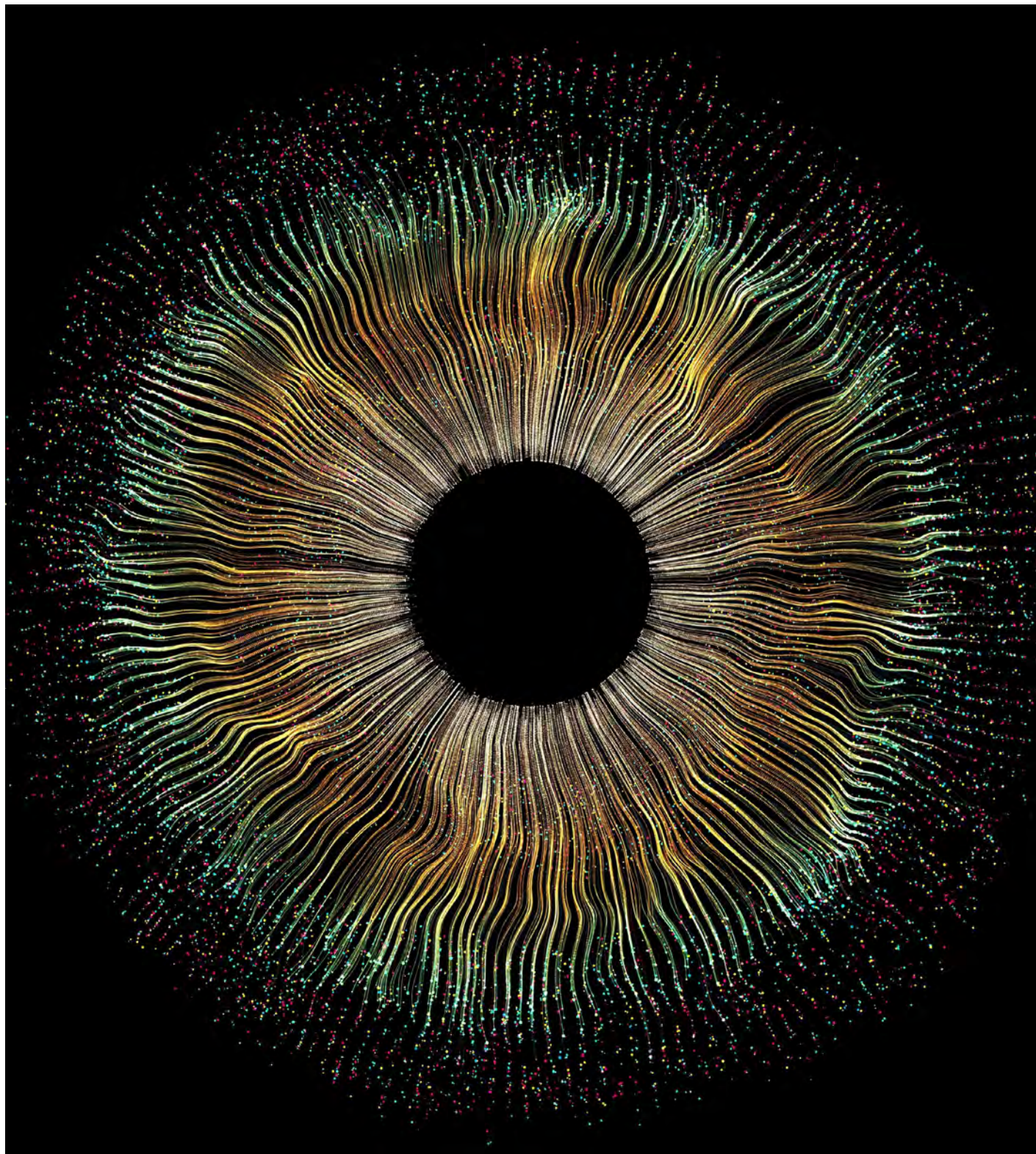


# Års- og bærekraftsrapport

2023/2024



**Deloitte.**

# Innhold

Refleksjoner fra CEO _____	4	<b>Sosiale forhold</b> _____	54	<b>Virksomhetsstyring</b> _____	80
Styrets beretning _____	6	<b>Menneskene</b>	56	<b>Organisasjon og bedriftskultur</b>	82
<b>Vår virksomhet</b> _____	8	En inkluderende arbeidskultur	57	<b>Risikostyring</b>	86
Våre verdier	10	Arbeidsforhold	61	<b>Opplæring og kvalitetskontroll</b>	88
Strategiske prioriteringer	13	Utviklingen gjennom hele karrieren	64	<b>Forretningsetikk</b>	89
Impact that matters	14	<b>Menneskerettigheter og ansvarlige leverandørkjeder</b>	66	<b>Uavhengighet, objektivitet og profesjonell skepsis</b>	93
Nøkkeltall	16	Vår leverandørkjede	67	<b>Informasjonssikkerhet og personvern</b>	96
Organisering	18	Prosesser og tiltak	67		
Økonomisk utvikling	20	<b>Samfunnsansvar og lokalsamfunn</b>	69		
<b>Vesentlighetsanalyse</b> _____	22	Vårt samfunnsansvarsprogram	71		
<b>Klima og miljø</b> _____	32	Center for the Edge	76		
<b>Omstillingsplan</b>	34	<b>Case</b> Olav Thon Hotel	78		
Retningslinjer relatert til klima	41				
Klimamål – progresjon, tiltak og planer	44				
Scenarioanalyse – risikoer og muligheter for vår virksomhet	49				
<b>EU Taksonomien</b>	50				
<b>Case</b> Scatec	52				

INTRO

# Refleksjoner fra CEO

I Års- og bærekraftsrapporten for 2023/2024 kan du lese om våre strategiske ambisjoner, kundeforhold og hvordan vi jobber med klima og miljø både i eget hus og for våre kunder. Du vil også lære mer om vårt medarbeiderløfte som forplikter oss til å gi folkene våre de beste mulighetene til faglig og personlig utvikling, og hvordan vårt samfunnsansvar – å utgjøre en forskjell - er integrert i alt vi gjør.



**SJUR GAASEIDE**  
CEO DELOITTE NORGE

«Med en verden i endring, er vi opptatt av å kontinuerlig utvikle oss og finne nye løsninger for langsiktig verdiskapning.»



Foto Deloitte

## Sammen finner vi de beste løsningene

Som et ledende kompetansehus løser vi utfordringer for kundene våre på tvers av fagfelt og ekspertise. Med vårt globale nettverk trekker vi på kompetanse og strategiske samarbeid fra hele verden. I tillegg til å bistå de store og mellomstore virksomhetene i norsk næringsliv og det offentlige med å finne de beste løsningene her og nå, er vårt mål å ruste dem for å håndtere fremtidige utfordringer og endringer.

## Utvikling – et nøkkelord

Vi har lagt bak oss et år hvor vi har sett geopolitisk usikkerhet, økonomiske utfordringer, og nye, betydelige drivere for omstilling. Med en verden i endring, er vi opptatt av å kontinuerlig utvikle oss og finne nye løsninger for langsiktig verdiskapning. I vår egen tankesmie Center for the Edge, samler vi de kloke hodene og stiller spørsmål som fremmer utvikling, samarbeid og innovasjon.

Sammen med eksperter fra akademien, næringsliv og offentlig forvaltning adresserer vi de store spørsmålene som samfunnet og næringslivet står overfor. Vi ser også en betydelig økning i, og interesse for, ESG-rapportering, ikke kun fordi ny lovgivning blir gjeldende, men fordi våre kunder og samfunnet for øvrig er opptatt av tematikken.

## En del av noe større

Å være en del av en global organisasjon gjør at vi stilles overfor økt geopolitisk usikkerhet og risiko. Gjennom våre samarbeidspartnere Leger uten Grenser og Kirkens Bymisjon har vi kunnet bistå de berørte i konfliktene verden over. Vi støtter UN Global Compacts ti prinsipper for ansvarlig næringsliv innen menneskerettigheter, arbeid, miljø og antikorrupsjon, noe som underbygger vår verdibaserte måte å drive virksomhet på, der sosiale og miljømessige resultater måles på lik linje med det økonomiske.

