårlige / årlige medarbeidersamtaler der utviklingsplanen er rammeverket for agendaen.

Alle oppdragsansvarlige revisorer gjennomfører etterutdanning i henhold til revisorlovens krav. Disse timene registreres og følges opp i Kursportalen. Vi sikrer at lovpålagt etterutdanning blir gjennomført ved årlige kontroller fra Risk Management. Ved utpekningstidspunktet av ny oppdragsansvarlig sender revisor søknad til Finanstilsynet med kopi til Risk Management, med alle tilhørende dokumenter.



## ERKLÆRING FRA STYRET I BDO AS ORG.NR. 993 606 650

### OM HVORDAN KVALITETSKONTROLLSYSTEMET HAR FUNGERT, OG AT RETNINGSLINJER FOR UAVHENGIGHET ER OVERHOLDT

Styret er ansvarlig for BDOs kvalitetssystem. Systemet er utarbeidet og implementert for å sikre tilfredsstillende kvalitet på det arbeid ansatte og partnere til enhver tid gjør. Styrets oppgave er å påse at systemet fungerer tilfredsstillende, mens administrerende direktør og Risk Management sørger for effektiv gjennomføring, herunder også sikring av at gjeldende retningslinjer og rutiner for uavhengighet til enhver tid overholdes.

Styret i BDO mener at kvalitetssystemet fungerer effektivt. Det har i 2015 vært behandlet tre saker av styret angående brudd

på nedfelte retningslinjer. Det er gjennom ordinær kontroll avdekket forhold hvor det er påpekt potensial for forbedringer. BDOs styre og ledelse bruker hovedkonklusjonene fra kvalitetskontrollarbeidet til å gi anbefalinger til utøvende ansatte og partnere. Etter vår mening har BDOs kvalitetssystem fungert tilfredsstillende i perioden. Tilsvarende gjelder BDOs retningslinjer for å sikre revisors overholdelse av krav til uavhengighet.

Konflikter som har oppstått i løpet av året er håndtert av Risk Management og det har ikke vært nødvendig med styrets involvering.

Oslo, 31. mars 2016



Dag Ramsberg

Styreleder



Thor Martin Eidem

Nestleder



Norunn Byrkjeland

Styremedlem



Stig Wærnes

Styremedlem



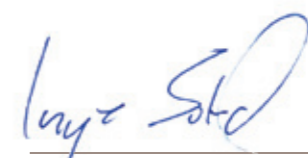
Knut Evensen

Styremedlem



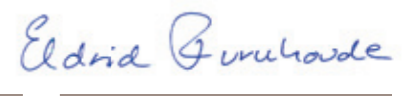
Martin Aasen

Styremedlem



Inge Soteland

Styremedlem



Eldrid Furuhojde

Ansattrepresentant



Camilla Leknes

Ansattrepresentant



Ivar Ustad

Ansattrepresentant



Charlotte Mauring

Ansattrepresentant

## TIDSPUNKT FOR SISTE PERIODISKE KVALITETSKONTROLL UTFØRT AV FINANSTILSYNET

Revisjonsselskaper som reviderer revisjonspliktige foretak av allmenn interesse, skal i henhold til revisorloven §5b-2 underlegges kvalitetskontroll minst hvert tredje år av Finanstilsynet eller den som Finanstilsynet utpeker. Kvalitetskontrollen skal minst omfatte en vurdering av uavhengighet, ressursanvendelse, revisjonshonorarer og revisjonsutførelsen. For revisjonsselskaper skal kvalitetskontrollen dessuten omfatte en vurdering av selskapets interne systemer for kvalitetskontroll. Resultatene av kvalitetskontrollen skal beskrives i en skriftlig rapport.

De siste gjennomførte kontroller i selskapet er:

### 1. Selskapstilsyn 2013

Finanstilsynets selskapstilsyn er en del av det ordinære tilsynsarbeidet med de store revisjonsselskapene. Endelig rapport fra tilsynet ble mottatt i mars 2014. Finanstilsynet avdekket ingen vesentlige forhold for vår revisjonsvirksomhet. I sin oppsummering legger Finanstilsynet likevel til grunn at selskapet gjennomgår sine retningslinjer og rutiner knyttet til enkelte områder av virksomheten. BDO har innrettet seg etter Finanstilsynets merknader. BDO vil få nytt selskapstilsyn i løpet av 2016.