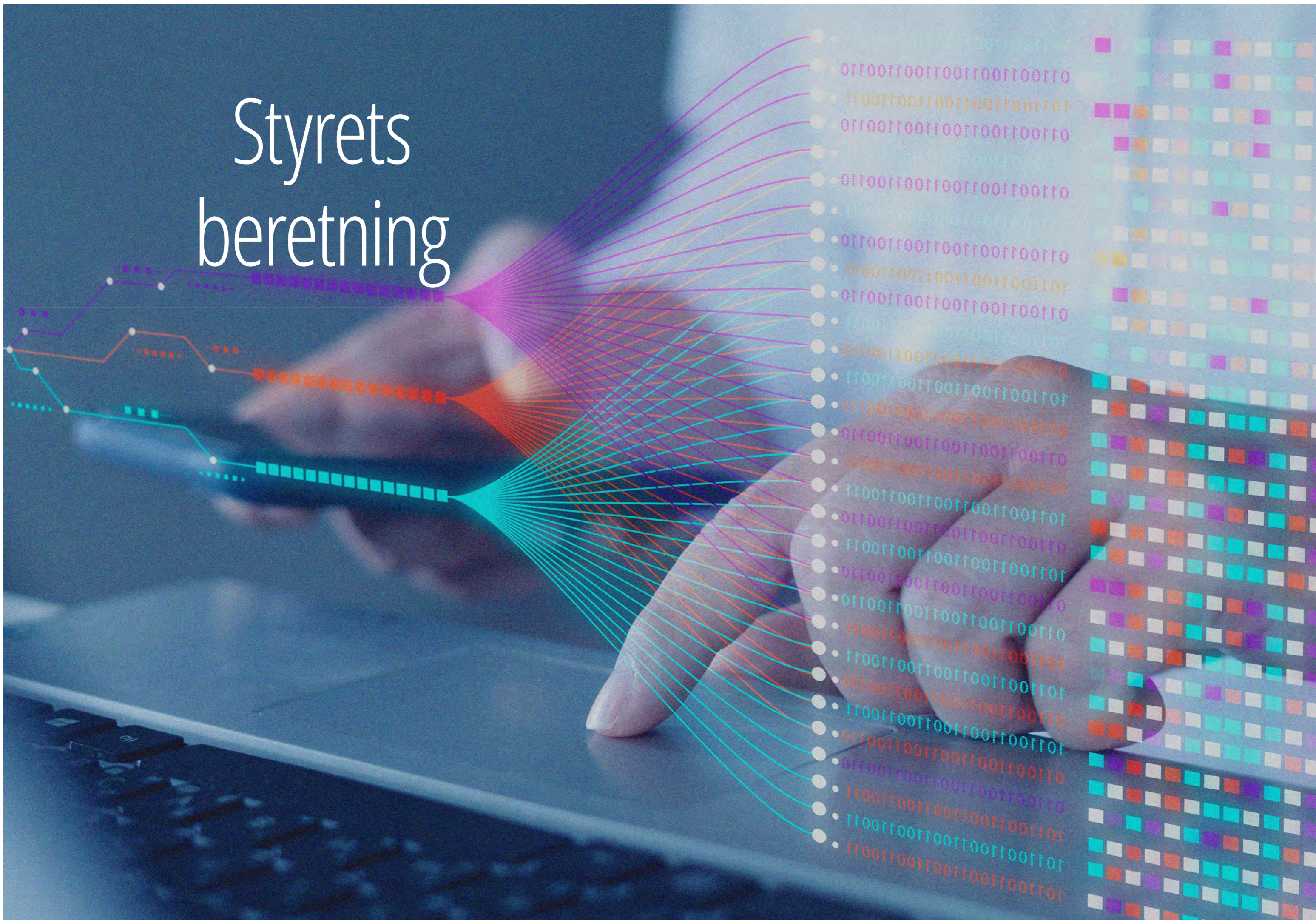
## Nordisk integrasjon

Årets som har gått har også vært preget av omstilling og utvikling. Fra 1. juni 2024 vil Deloitte Norge være en del av en enda tettere nordisk integrert organisasjon. Vår nye driftsmodell gir oss muligheten for et nærmere samarbeid med våre nordiske kollegaer, til fordel for våre kunder og våre medarbeidere. Gjennom integrasjonen vil vi ytterligere forsterke vår markedsposisjon. «Impact that matters».

Vår års- og bærekraftsrapport handler om hvordan vi utgjør en forskjell. For kundene våre, for medarbeiderne våre og for samfunnet vi skal være en tillitsbyggende og sentral del av. Vi er stolte av det vi har fått til, og tydelige på våre ambisjoner videre fremover.

God lesing!

# Styrets beretning



# Vår virksomhet

Formålet til Deloitte er «*To make an impact that matters*». Det er kjernen i alt vi foretar oss – vi skal utgjøre en forskjell. Og det dreier seg om langt mer enn de økonomiske verdiene vi er med på å skape for kundene våre og i samfunnet rundt oss. Vi har integritet i alle beslutninger vi tar. Vi viser omsorg for kolleger og kunder, for vi vet at kombinasjonen av tillit, åpenhet og samarbeid er nødvendig for å bygge et sterkt samfunn og et sunt næringsliv.

I dag står verden overfor en stor klima- og naturkrise, men vi har stor tro på at vi, med kloke hoder og ny teknologi, kan være med å finne løsninger på disse utfordringene. Klima, bærekraft og teknologi er derfor blant våre viktigste satsningsområder og noe som skal gjennomsyre alt vi gjør.

Vi jobber for at våre kunder skal lykkes og nå sine mål. Vi er rustet for fremtidens utfordringer ved å være i forkant av utviklingen innenfor fagområdene våre.

Dette krever kompetanse, kunnskap og samarbeid. Deloitte Norge har over 1900 eksperter innen revisjon, advokattjenester, finansiell rådgivning, risikoanalyser og konsulenttjenester. Med vårt globale Deloitte-nettverk på 457 000 medarbeidere besitter vi en unik, bred kompetanse på tvers av landegrensener og fagområder. Med kunnskapen dette gir oss, bidrar vi til å ruste kundene våre for morgendagens utfordringer

**Sammen skaper vi resultater.**



VÅR VIRKSOMHET

# Våre verdier

Våre felles verdier utgjør selve kjernen i vår kultur og er med oss i alt vi gjør.



## Lead the way

Vi er ikke bare ledende innenfor profesjonene våre, men skal også være i forkant av utviklingen. Vi er opptatt av å skape muligheter og lede vei mot et mer bærekraftig samfunn.



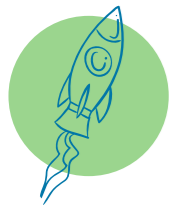
## Serve with integrity

Ved å opptre etisk og med integritet, har vi opparbeidet sterk tillit hos kunder, myndigheter og i samfunnet. Å ta vare på denne tilliten, er vårt aller viktigste ansvar.



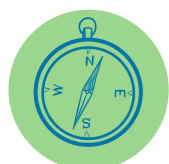
## Take care of each other

Vi bryr oss om hverandre og setter respekt, rettferdighet, utvikling og trivsel høyt.



## Foster inclusion

Vi er på vårt sterkeste når vi har en inkluderende kultur og er åpne for alle former for mangfold. Vi vet at dette tiltrekker de beste talentene, utvikler organisasjonen og samfunnet generelt.



## Collaborate for measurable impact

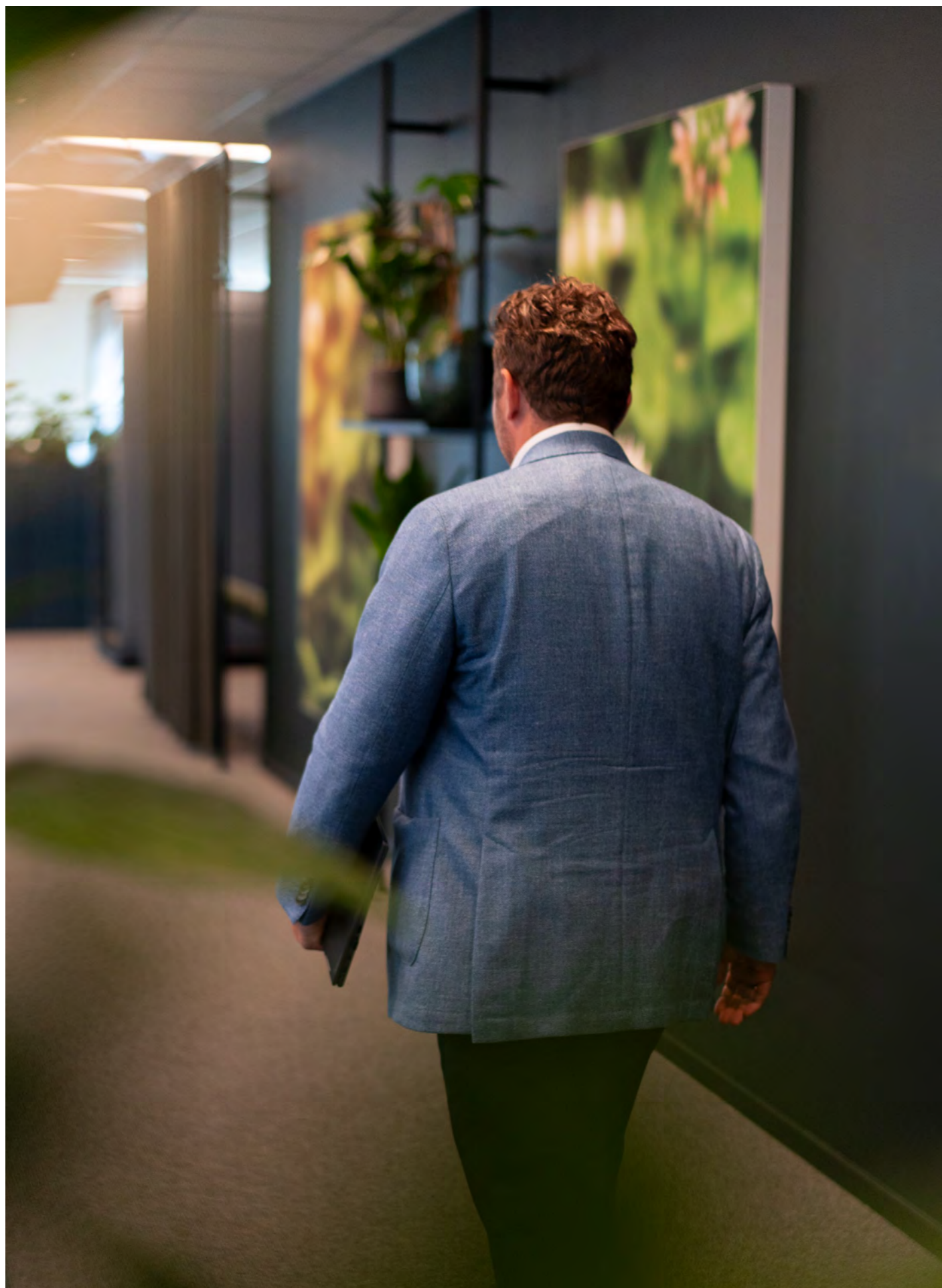
Vi samarbeider i team på tvers av forretningsområder, bransjer, geografier og kompetanseområder for å finne de beste løsningene for kundene våre.



### Vårt formål

Hver dag utfordrer vi oss selv til å gjøre en forskjell for klienter, medarbeidere, profesjonen vår og for samfunnet.

- I møte med klienter finner vi de beste løsningene. Vi tør å stille de utfordrende spørsmålene og vi bringer nye ideer til bordet.
- Vi gir medarbeidere muligheten til å gjøre en forskjell, både personlig og profesjonelt. Vi tilbyr en unik karriere som utvikler fremtidens ledere.
- Vi leder an utviklingen innen egne profesjoner og skaper innovativ faglig utvikling som reflekterer den virksomheten vi er.
- Vi har et sterkt samfunnsengasjement. Vi har høy integritet og bidrar til at det skapes tillit i samfunnet.



## VÅR VIRKSOMHET

## Strategiske prioriteringer

**Deloitte's ambisjon er å være ledende innenfor profesjonelle tjenester. For å oppnå vår ambisjon, jobber vi hver dag for å:**

- Styrke vår posisjon i prioriterte markedssegmenter for å skape betydelig vekst i vår virksomhet.
- Kontinuerlig utvikle våre tjenester og vår virksomhet slik at vi er en fremtidsorientert partner for våre kunder og en attraktiv arbeidsplass for alle talenter.
- Beskytte og forsterke vår merkevare gjennom kvalitet i alle prosesser og leveranser.

Våre strategiske prioriteringer legger premisser for vår tjenesteportefølje, leveransemodeller, markedsarbeid, medarbeiderløfte, karrieremuligheter, mangfold og inkludering og hvordan vi lever opp til vårt formål og våre verdier.

Som verdens største leverandør av profesjonelle, kunnskapsbaserte tjenester, bidrar vi til utvikling i flere dimensjoner.

Gjennom vårt kontinuerlige samarbeid med kunder over hele verden, har vi en god forståelse for hvilke utfordringer og muligheter de står overfor og utvikler våre tjenester i tråd med endringene som skjer for å skape fremtidsrettede løsninger.

Vi har inngått strategiske samarbeid med mange av de toneangivende globale teknologiselskapene for å være ledende innen profesjonen vår. Disse samarbeidene styrker oss til å utvikle egne teknologibaserte og innovative løsninger. PairD, Deloitte's helt eget Generative AI-verktøy, er et godt eksempel på teknologiutvikling som støtter våre medarbeidere med daglige oppgaver som å utarbeide innhold og utføre research. Alt i et trygt og sikkert Deloitte-miljø. PairD er en langsiktig teknologiinvestering, og starten på Deloitte's reise med å utforske potensialet til GenAI-teknologi for vårt arbeid, både internt, med kunder og for samfunnet.

Et annet eksempel er hvordan vi sammen med ulike institusjoner og forskningsmiljøer har utviklet relevante tjenester knyttet til det grønne skiftet som preger både samfunn og virksomheter i dag. Dette gjør vi for eksempel gjennom Center of the Edge som vi forteller mer om senere i rapporten.

Deloitte er for sjette år på rad kåret av Brand Finance til verdens mest verdifulle merkevare innenfor kommersielle tjenester. Det er vi utrolig stolte av! Det bekrefter at våre strategiske prioriteringer er riktige og at vi lykkes med å leve opp til vår ambisjon.



«Deloitte er for sjette år på rad kåret av Brand Finance til verdens mest verdifulle merkevare innenfor kommersielle tjenester. Det er vi utrolig stolte av!»

VÅR VIRKSOMHET

# Impact that matters

Et bredt spekter av kunder gir oss stor påvirkningskraft. Vi kan ta store løft i arbeidet mot en grønnere og mer bærekraftig fremtid sammen med kunder, leverandører, ideelle organisasjoner og gjennom partnerskap i næringslivet.

Vårt arbeid med bærekraft er fundamentert i FNs bærekraftsmål. Vi jobber aktivt med å bidra til FNs arbeid for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene ved å utvikle innsikt og kunnskap, i tillegg til å bygge kompetanse hos ansatte og kunder. Vi har en helhetlig tilnærming til arbeidet, men fokuserer særlig på følgende bærekraftsmål.



«Vi jobber aktivt med å bidra til FNs arbeid for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene.»



**WorldImpact** danner grunnlaget for vårt eget arbeid med bærekraft og er vår portefølje av strategier innenfor samfunnsansvar (WorldClass), frivillighet (Impact Every Day), mangfold/inkludering (ALL IN) og klima- og miljø (WorldClimate).



## WorldClass

### Samfunnsansvar

Vårt samfunnsansvarsprogram skal bidra til å tette utdannings- og kompetansegap, utvikle jobbferdigheter og bidra til en bedre framtid for 100 millioner mennesker over hele verden innen 2030.



## Impact Every Day

### Frivillighet og medarbeiderengasjement

Gjennom Impact Every Day oppmuntrer vi egne medarbeidere til å engasjere seg året rundt og påta seg frivillig arbeid i lokalsamfunnet.



## ALL IN

### Mangfold og inkludering

Vi skal bygge en kultur basert på respekt og inkludering, som med målrettede tiltak skal gi større mangfold. Alle i Deloitte skal føle at de kan være seg selv på jobb, og at alle har like muligheter til å utvikle seg og lykkes.



## WorldClimate

### Klima og miljø

Gjennom vår globale klimastrategi skal vi gjøre vårt for at verden når målene i Parisavtalen. Det innebærer å redusere eget klimafotavtrykk, engasjere ansatte og iverksette initiativer i fellesskap med strategiske samarbeidspartnere og nettverk.

I WorldImpact-strategiene har vi satt oss mål som rapporteres og følges opp nasjonalt og internasjonalt. Vi utdyper mer om strategiene og måloppnåelsen i rapporten under delene som omhandler sosiale forhold, samfunnsansvar, samt klima og miljø.





PR. 31.05.24

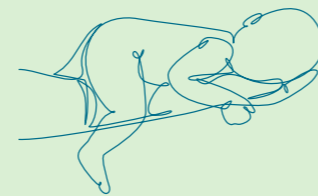
# Nøkkeltall

**3991  
MNOK**  
omsetning

**22 %**  
vekst i omsetning

**864**  
uker fedre tok ut  
i permisjon

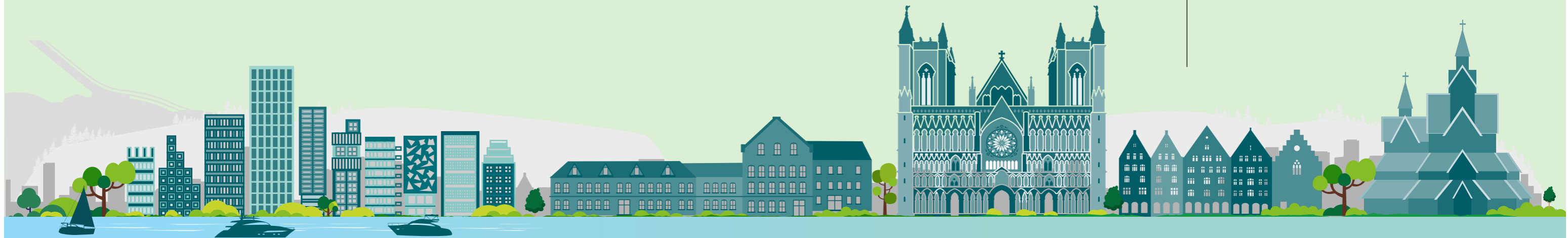
**8328**  
timer brukt på pro bono  
og frivillig arbeid



**75 074**  
timer til  
kompetanseutvikling

**25 %**  
kvinnelige partnere

**1900**  
antall ansatte inkl partner



VÅR VIRKSOMHET

# Organisering

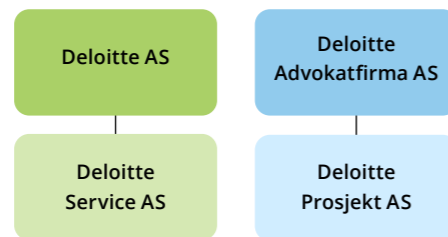
Deloitte Norge består av selskapene Deloitte AS og Deloitte Advokatfirma AS, med tilhørende datterselskaper. Selskapets hovedkontor ligger i Bjørvika i Oslo, og totalt er vi litt over 1900 ansatte i Norge fordelt på fire regioner.

Deloitte Norge er tilknyttet Deloitte Touche Tohmatsu Ltd (DTTL), som er verdens største virksomhet innen revisjons- og rådgivningstjenester med ca. 457 000 medarbeidere verden over. Fordelt på ca. 150 land er virksomheten organisert i regionale medlemsfirmaer. Norge er en del av medlemsfirmaet North South Europe (NSE) som inkluderer Norden, Storbritannia, Belgia, Nederland, Irland, Sveits, Italia, Hellas, Malta, Kypros og Midtøsten.

Samarbeid på tvers av landegrenser er viktig og et av våre konkurransefortrinn. Et globalt samarbeid omhandler alt fra felles leveranser til globale klienter, utveksling av ressurser, kompetanseutvikling og kvalitetssikring, til felles systemer og metodikk. Gjennom året har vi forberedt en nordisk integrasjon. Et tettere strategisk samarbeid med de nordiske landene vil styrke vår posisjon ytterligere ved at vi kan dra synergier gjennom systemer og prosesser, samt trekke på kunnskap og ekspertise fra de andre nordiske landene. Fra og med forretningsåret 2025 (FY25) vil arbeidet konkretiseres, og vi vil være integrert del av et nordisk samarbeid.

Deloitte AS er organisert som aksjeselskap. Aksjelovens bestemmelser for alminnelige selskapsorganer, eierstyring og selskapsledelse er følgelig fundamentet i styringsstrukturen.

Deloitte Norge består av følgende selskaper:



Deloitte AS er et godkjent revisjons-selskap, og revisjonsvirksomheten utøves av dette selskapet. Selskapet har gjennom året bestått av forretningsområdene Audit & Assurance, Risk Advisory, Consulting og Financial Advisory. Selv om virksomheten er delt inn i ulike forretningsområder, jobber vi tverrfaglig som ett firma på en rekke av tjenestene. Bærekraft og teknologi er et godt eksempel på dette, hvor alle forretningsområdene jobber sammen for hjelpe kundene med å omstille seg. Ved hjelp av datadrevet innsikt, bærekraftspesialister og dyp bransjekompetanse, bistår vi kundene med å finne de beste løsningene.

Av hensyn til interne selskapsrettslige forhold, er Deloitte AS hovedmann og ansvarlig deltaker i Deloitte Norge Indre Selskap, hvor partnerne personlig er stille deltakere. Selskapsformen indre selskap er en hensiktsmessig organisering for å regulere interne relasjoner mellom partnerne og innbyrdes kapitalforhold. Deloitte Norge IS opptre ikke utad som selskap. Deloitte AS eier også selskapet Deloitte Services AS som er et autorisert regnskapsførerselskap.

Deloitte Advokatfirma AS består av forretningsområdet Tax & Legal. Dette selskapet eies av advokatpartnerne og er knyttet til Deloitte AS gjennom avtale.

Deloitte Advokatfirma AS eier selskapet Deloitte Prosjekt AS, som leverer rådgivning innen merverdiavgift. Dette selskapet har konsesjon som regnskapsførerselskap.

«Ved hjelp av datadrevet innsikt, bærekraftspesialister og dyp bransjekompetanse, bistår vi kundene med å finne de beste løsningene.»

## Våre forretningsområder

Gjennom året har Deloitte vært organisert i forretningsområdene Audit & Assurance, Risk Advisory, Consulting, Financial Advisory og Deloitte Advokatfirma. Fremover vil Deloitte gjennomgå en omorganisering av forretningsområdene for å tilpasse vår organisasjon til kundenes behov og forventninger, samt hvordan vi best utvikler våre medarbeidere og deres kompetanse. Endringen skjer i alle land og skal være gjeldende fra oktober 2024.

## Tverrfaglige tjenesteområder

For å løse kundenes utfordringer, møter vi kundene med en helhetlig tilnærming og tverrfaglige team. Ved å sette sammen det beste vi har av kapabiliteter på tvers av forretningsområder, med dyp bransje- og industrikompetanse hentet fra hele organisasjonen og på tvers av landegrenser, tar vi utgangspunkt i kundens behov og det vi ser at våre kunder trenger bistand med – nå og i fremtiden. Dette vil bli ytterligere styrket gjennom ny organisering da den vil legge bedre til rette for enklere arbeid på tvers av landegrensene og gi rom for vekst ved at vi i større grad tilpasser oss kundenes strategiske agenda.