### 2. Tematilsyn 2015 – Revisjon av bank

Tilsynet ble gjennomført som en del av det ordinære tilsynsarbeidet til Finanstilsynet. Tilsynet omhandlet revisjon av bankvirksomhet. Finanstilsynet har ingen vesentlige merknader, men etterlyser mer «skreddersøm» i revisjonen, som vil bidra til å sikre revisors oppfølging av at banken etterlever lovgivningen, konsesjonsvilkår og pålegg. BDO innretter seg etter innspillene fra tilsynet. Det ble avgitt fellesrapport til bransjen som ble offentliggjort i juni 2015.

### 3. Tematilsyn 2015 – Revisjon av verdsettelsesposter (estimer)

Tilsynet ble gjennomført som en del av det ordinære tilsynsarbeidet til Finanstilsynet. I dette tilsynet ble det sett på selskap med verdsettelsesposter innenfor bransjen olje-oljeservicevirksomhet. Finanstilsynet hadde ingen vesentlige merknader. Det ble avgitt fellesrapport til bransjen som ble offentliggjort i november 2015.



## FORETAK ELLER KONSERN AV ALLMENN INTERESSE REVIDERT AV BDO

BDO sine revisjonskunder for regnskapsåret 2014 som er foretak eller konsern av allmenn interesse etter revisorloven § 5a-1 pkt. 1-3 er følgende selskap:

### Har utstedt omsettelige verdipapirer som er opptatt til handel på et regulert marked i EØS-land

AS Nordlandskraft

Bergen Group ASA

Birdstep Technology ASA

Crayon Group Holding AS

cXense ASA

Gyldendal ASA

Havyard Group ASA

Hospitality Invest AS

Link Mobility Group ASA

MediStim ASA

Norlandia Care Group AS

Olav Thon Eiendomsselskap ASA

Olympic Ship AS

Personalhuset AS

Pioneer Property Group ASA

Pioneer Public Properties III AS

Q-Free ASA

Skiens Aktiemølle ASA

### Bank eller annen kredittinstitusjon

Arendal og Omegns Sparekasse

Aurskog Sparebank

Bamble Sparebank

Bank 2 ASA

Berg Sparebank

Bien Sparebank AS

Birkenes Sparebank

Blaker Sparebank

Cultura Sparebank

Drangedal Sparebank

Eidsberg Sparebank

Evje og Hornnes Sparebank

Gjerstad Sparebank

Grong Sparebank

Grue Sparebank

Hjelmeland Sparebank

Høland og Setskog Sparebank

Kragerø Sparebank

Kvinesdal Sparebank

Marker Sparebank

Ofoten Sparebank

Svea Finans NUF

Tysnes Sparebank

Valle Sparebank

Vegårshei Sparebank

Verdibanken ASA

### Forsikringselskaper

Gjensidige Hemne Brannkasse

Gjensidige Orkla Forsikring

Indre Østfold og Andebu Gjensidige Brannkasse

Nemi Forsikring AS

Nord-Odal Gjensidige Brannkasse

Troll Forsikring AS

• bullets

• bullets.

## FINANSIELL INFORMASJON

Den finansielle informasjonen viser omfanget av revisjonsvirksomheten, herunder samlet omsetning fordelt på honorar for revisjon og andre tjenester.

BDO har over 30 000 kunder i Norge og vi anser dette som en vel diversifisert kundeportefølje. Vi er ikke økonomisk avhengig av noen få kunder.

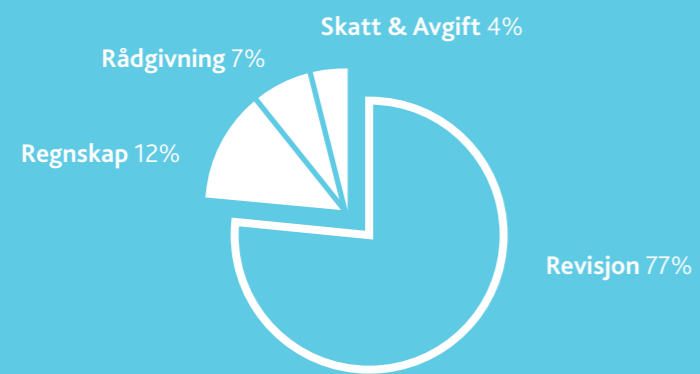
Oppgitte tall i hele tusen.