Vi har gjennom året videreført modellen ved at utvalgte strategiske tema løftes opp til å omfatte flere av våre tjenesteområder på tvers av organisasjonen. Den tverrfaglige modellen, Multidisciplinary Model (MDM), gir oss en unik mulighet til å hjelpe kundene våre med innovative løsninger for hele deres teknologi-, transformasjon- og bærekraftsreise. Denne måten å jobbe på er en sentral del av vår strategi for å vinne i markedet.



## VÅR VIRKSOMHET

## Økonomisk utvikling

Regnskapsåret 2023/2024 har vært et godt år for Deloitte Norge med betydelig vekst til tross for at norsk næringsliv har vært preget av høye renter og en svak norsk krone, noe som har medført redusert vilje til investeringer i enkelt bransjer/sektorer. Honorarinntektene i konsernet var på kr 3 987,9 millioner (3 274,5 i forrige regnskapsår), som tilsvarer en vekst på 21,8 prosent. Veksten er primært drevet av organisk vekst i antall medarbeidere, økte timepriser, fokus på kostnadskontroll og lønnsom drift.



Vi har fortsatt arbeidet med en mer integrert virksomhet i Norden og North South Europe (NSE). Dette er en betydelig investering som vi begynner å se effekt av i form av vår evne til å levere stadig større og mer komplekse prosjekter både til store klienter lokalt og på tvers av landegrensene.

Audit & Assurance har hatt et meget godt år med sterk vekst i omsetning og lønnsomhet. Dette gjelder både våre tradisjonelle revisjonstjenester og nye tjenester blant annet innenfor bærekraftsområdet som CSRD. Tax & Legal leverer også god vekst med god lønnsomhet. Her oppleves markedet som forholdsvis stabilt. Våre andre rådgivningsvirksomheter har i sum også levert en god vekst. Deler av vår rådgivningsvirksomhet hadde et krevende år i fjor som vi gjennom målrettede tiltak har klart å snu til lønnsom vekst. Vår evne til å hurtig mobilisere vårt lokale og globale leveringsapparat, har også gitt oss noen meget store prosjekter innen rådgivningsområdet som har bidratt til vekst og lønnsomhet. Vi opplevde utfordringer knyttet til M&A markedet i deler av 2023/2024, og året endte i sum med en tilfredsstillende utvikling i et krevende M&A-marked.

Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter i FY24 var på kr 94,0 millioner (148,1) i konsernet og 82,3 millioner (87,8) i Deloitte AS. Den vesentlige forskjellen mellom driftsresultat og netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter skyldes utbetaling av overskudd til deltakerne. Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter for både konsernet og selskapet i FY24 var negative kr 60,4 millioner (negative 24,5). Den negative kontantstrømmen skyldes kjøp av varige driftsmidler. Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter i FY24 var negative kr 29,4 millioner (negative 232,8) i konsernet og negative kr 28,8 millioner (negative 175,8) i Deloitte AS. Endringen mot fjoråret knytter seg i all hovedsak til deltakeres tilgodehavende. Nivået

på innskutt frivillig kapital fra deltakere har gått opp med kr 136,3 millioner fra utgangen av FY23 til utgangen av FY24, mens utbetaling av utbytte til deltakerne trekker kontantstrømmen ned. Totalkapitalen i konsernet var på kr 1 672,9 millioner (1 414,9) ved utgangen av FY24. Egenkapitalen utgjør kr 207,0 millioner (204,7) og samlet gjeld er på kr 1 465,8 millioner (1 210,1). 30,6 prosent av gjelden er direkte finansiering av deltakerne gjennom bundet kapital og frivillig lån som samlet utgjør kr 447,9 millioner (311,5). Dette er i tråd med hvordan vi ønsker å være finansiert. For Deloitte AS var totalkapitalen på kr 1 356,6 millioner (1 154,2) og egenkapitalen på kr 150,8 millioner (153,1) millioner.

**Finansiell risiko**

Konsernets virksomhet fører ikke til eksponering av vesentlig finansiell markedsrisiko. Selskapet er i en viss grad påvirket av valutamarkedet. Konsernets inntekter og kostnader er i hovedsak i norske kroner, selskapet har begrenset valutarisiko knyttet til enkelttransaksjoner i amerikanske dollar, euro og pund. I hovedsak finansieres virksomheten gjennom frivillig kapitalinnskudd fra deltakere, som igjen reduserer eksponeringen mot finansiell markedsrisiko.

Konsernets likviditet er god, per 31. mai 2024 utgjør likviditetsbeholdningen kr 451,3 millioner (447,1) og kr 345,8 millioner (352,7) for Deloitte AS. Selskapet har en kassekreditt med en limit på kr 250 millioner. Per 31. mai 2024 er denne trekkfasiliteten ikke benyttet. For å sikre god likviditet arbeides det fortsatt med faktureringstakten og å redusere kredittiden på kundefordringer

Risikoen for at kunder ikke har økonomisk evne til å oppfylle sine forpliktelser er og har historisk vært lav, og selskapet har hatt lite tap på fordringer. Den makroøkonomiske situasjonen i Norge har medført en beskjeden økning i tap på fordringer.

**Fortsatt drift og disponering av overskudd**

I samsvar med Regnskapsloven § 3–3 a bekrefte det at forutsetningen om fortsatt drift er til stede og årsregnskapet for FY24 er satt opp under denne forutsetningen. Styret mener årsregnskapet gir et rettviseende bilde av konsernets og Deloitte AS' finansielle stilling og resultat for regnskapsåret avsluttet 31. mai 2024. Styret foreslår at årets overskudd i Deloitte AS på kr 122 661 024 utdeles som utbytte.

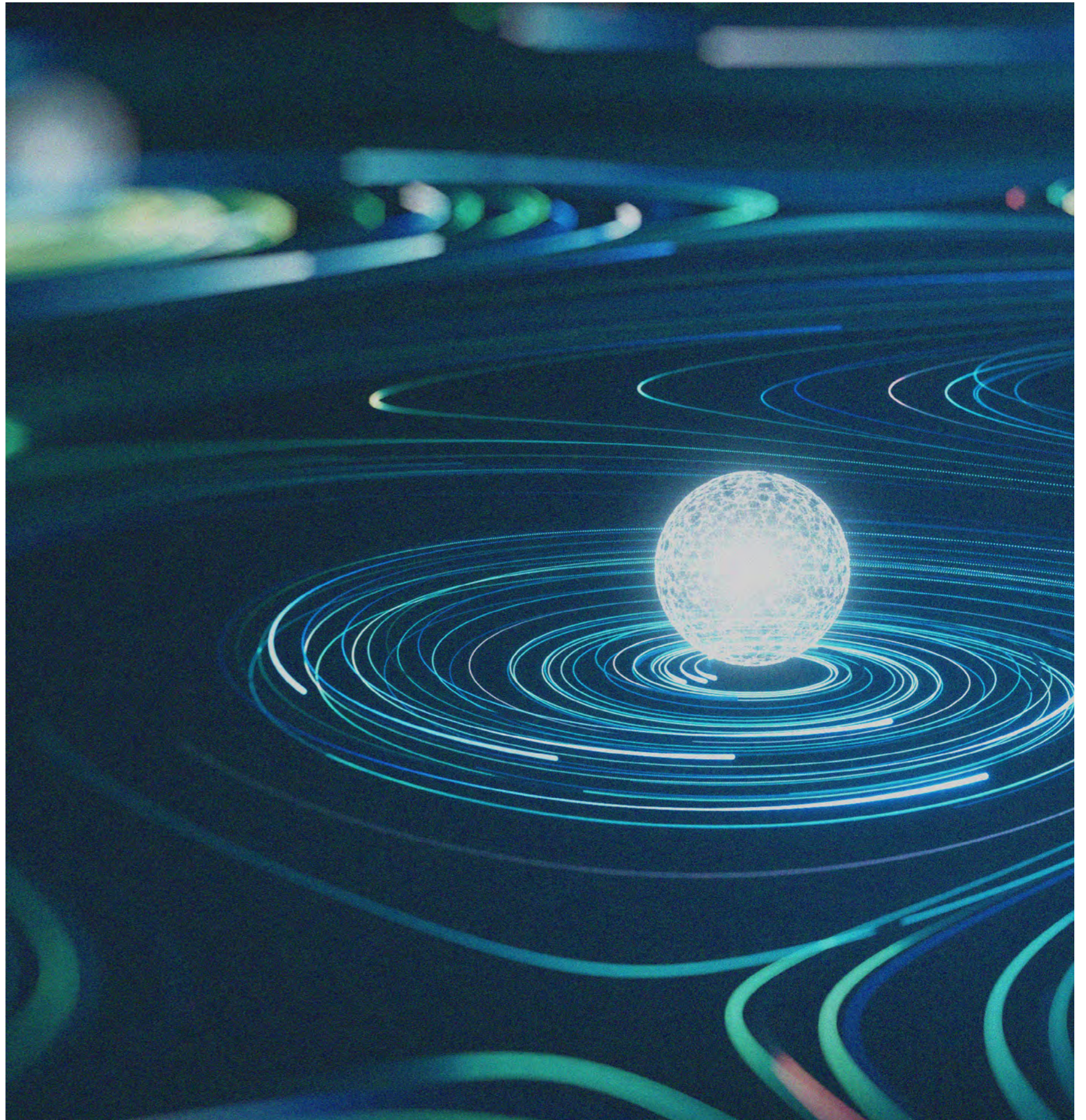
**Fremtidsutsikter**

2024 har vært preget av fortsatt internasjonal uro med høye priser og mange konflikter. Dette har gitt prisvekst og en presset norsk økonomi med en svak kronekurs. Usikkerhet i norsk og internasjonal økonomi påvirker Deloitte i Norge på lik linje som resten av næringslivet.

Deloitte er et solid selskap med god likviditet og lav gjeldsgrad. Med fortsatt fokus på digitalisering, medarbeider utvikling og økonomisk styring er Deloitte godt posisjonert til å møte fremtidens utfordringer.

# Vesentlighetsanalyse

Vi har gjennomført en dobbel vesentlighetsanalyse for å forstå hvor Deloitte har størst påvirkning på omgivelsene og hvor omgivelsene har størst påvirkning på Deloitte. En slik kartlegging identifiserer fokusområder og legger føring for vår innsats og prioriterte initiativer.



EUs nye direktiv om bærekraftsrapportering (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) stiller høyere krav til rapportering av bærekraftsinformasjon og vil være gjeldende for oss fra og med regnskapsåret 2025/2026. Det nye direktivet vil også kreve at bærekraftsrapporteringen skjer i tråd med de nye europeiske standardene ESRS. Den doble vesentlighetsanalysen vår er derfor gjennomført i tråd med CSRD og vurderer hele verdikjeden, adresserer kravene til dobbel vesentlighet og refererer til ESRS-bærekraftstemaer og underkategorier knyttet til miljø, mennesker og styring. Analysen er validert av administrerende direktør og presentert til styret.