Omsetning består av sum inntekter i BDO AS (org.nr. 993 606 650) med datterselskap. I tillegg inkluderes inntektene fra BDO Advokater AS (org.nr. 996 798 577)



Omsetning revisjonskunder (tall i tusen)	2015	
Revisjon	815 381	70 %
Bistand	350 149	30 %
<b>Totalt</b>	<b>1 165 530</b>	





Omsetning pr. forretningsområde (tall i tusen)	2015	
Revisjon	1 165 530	77 %
Regnskap	190 558	13 %
Rådgivning	105 128	7 %
Skatt & Avgift	55 968	4 %
<b>Totalt</b>	<b>1 517 184</b>	



## GODTGJØRELSE TIL EIERNE

Overskudd fordeles til partnerne årlig. Godtgjørelse fastsettes lokalt. Dette innebærer at det er ulike modeller for overskuddsdeling i BDOs regioner. Det legges imidlertid vekt på at endelig godtgjørelse til hver enkelt skal inspirere til å ta ansvar

for utvikling av selskapets ansatte, kunder og virksomhet for øvrig. Modellene skal godkjennes av selskapets styre for å sikre at de ikke er egnet til å så tvil om vår uavhengighet. Endelig godtgjørelse består av arbeidsgodtgjørelse og resultatandel.

Oslo, 31. mars 2016



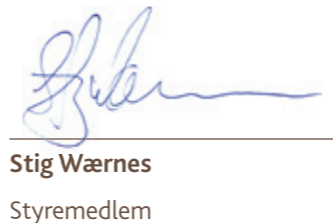
**Dag Ramsberg**  
Styreleder



**Thor Martin Eidem**  
Nestleder



**Norunn Byrkjeland**  
Styremedlem



**Stig Wærnes**  
Styremedlem



**Knut Evensen**  
Styremedlem



**Martin Aasen**  
Styremedlem



**Inge Sotland**  
Styremedlem



**Eldrid Furuhoide**  
Ansattrepresentant



**Camilla Leknes**  
Ansattrepresentant



**Ivar Ustad**  
Ansattrepresentant



**Charlotte Mauring**  
Ansattrepresentant

## OVERSIKT OVER AKTIVE PARTNERE I BDO AS PR 31.12.2015

**A**  
Alexander Amundsen  
Anders Bjerke  
Anders Lausund\*  
Anders Olai Aunli  
Anders Ramberg  
Anders Urdal \*  
Andreas Vik \*  
Anne Merete Vorpenes \*  
Arne Almklov  
Arne Nordmo  
Arve Garberg  
Arve Sunde  
Asbjørn Wathne  
Asle Aftret  
Audun Halsen

**B**  
Bente Sletten  
Bjørn Kleiven\*  
Bjørn Tollef Halvorsen  
Børre Skisland

**C**  
Charlotte Bårdsen

**D**  
Dag Georg Øhre  
Dag Ramsberg

**E**  
Einar Giljarhus Løkken

Eldar Zahl  
Eli-Ann Casso  
Elisabeth Moum  
Ellen Marie Mo Marvik  
Erik H. Lie  
Erik Horghagen  
Erik Langlo-Johansen  
Erik Ramsberg  
Erik Torleif Limi  
Erling Grimstad  
Espen Åsulfsen

**F**  
Frank Tveita  
Frode Kristian Danielsen  
Frode Ludvigsen

**G**  
Geir Bjarne Sørensen  
Geirr Fuglestad Olsen  
Grete Sørvik Rød  
Gro Kristin Borchgrevink  
Gunhild Kveine

**H**  
Hans Erlend Åsebø  
Hans Olav Hemnes\*  
Hans Petter Urkedal  
Helge Vinterstø  
Henning Rødal  
Håkon Andersen-Gott  
Håkon Romuld