«I analysen har vi vurdert Deloitte's påvirkning på samfunnet og interessenter, samt hvordan bærekraftsforhold påvirker Deloitte's muligheter til langsiktig verdiskaping.»

I analysen har vi vurdert Deloitte's påvirkning på samfunnet og interessenter, samt hvordan bærekraftsforhold påvirker Deloitte's muligheter til langsiktig verdiskaping. Ved hjelp av den doble vesentlighetsanalysen har vi kartlagt de mest vesentlige bærekraftstemaene for Deloitte, samt identifisert de viktigste interessentene som har vært sentrale i utarbeidelsen av analysen. Resultatet av vesentlighetsanalysen blir viktig i vårt fremtidige strategiarbeid.



### Involvering av interessenter

Vi har i løpet av året vært i dialog med dem vi anser som våre viktigste interessenter, og i tabellen på neste side har vi sammenstilt informasjon om hvem disse er, hvordan vi kommuniserer med dem, hvilke forventninger de har til oss og hvordan vi responderer på dette.

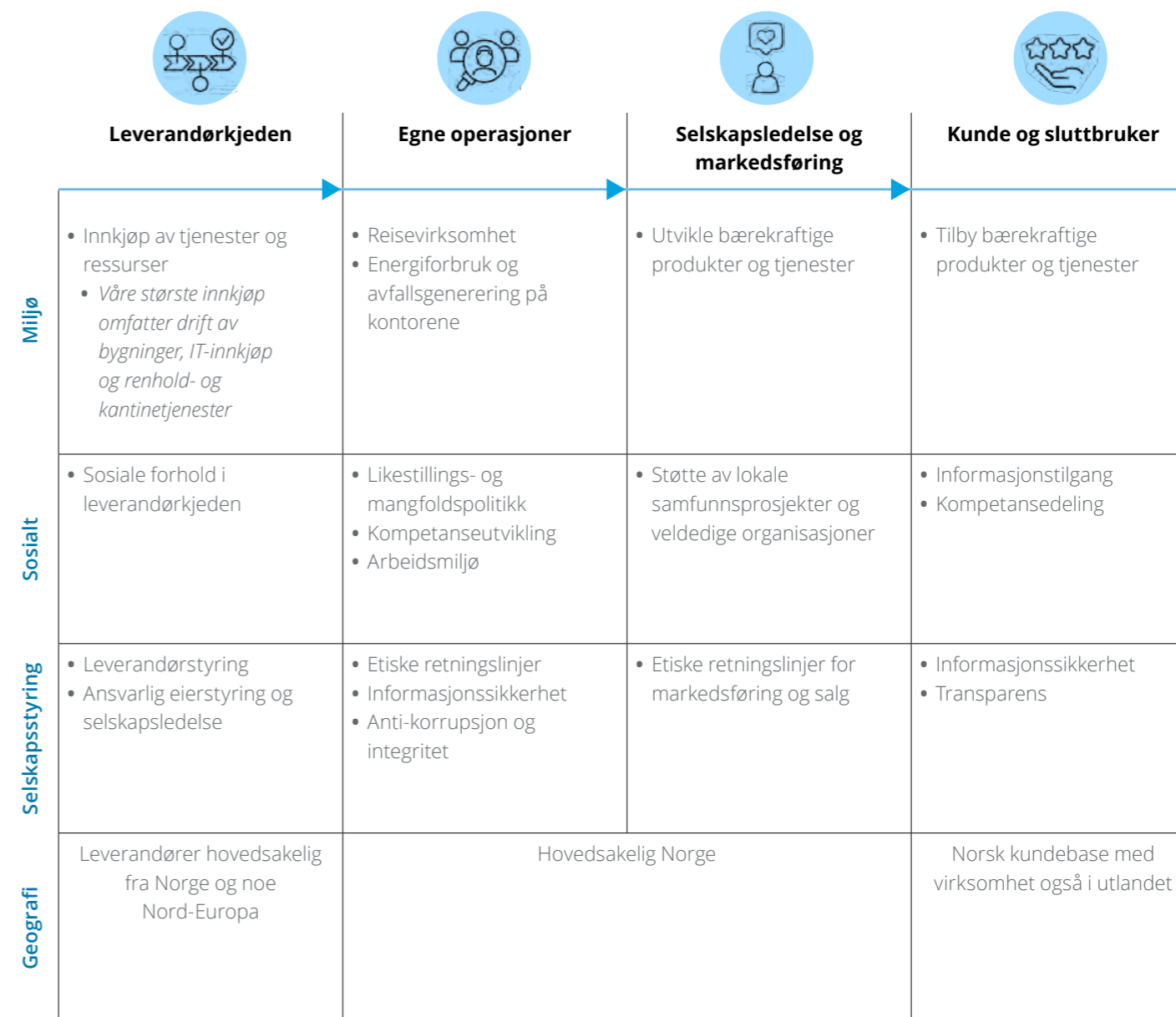
Interne og eksterne interessenter har vært involvert i den doble vesentlighetsprosessen gjennom intervjuer og workshops, og deres perspektiver er integrert i vurderingen. Selve prosessen er organisert og utført i nært samarbeid mellom Deloitte's bærekraftsteam og våre fremste klima- og bærekrafts eksperter. Eksterne interessentintervjuer ble gjennomført for å dekke ulike aspekter, inkludert kunde-, leverandør- og ansattforhold. To interne workshops ble arrangert; den ene for å vurdere vesentlig påvirkning og den andre for å vurdere finansiell vesentlighet. Ekspertene innenfor hvert bærekraftstema bidro med verdifulle innspill og tverrfaglige diskusjoner. I tillegg deltok representanter fra finansfunksjonen og teamet for risikostyring for å sikre at temaene ble vurdert i tråd med vår eksisterende risikostyring.

Interessentgruppe	Dialogarena	Forventninger til Deloitte	Hvordan Deloitte responderer
<b>Ansatte</b> Som kunnskapsbedrift er vi avhengig av våre ansatte og deres kunnskap og erfaring. For å etterleve strategien vår trenger vi en engasjert og mangfoldig ansattgruppe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>møter i bærekraftsnettverk</li> <li>soundingboard, arbeidsmiljøutvalg</li> <li>allmøter</li> <li>1:1-samtaler, coaching</li> <li>medarbeiderundersøkelser</li> <li>varslingskanaler</li> <li>workshops</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>trygge arbeidsplasser</li> <li>mangfold, likestilling og inkludering</li> <li>innovativ og utviklende</li> <li>lærende arbeidsplass</li> <li>bærekraftig profil</li> <li>balanse mellom jobb og fritid</li> <li>konkurransedyktige betingelser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>informasjon om forretningsstrategi og lønnsomhet</li> <li>relevant kursing og videreutdanning</li> <li>rekrutteringsprosessen</li> <li>strategi bygget opp rundt «People first»</li> </ul>
<b>Kunder</b> Uten kundene våre har vi ikke et eksistensgrunnlag. Å hjelpe kundene våre gjennom tjenestene vi leverer, er hele grunnlaget i vår forretningsmodell.	<ul style="list-style-type: none"> <li>kundemøter</li> <li>seminarer, webinarer</li> <li>nettverksmøter</li> <li>kundetilfredshetsundersøkelser</li> <li>intervjuer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>innovative og bærekraftige tjenester</li> <li>tillit</li> <li>tidsriktig leveranse av høy kvalitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>utarbeide etiske retningslinjer</li> <li>aktiv deltakelse i nettverk med kunder</li> <li>deltakelse i Revisorforeningen og Advokatforeningen</li> <li>innovative innenfor våre forretningsområder</li> </ul>
<b>Leverandører</b> Vi har høye forventninger til at våre leverandører skal levere i henhold til avtale og våre etiske retningslinjer for leverandører. Vi gjør derfor nøye vurderinger før vi inngår nye samarbeid.	<ul style="list-style-type: none"> <li>regelmessig dialog direkte med leverandør</li> <li>forhandlinger ved utløp av eksisterende avtaler/inngåelse av nye</li> <li>leverandørundersøkelse</li> <li>digitalt kurs</li> <li>intervjuer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>behov og forventninger i fremtiden</li> <li>ansvarlig drift (business conduct)</li> <li>gode betalingsrutiner</li> <li>åpenhet for dialog og samarbeid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>policyer</li> <li>gode due diligence-prosesser for å sikre langsiktig samarbeid</li> <li>jevnlig dialogmøter med våre største leverandører hvor viktige temaer drøftes</li> </ul>
<b>Partnere (eiere)</b> Som eiere er våre partnere opptatt av å sikre bærekraftig og lønnsom drift, samt vekst og videreutvikling.	<ul style="list-style-type: none"> <li>generalforsamling</li> <li>nasjonale partnernmøter</li> <li>regionledermøter</li> <li>årlige seminarer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ansvarlig og bærekraftig drift som sikrer både kortsiktig og langsiktig lønnsomhet</li> <li>høy kvalitet</li> <li>innovativ og utviklende</li> <li>lærende og utviklende arbeidsplass</li> <li>balanse mellom jobb og fritid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>innovative innenfor våre forretningsområder</li> <li>strategi bygget opp rundt «People first»</li> <li>budsjetter</li> <li>policyer som sørger for at vi handler i henhold til gjeldende regelverk</li> </ul>

Interessentgruppe	Dialogarena	Forventninger til Deloitte	Hvordan Deloitte responderer
<b>Myndigheter</b> Myndighetene stiller høye krav til vår bransje når det gjelder kvalitet og kontroll. Vår oppgave er å bygge tillit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>tilsyn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>følger lovkrav og regelverk</li> <li>oppfyller vår funksjon som allmennhetens tillitsperson</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>policyer som sørger for at vi handler i henhold til gjeldende regelverk</li> </ul>
<b>Samfunnet</b> Som stor næringslivsaktør både påvirker vi, og blir påvirket av, samfunnet rundt oss, på globalt, nasjonalt og lokalt nivå.	<ul style="list-style-type: none"> <li>arrangementer</li> <li>media</li> <li>samarbeid med strategiske partnere</li> <li>faglige nettverk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>skape arbeidsplasser</li> <li>samfunnets tillitsperson</li> <li>pådriver for endring</li> <li>bidrar gjennom våre tjenester til samfunnet</li> <li>gjøre en positiv forskjell for samfunnet, både lokalt, nasjonalt og globalt</li> <li>handle i allmennhetens interesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gode ansettelsesprosesser</li> <li>nyutdannedes skal få et godt første møte med arbeidslivet og god kompetanseutvikling</li> <li>utarbeide hensiktsmessig virksomhetsstyring for å ivareta tilliten vi har opparbeidet oss</li> <li>i dialog med gårdeiere, stille krav til bærekraft i byggene vi disponerer</li> <li>levere pro bono-tjenester og kompetansebasert</li> <li>frivillighet til organisasjoner og prosjekter som løser komplekse samfunnsproblemer</li> <li>jobbe målrettet for mangfold og inkludering</li> <li>frivillig arbeid i lokalsamfunnene</li> <li>engasjement i faglige nettverk som bidrar positivt i økosystemet vårt</li> </ul>
<b>Studenter</b> Dagens studenter er våre fremtidige ansatte, og vi er derfor avhengige av å ha en åpen dialog med dem slik at vi klarer å møte deres forventninger og krav til oss som arbeidsgiver.	<ul style="list-style-type: none"> <li>bedriftspresentasjoner</li> <li>studentarrangementer</li> <li>intervjuer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>trygge arbeidsplasser</li> <li>mangfold, likestilling og inkludering</li> <li>muligheter for personlig og faglig utvikling</li> <li>relevante og spennende arbeidsoppgaver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>invitere til arrangementer hvor vi forteller om hvordan det er å jobbe i Deloitte</li> <li>gjennomføre intervjuer for å kartlegge hvilke forventninger dagens studenter har til en fremtidig arbeidsgiver</li> </ul>

### Verdikjedekartlegging

Som en del av arbeidet med den doble vesentlighetsanalysen gjennomførte vi en verdikjedekartlegging. Formålet med denne kartleggingen var å identifisere de områdene hvor vi har størst innvirkning på miljø og samfunn. Gjennom prosessen har vi strukturert verdikjeden vår i fire deler: leverandørkjeden, egne operasjoner, selskapsledelse og markedsføring, samt kunde og sluttbruker. Innenfor hver del har vi nøye identifisert de prosessene hvor vi har størst miljømessig (E), sosial (S) og styringsmessig (G) påvirkning.



**Metodikk**

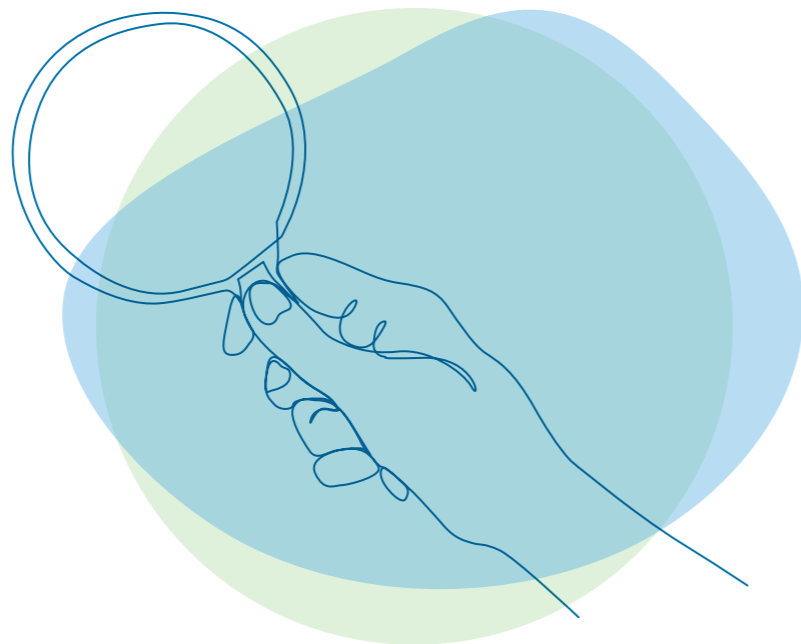
Den doble vesentlighetsanalysen ble gjennomført i første kvartal 2024 og følger retningslinjene beskrevet i ESRS 1 og 2, samt veiledningen i IG 1 Double Materiality. I tråd med ESRS 1 skal vesentlighetsvurderingen utføres for å identifisere vesentlige rapporteringspliktige opplysninger som tar hensyn til både vesentlig påvirkning og finansiell vesentlighet. ESRS 2 gir retningslinjer for å beskrive prosessen med å identifisere virksomhetens påvirkninger, risikoer og muligheter og vurdere hvilke som er vesentlige. Vår doble vesentlighetsanalyse er gjennomført på bakgrunn av tidligere vesentlighetsanalyser og konkurrent-analyser, samt innspill fra et bredt spekter av interne og eksterne interessenter. For å sikre at analysen omfattet alle relevante områder fra et regulatorisk perspektiv, ble også SASB Data Security standarden inkludert i våre vurderinger. Dette valget ble gjort da vi fant at ESRS alene ikke dekket alle nødvendige aspekter. Ved å inkludere Data Security fra SASB, sikret vi en grundig gjennomgang av vår virksomhets påvirkninger, risikoer og muligheter, spesielt med hensyn til datasikkerhet.

Et bærekraftstema anses som vesentlig fra et påvirkningsperspektiv dersom det påvirkes av virksomhetens egen drift og/ eller verdikjede, inkludert produkter og tjenester, samt forretningsforbindelser. For påvirkningsvesentlighet har vi derfor vurdert både positive og negative påvirkninger Deloitte kan ha på samfunnet og miljøet. Innenfor hvert av ESRS' ti tema og undertema har vi analysert alvorlighetsgraden av påvirkningen (omfang, skala og gjenopprettelsesgrad) og sannsynligheten for at påvirkningen kan skje, på en skala til 5.

Et bærekraftstema er vesentlig ut fra et finansielt perspektiv dersom det utløser eller med rimelighet kan forventes å utløse finansielle virkninger for Deloitte. Dette er tilfellet når et spørsmål om bærekraft genererer risikoer og muligheter som har en vesentlig innflytelse eller som med rimelighet kan forventes å ha en vesentlig innflytelse på foretakets utvikling, finansielle stilling, finansielle inntjening og kontantstrømmer. For å vurdere finansiell vesentlighet ble hvert tema analysert ved å estimere den finansielle risikoen og/eller muligheten, samt vurdere sannsynligheten for at risikoen og/eller muligheten realiseres. Den finansielle konsekvensen for Deloitte er vurdert på en skala fra veldig høyt til veldig lavt (1-5), mens sannsynligheten er vurdert på en skala fra sjelden til svært sannsynlig (1-5). Metodikken som er benyttet for både påvirkningsvesentlighet og finansiell vesentlighet følger OECDs retningslinjer for aktsomhetsvurderinger for ansvarlig næringsliv.

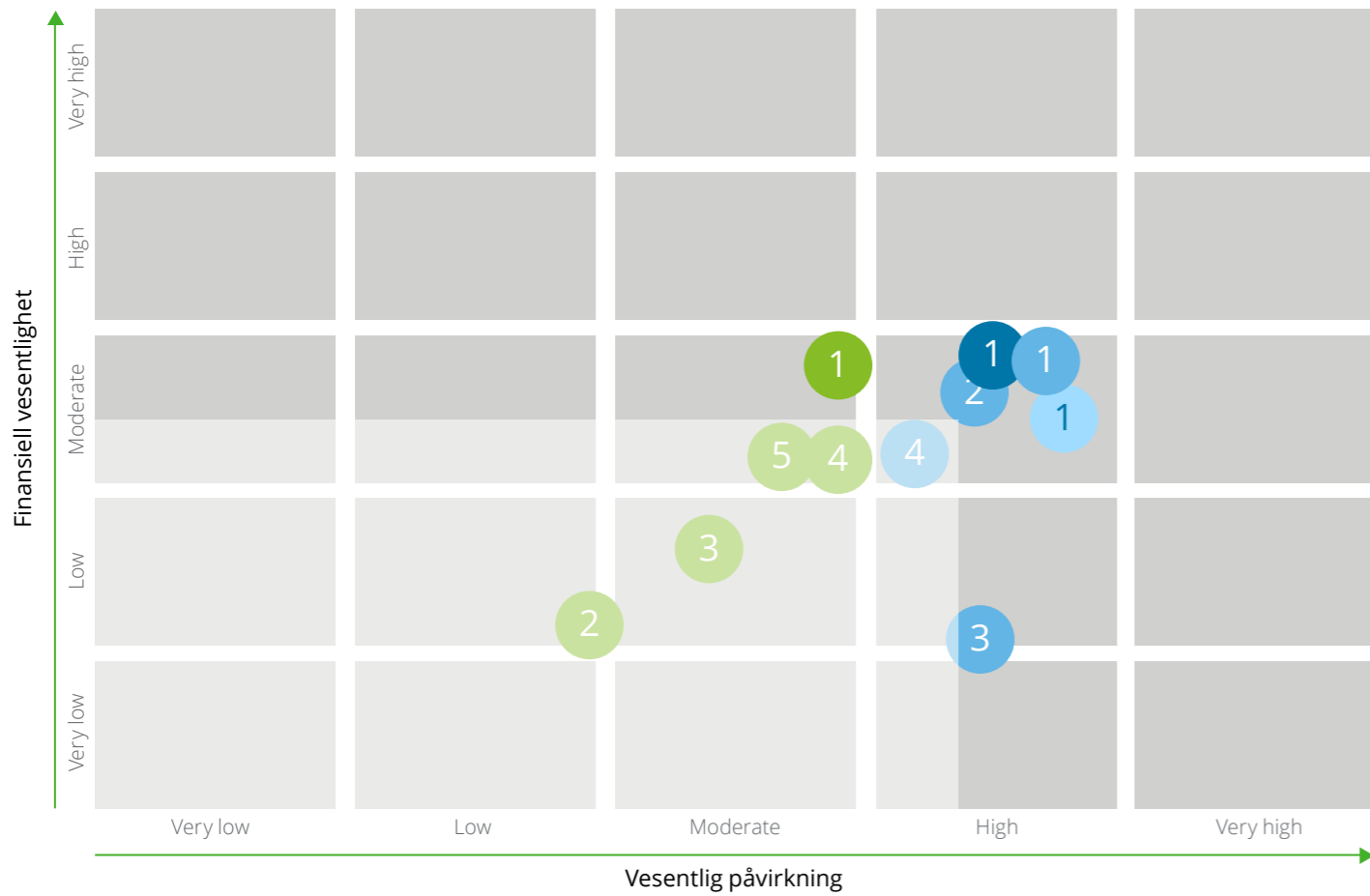
**Resultater**

Resultatet av den doble vesentlighetsanalysen danner grunnlaget for hva vi rapporterer på. Matrisen nedenfor viser en oversikt over resultatet fra analysen og hvilke temaer som er mest vesentlige for Deloitte. I tillegg gir tabellen på neste side en detaljert oversikt over hvilke undertemaer som har blitt vurdert som vesentlige. Tersklene som er satt for å avgjøre hva som regnes som vesentlig eller uvesentlig er avgjort i tett samarbeid med Deloitte's ledelse og risikofunksjoner. Vi vil komme nærmere inn på de ulike temaene, presentere hva vi gjør innenfor hvert av disse, og hva vi vurderer å være våre største risikoer og muligheter.