Håkon Vik Korslund  
Håvard Edvardsen  
Håvard Hammertrø

**I**  
Idar Stavran  
Inge Sotland  
Ingeborg Hukkelås  
Ingunn Thorsen

**J**  
Jan Anders Aalborg  
Jan Erik Marthinsen  
Jan Inge Rygg  
Jan Inge Torset  
Jan Ove Bergin  
Jan Thore Nordli  
Jarle Mellingen  
Jens Petter Hilsen  
Johan Henrik L'orange  
John Arne Fiskerstrand  
John Krogstad  
Jon Granum  
Jørgen Fredriksen  
Jørn Løken

**K**  
Kari Landre Bjerke  
Karl-Ludvig Mauland  
Kenneth Karlsen  
Kent Olav Stabell  
Ketil Jacobsen\*

Kjetil André Ardem  
Knut Aksel Haugen  
Knut Andreassen\*  
Knut Evensen  
Knut Nyerrød  
Kristen Elstad  
Kristian Weydahl Thaysen \*  
Kristin By Farstad  
Kurt Inge Hyllestad

**L**  
Laina M. Karlsen  
Lars Kristian Nygaard  
Lars Terje Klæth  
Leif Inge Tidslevold

**M**  
Mads Blomfeldt \*  
Marianne J. Williams  
Marianne Killengreen \*  
Marianne Rygvold Karlsen \*  
Martin Aasen  
Merete O. Sandsnes  
Morten Thuve \*

**N**  
Norunn Byrkjeland

**O**  
Odd Magne Pedersen  
Olav Mjånes  
Olav Velure  
Ole Gunnar Gaptjern  
Ole Herman Nordby  
Ole Jørgen Winther  
Ove Gunnar Bøhn

**P**  
Per Aage Hansen  
Per Amund Brenno  
Per Ove Giske \*

**R**  
Roald Viken  
Roar Svensbakken  
Roar Winge  
Roger Telle-Hansen  
Rolf Magnus Mæland  
Rolf Udnes Glesne  
Rune Akse  
Rune Pettersen

**S**  
Solveig Bø Dalstø  
Stein Erik Sæther  
Stein Knutsen  
Stein Rhoar Juul  
Steinar Andersen  
Steinar Finstad  
Steinar Kolbeinsen  
Steinar Skjetne  
Stian Leikvoll Pedersen\*  
Stig Andre Fjell Dahl  
Stig Forr  
Stig Wærnes  
Ståle Lorås\*  
Svein Harald Wiik  
Sven Mozart Aarvold

**T**  
Terje Tvedt  
Thomas Olstad  
Thor A. Johansson  
Thor Martin Eidem

Thor Ståle Hansen  
Tom Erik Lehne  
Tommie Risdal  
Tommy Benum  
Tor Eriksen  
Tor Harald Hustad  
Tor Johan Jelstad  
Tor Åge Grindberg  
Tore Bjerke  
Tore Hoem\*  
Trine Gulestø  
Trond Vidar Vettestad  
Trond-Morten Lindberg