Vesentlig tema	Vesentlig undertema
Klimaendringer	Klimatilpasning
	Begrensning av klimaendringer
	Energi
Egen arbeidsstyrke	Arbeidsforhold
	Likebehandling og like muligheter for alle
	Andre arbeidsrelaterte rettigheter
Arbeidere i verdikjeden	Arbeidsforhold
	Likebehandling og like muligheter for alle
	Andre arbeidsrelaterte rettigheter
Berørte lokalsamfunn	Kunnskapsdeling
Forretningsetikk	Bedriftskultur
	Politisk engasjement og lobbyvirksomhet
	Beskyttelse av varslere
	Korrupsjon og bestikkelser
	Styring av forholdet med leverandører, inkludert betalingspraksis
SASB: Datasikkerhet	Beskrivelse av tilnærminger til identifisering og håndtering av risikoer knyttet til datasikkerhet
	Beskrivelse av retningslinjer og praksiser knyttet til innsamling, bruk og oppbevaring av kundeinformasjon
	(1) Antall datainnbrudd, (2) prosentandel som (a) involverer kunders konfidensielle forretningsinformasjon og (b) er brudd på personopplysninger, (3) antall (a) kunder og (b) enkeltpersoner berørt

**Matrise**



- Miljø**
- 1 Klimaendringer
  - 2 Forurensning
  - 3 Vann og marine ressurser
  - 4 Naturmangfold og økosystemer
  - 5 Ressursbruk og sirkulærøkonomi

- Sosial**
- 1 Egen arbeidsstyrke
  - 2 Arbeidstakere i verdikjeden
  - 3 Berørte lokalsamfunn
  - 4 Konsumenter og sluttbrukere

- Virksomhetsstyring**
- 1 Forretningsetikk

- Selskapsspesifikt vesentlig tema**
- 1 Datasikkerhet





# Klima og miljø

Vi erkjenner at klimaendringer er et systemisk problem som truer liv, levebrød og leveområder og som krever strakstiltak for å avverge store negative konsekvenser. I Deloitte gjør vi vårt for å kutte utslipp fra egen drift, samtidig som vi bygger klimakompetanse blant ansatte og involverer hele økosystemet for å bidra til egen og andres overgang til en lavkarbonøkonomi.



KLIMA OG MILJØ

# Omstillingsplan

Som en leverandør av profesjonelle tjenester har Deloitte et begrenset direkte utslipp i forhold til aktører i mange andre bransjer. Vår største påvirkning på klimaet skjer gjennom omstillingen vi bistår våre kunder i å gjennomføre, og kunnskapsbyggingen vi bidrar med i samfunnet. Likevel er klima et vesentlig tema for vår virksomhet. Både fordi Deloitte, som andre organisasjoner, har negativ påvirkning på klimaet gjennom vår drift, og fordi vi har et ansvar for å følge de samme omstillingsprinsippene internt i vår egen virksomhet som vi hjelper kundene med å implementere. Derfor jobber vi etter vår overordnede klima- og miljøstrategi og omstillingsplan, *WorldClimate*. Denne strategien hjelper oss å strukturere arbeidet med å redusere utslippene fra vår egen drift og verdikjede, integrere bærekraft i alt vi gjør og øke kunnskapen og engasjementet rundt klimaspørsmål blant våre ansatte. Samtidig samarbeider vi med aktører fra hele vårt økosystem for å skape nye og bedre løsninger på de enorme utfordringene vi står overfor.

**Vår påvirkning på klimaendringene**

Vi er bevisst på vår påvirkning på klimaet og tar ansvar for å redusere den negative effekten, samtidig som vi jobber for å øke positive bidrag. Se tabellen nedenfor for en oversikt over aktiviteter vi har funnet vesentlige i denne sammenhengen, en kort beskrivelse av innholdet i aktivitetene, våre tilknyttede tiltak, med tilhørende planer innenfor hvert område.

Hovedandelen av aktivitetene er identifisert gjennom arbeidet med vårt klimagassregnskap, hvor alle kategorier av utslipp er nøye gjennomgått og vesentligheten vurdert. Dette gjøres av Deloitte NSE. I tillegg vurderer bærekraftsteamet i samarbeid med ledelsen jevnlig hvilke aktiviteter lokalt i Deloitte Norge som går utover de klimagassregnskapet fanger opp i dag.



Beskrivelse	Tiltak	Planer
<b>Tjenesteleveranser</b>		
<p>Resultatene av tjenestene vi leverer til våre kunder kan potensielt ha både positive og negative konsekvenser på klimaet.</p> <p>Vi hjelper flere store organisasjoner med deres omstillingsplaner ved å bistå med komplekse, tverrdisiplinære transformasjonsprosjekter og har i denne sammenhengen positiv påvirkning på utslippskutt.</p> <p>Vi er bevisst vårt ansvar og risikoen for at våre tjenester kan brukes på måter som har negativ innvirkning på kampen mot klimaendringer.</p> <p>Det er utfordrende å kvantifisere både den positive og negative påvirkningen på klimaet gjennom våre tjenester, blant annet fordi effekten ikke alltid kan fordeles på en meningsfull måte mellom vår bistand og det kunden selv gjør.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Per i dag jobber 80–100 personer i Deloitte med dette temaet på fulltid.</li> <li>Vi fortsetter å rekruttere bredt innenfor bærekraftsfeltet.</li> <li>Vi sørger for god kursing og opplæring. Også ansatte som ikke har klima og bærekraft som sin hovedkompetanse skal ha god kunnskap om dette for å kunne støtte kundene i deres omstilling.</li> <li>Vi har stor grad av kunnskapsdeling på tvers av fagområder og landegrenser i Deloitte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klima og natur er identifisert som strategiske satsningsområder i Deloitte, og vi skal ytterligere utvikle vår positive påvirkning innenfor dette feltet.</li> <li>Deloitte er i prosess for å omstrukturere tjenesteområdene i vår organisasjon, noe som vil innebære at avdelinger som jobber med bærekraftsrådgivning vil samarbeide ytterligere og kunne tilby en større kompetansebredde.</li> <li>Det interne samarbeidet på tvers av de nordiske enhetene blir stadig mer integrert. For Deloitte betyr dette at det blir lettere å bruke fagekspert utenfor landegrensene og dermed tilby økt kunnskap og kapasitet til kunder.</li> </ul>
<b>Forretningsreiser</b>		
<p>Ikke alle våre oppdrag kan leveres digitalt, det er derfor nødvendig at våre rådgivere i noen sammenhenger reiser for å møte kunder. Dette har negativ påvirkning på klimaet gjennom økte utslipp.</p> <p>Det skjer også noe reising i forbindelse med kompetanseheving hos våre ansatte, hvor de samles på interne og eksterne kurs.</p> <p>Ettersom vi samarbeider med kolleger på tvers av regioner og landegrenser, reiser også våre ansatte til hverandre for å bygge relasjoner og legge grunnlaget for et godt samarbeid. Denne typen reiser er i en periode antatt å øke som følge av økt samarbeid på tvers av Norden og NSE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnere og ledere oppfordres til å inkludere reduksjon i utslipp fra forretningsreiser som en KPI, både personlig og for teamene sine.</li> <li>Vi har flere rammeverk som våre team kan benytte for å kutte utslipp fra hver leveranse, blant annet en utslippskalkulator som gjør det mulig å planlegge for utslippskutt ved oppstart av nye prosjekter.</li> <li>Ved interne kurs er hovedregelen at kursholder skal reise, fremfor hele avdelinger. Vi sørger også for å samle opp flere kurs til samme reise der det er mulig.</li> <li>Ansatte ved Oslo, Bergen og Haugesund-kontoret har mulighet til å leie Deloitte-biler til og fra kundeoppdrag. Disse bilene er elektriske og leases gjennom Bertel O. Steen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vi vil forbedre styring og rapportering av utslipp fra forretningsreiser ytterligere.</li> <li>Vi vil fortsette å fokusere på kompetanseheving og målsetting innenfor utslippskutt fra reiser.</li> <li>Vi har allerede en eksisterende bestemmelse om reisereduksjon i våre standard forretningsvilkår. I løpet av det kommende forretningsåret vil vi også inkludere en klausul i alle våre engasjementsbrev som forplikter oss og kundene våre til å samarbeide om å finne lavutslippsløsninger i forbindelse med våre tjenesteleveranser.</li> </ul>

Beskrivelse	Tiltak	Planer
<b>De ansattes reiser til og fra jobb</b>		
<p>Utslipet tilknyttet våre ansattes reiser til og fra jobb har negativ påvirkning på klimaet.</p> <p>I vår virksomhet er de ansattes arbeidsplass oftest fordelt på tre steder; det Deloittekontoret den enkelte er tilknyttet, kundens lokasjon, eller hjemmekontor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har som hovedregel installert fasiliteter som sykkelparkering, garderober, dusjer og ladestasjoner for el-biler ved de kontorene det er mulig.</li> <li>• Vi gjennomfører jevnlig kampanjer og konkurranser for å øke engasjementet blant vår ansatte for å gå eller sykle til jobb.</li> <li>• Hovedkontoret i Oslo er sentralt plassert i Bjørvika og er tilgjengelig med bruk av kollektivtransport.</li> <li>• Også ved andre kontorer lokalisert i byområder er antall parkeringsplasser sterkt begrenset.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilgjengelighet og reisevei fortsetter å være viktige elementer i vurderingen av nye lokasjoner for kontorene våre.</li> <li>• Sammen med Deloitte NSE jobber vi for økt innsikt i de ansattes reisevei til og fra jobb, slik at dette måltallet i vårt klimagassregnskap blir mer nøyaktig og fullstendig i fremtiden.</li> </ul>