**V**  
Vidar Hermansen  
Vidar Øyslebø

**W**  
Wegard Wiik

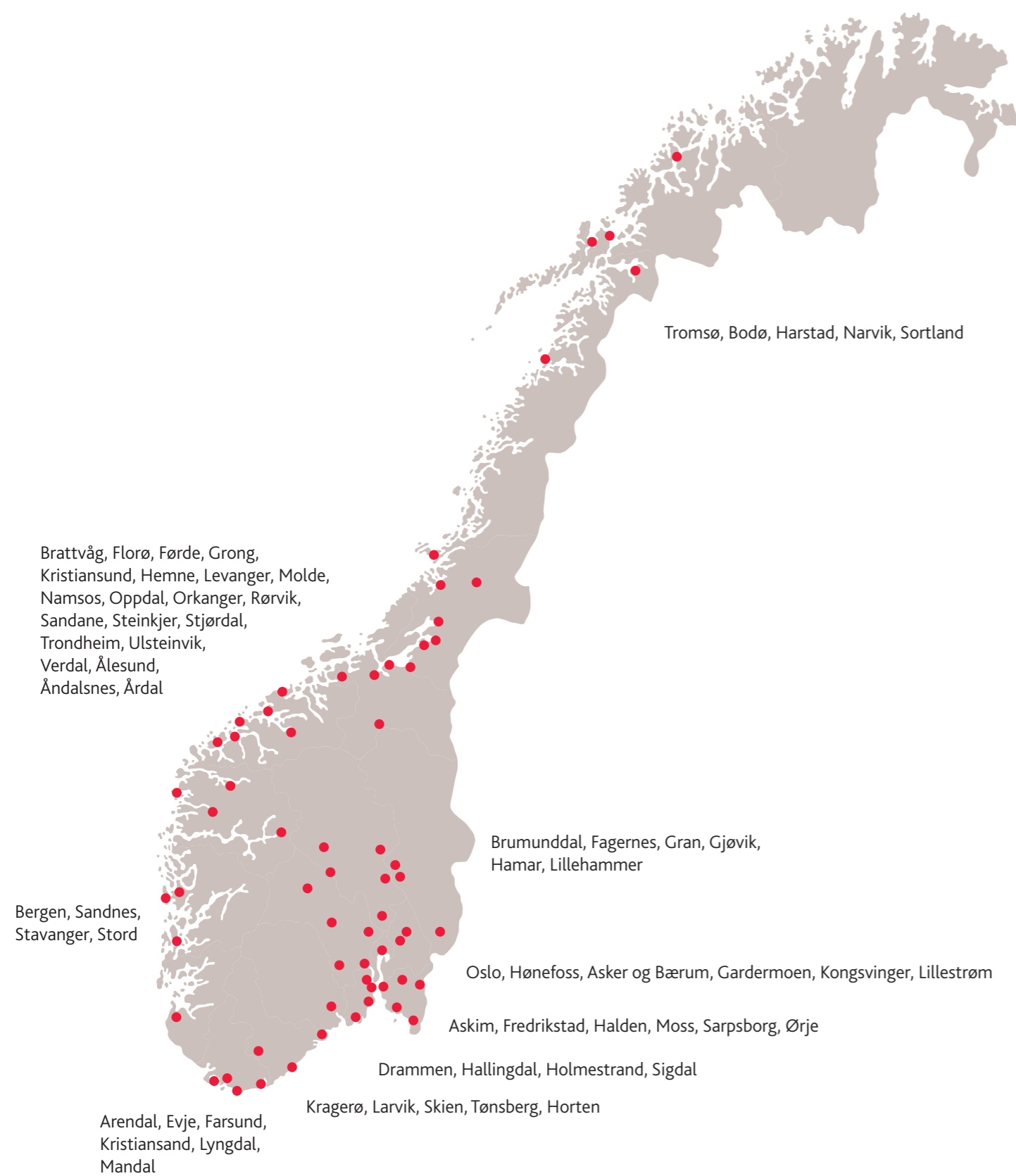
**Y**  
Yngve Aslaksrud

**Ø**  
Øyvind Hjemgård  
Øyvind Ørbeck

\*Ikke oppdragsansvarlig på revisjonsoppdrag



## KART OVER KONTORENE



## KONTAKTINFORMASJON

### BDO AS

[www.bdo.no](http://www.bdo.no)

23 11 91 00

Munkedamsveien 45,  
Postboks 1704 Vika,  
0121 Oslo



**Trond-Morten Lindberg**

Administrerende direktør

951 29 150

[tml@bdo.no](mailto:tml@bdo.no)



**Norunn Byrkjeland**

Partner/Riskansvarlig

404 12 605

[norunn.byrkjeland@bdo.no](mailto:norunn.byrkjeland@bdo.no)

Innholdet i denne publikasjonen er kun for generell informasjon og kan ikke erstatte profesjonell veiledning om de enkelte emner som omtales. Vennligst ta kontakt med ett av våre kontorer dersom du ønsker svar på dine spesifikke spørsmål vedrørende omtalte emner. BDO, bedriftens partnere, ansatte eller samarbeidspartnere, er ikke å regne som ansvarlig for eventuelle tap som er resultat av handlinger eller beslutninger basert på innholdet.

BDO AS, et norsk aksjeselskap, er deltaker i BDO International Limited, et engelsk selskap med begrenset ansvar, og er en del av det internasjonale BDO-nettverket, som består av uavhengige selskaper i de enkelte land. BDO er varemerkenavnet for BDO-nettverket og for hvert enkelt BDO medlemsfirma.