<b>Bruk og videreutvikling av kontorbygg</b>		
<p>Deloitte eier ingen bygg selv, men vår bruk av kontorlokaler medfører en påvirkning på klimaet gjennom:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• strømforbruk</li> <li>• avfall</li> <li>• vannforbruk</li> <li>• renovasjon og oppgraderinger ved behov</li> <li>• drift medberegnet vask, kantineordning og annet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I forretningsåret har alle våre kontorer i Norge blitt Miljøfyrtårnsertifisert. Dette har resultert i bedre kontroll og målstyring innenfor relevante parametere.</li> <li>• Deloittehuset i Oslo er for tiden under renovering. Et tverrfaglig team med kompetanse innenfor eiendom og bærekraft leder prosjektet for å sikre maksimal ressursutnyttelse og lavest mulig fotavtrykk i alle ledd.</li> <li>• Vårt kontor i Stavanger har flyttet inn i nye, energieffektive lokaler sentralt i byen. Klima, bærekraft og positivt arbeidsmiljø var blant de viktigste kriteriene ved valg av nye lokaler. Bygget skal sertifiseres som BREEAM-NOR Excellent.</li> <li>• Alle eiendoms- forvaltningstjenester vi benytter er «Svanemerket», som bekrefter at produktene som brukes ved drift av kontorene våre alltid er de mest miljøvennlige innenfor den respektive produktkategorien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det globale eiendomsteamet i Deloitte har gode verktøy og forutsetninger for å bistå i arbeidet med mer effektive prosesser og innkjøp tilknyttet bygg. På denne måten sikrer Deloitte at videre utbedringer av bygg er i tråd med vår omstillingsplan.</li> <li>• Vi har nylig inngått avtale med ny kantineleverandør ved Deloittehuset i Oslo, hvor bærekraft, økologi og samfunnsansvar står sentralt.</li> </ul>

Beskrivelse	Tiltak	Planer
<b>Bruk av hjemmekontor</b>		
<p>Med innføringen av en hybrid arbeidsmodell har Deloitte mindre kontroll over strømbruk og annet energiforbruk sammenlignet med når de ansatte jobber fra kontoret.</p> <p>Dette kan føre til økt strømforbruk og andre utslippskategorier, da det er en risiko for at utslippene skjer parallelt i den ansattes hjem og i våre kontorlokaler.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Som en del av renovasjonsprosjektet av Deloittehuset har vi installert sensorer som registrer ledige plasser. Sensorene vil gjøre det lettere å utnytte kontorarealene og de ansatte vil til enhver tid være oppdatert på kapasitet og eventuelle ledige plasser. På denne måten kan vi fortsette å optimalisere strømbruk ved å redusere forbruket i de delene av bygget som ikke benyttes.</li> <li>• Vi gjennomfører konkurranser som øker bevissthet rundt strømforbruk også i eget hjem. Blant annet bruker vi appen Giki Zero hvor hver enkelt kan få oversikt over sitt personlige klimaavtrykk og hjelp til å redusere dette.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I forbindelse med oppussingen av Deloittehuset vil vi til tider oppleve kapasitetsbegrensninger. Vi har likevel valgt å beholde kontoret som arbeidsplass i perioden fremfor å leie lokaler i dette tidsrommet, noe som ville ført til ytterligere utslipp. Dette lar seg gjennomføre på en god måte ved svært strukturert prosjektplanlegging og hyppig og åpen dialog med våre ansatte. Bruk av hjemmekontor er en god avlastning i prosjektets levetid.</li> </ul>

<b>Innkjøp av varer og tjenester</b>		
<p>En vesentlig del av Deloittes klimabelastning påløper gjennom våre innkjøp. I fjor stammet 69 % av utslippene i klimagassregnskapet fra Purchased Goods and Services.</p> <p>Totale utslipp fra Purchased Goods and Services finnes i klimagassregnskapet på vår nettside. Vi erkjenner at vi har negativ påvirkning på miljøet gjennom varene og tjenestene vi kjøper. Til tross for utfordringer med beregninger av dette måltallet, venter vi ikke til utregningen blir perfekt med å iverksette tiltak.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I forretningsåret har vi jobbet med å sentralisere innkjøpsfunksjonen og ansette en ny innkjøpsleder.</li> <li>• Vi har utarbeidet og implementert en ny policy for bærekraftige innkjøp.</li> <li>• Ny innkjøpsleder har startet arbeidet med å oppdatere malverk for innkjøp, slik at de som kjøper varer og tjenester i vår organisasjon får bedre verktøy for å ta hensyn til klimabelastning ved valg av leverandør, kvalitet og frekvens.</li> <li>• Vi jobber med en strategi for innkjøp hvor hensynet til klima og miljø blir ivaretatt i større grad enn tidligere. En viktig del av strategien er å ha tettere dialog med våre leverandører.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krav og evalueringskriterier knyttet til klima og miljø skal i større grad bli benyttet ved utvelgelse av nye leverandører.</li> <li>• Vi vil i enda større grad vurdere livsløpet ved kjøp av varer, slik at man kan velge produkter som reduserer klima- og miljøbelastningen.</li> <li>• Vi skal styrke vårt strategiske arbeid med leverandører og søke et tettere samarbeid gjennom innkjøpsfunksjonen.</li> <li>• Vi jobber stadig med å forbedre utregningsmetoden av vårt Scope 3 utslipp.</li> </ul>

Beskrivelse	Tiltak	Planer
<b>Digitalt fotavtrykk</b>		
<p>Deloitte er avhengig av digitale verktøy og teknologi i vårt arbeid for å levere profesjonelle tjenester. Vi har investert betydelige ressurser i å utvikle og implementere digitale løsninger, som lar oss samarbeide og kommunisere med våre kunder og kolleger på tvers av geografiske og tidsmessige barrierer.</p> <p>Bruk av programvare og lagring av data har negativ påvirkning på klimaet, både direkte og indirekte. Direkte påvirkning skjer gjennom strømforbruket til enhetene som bruker programvare, mens indirekte påvirkning skjer gjennom strømforbruk ved datasentrene hvor de digitale tjenestene prosesseres og lagres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datalagringstjenestene som driftes lokalt – det vil si tjenester som ikke inkluderer OneDrive, Teams eller Outlook – håndteres av en ekstern leverandør i Norge. Disse lokale tjenestene er plassert i Oslo, og vi har et godt samarbeid med leverandøren om deres bærekraftsarbeid.</li> <li>Vi har i forretningsåret innført automatisk sletting av alle e-poster som er mer enn 10 år gamle.</li> <li>Antallet lagrede filer i organisasjonen er betydelig redusert. I Deloitte Norge har vi hatt fokus på å øke bevisstheten rundt datalagring og de tilhørende miljøutfordringene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lagring foregår i økende grad i OneDrive. Denne avtalen styres av Deloitte Global som vi har god dialog med om utviklingen og videre tiltak i Deloitte Norge.</li> <li>IT-teamet og bærekraftsteamet i Deloitte Norge samarbeider om å finne de beste løsningene og vil fremover fortsette å sette digitalt fotavtrykk på agendaen, både i internkommunikasjon og leverandørdialog.</li> </ul>

<b>Vi engasjerer våre økosystemer for å drive systemisk endring</b>		
<p>Vi har tro på at samarbeid er nøkkelen til bedre løsninger på de komplekse utfordringene vi står overfor og utforsker stadig dette handlingsrommet på nye måter.</p> <p>Vi samarbeider med ulike aktører i vårt økosystem, inkludert kunder, leverandører, myndigheter, akademia og frivillige organisasjoner for å dele kunnskap, løse problemer og drive innovasjon.</p>	<p>Det finnes mange eksempler på hvordan vi jobber med dette, og vi trekker her fram to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deloitte er aktiv i flere av Skifts nettverk og grupper. Vår administrerende direktør deltar på jevnlig møter med andre CEOer, og vi har flere representanter i nettverket for innkjøpsledere. I tillegg leder vår bærekraftsdirektør et nettverk for bærekraftsledere sammen med en styringsgruppe. Vi har også gjennomført flere arrangementer i samarbeid med Skift, herunder Nature Accelerator Program hvor en rekke medlemsbedrifter og andre har deltatt.</li> <li>Deloitte er medlem av Bjørvikaforeningen som jobber for et raust og inkluderende byliv i nærområdet ved vårt hovedkontor. Vår bærekraftsdirektør leder et nettverk for bærekraftsledere i foreningens medlemsbedrifter. Formålet med nettverket er kompetansedeling og erfaringsutveksling på tvers av virksomheter i Bjørvika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vi vil fortsette å ha en synlig stemme i samfunnsdebatten om bærekraftige løsninger. Vi vil stadig utforske nye måter å samarbeide på og jobber tett med våre partnere for å levere innovative løsninger på komplekse utfordringer.</li> </ul>

Beskrivelse	Tiltak	Planer
<b>Menneskene – katalysatorer for endring</b>		
<p>Det ligger et stort mulighetsrom for positiv påvirkning ved at alle våre ansatte har et bevist forhold til sin påvirkning på klima og miljø – på arbeid og privat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vi har stort fokus på kompetanseheving og allokere betydelige ressurser videreutvikling av bærekraftskompetanse hos oss.</li> <li>Som del av onboardingprogrammet i Deloitte Norge må alle nyansatte gjennomføre et e-læringskurs om klima og miljø.</li> <li>Våre ansatte har til enhver tid tilgang til et svært høyt antall digitale kurs, hvorav mange omhandler tematikk knyttet til klima og miljø.</li> <li>I oktober arrangerte vi Sustainability Learning Week, hvor alle kontorer i landet ble oppfordret til å gjennomføre aktiviteter og arrangementer som aktiviserte ansatte.</li> <li>Gjennom Earth Month i april organiserte vi flere webinarer, konkurranser og faglige arrangementer for våre medarbeidere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vi vil fortsette å bruke Giki Zero, samt digitale og fysiske kurs og arrangementer for å øke bevisstgjøring og engasjement hos våre ansatte.</li> <li>Fremover vil vi jobbe med å kartlegge alle eksisterende og potensielle kontaktpunkter mellom våre ansatte og vår bærekraftstrategi gjennom deres karriere i Deloitte, og sørge for at vi støtter den enkeltes læring og engasjement for temaet på alle stadier.</li> </ul>



**Samspill med overordnet forretningsstrategi og finansiell planlegging**

Deloitte Global er nå i ferd med å etablere et av de største globale nettverkene av bærekraftserfaring, med mer enn 4 000 dedikerte bærekraft- og klimapraktikere i over 52 land. For å kunne hjelpe kundene våre på best mulig måte, har Deloitte på globalt nivå investert 1 milliard amerikanske dollar i firmaets klima- og bærekraftspraksis, inkludert datadrevet forskning, kompetansebygging og andre ressurser. For å kunne levere på dette over tid må vi også ha orden i eget hus og sørge for å ha riktig og god kompetanse. På denne måten er vår egen omstillingsplan tett knyttet sammen med vår forretningsstrategi. Våre tjenester relatert til klima og miljø er definert som et strategisk vekstområde i Deloitte Norge. Vi fortsetter å investere i utvikling av tjenester og kompetansebygging innenfor dette feltet.

**Klimastyring**

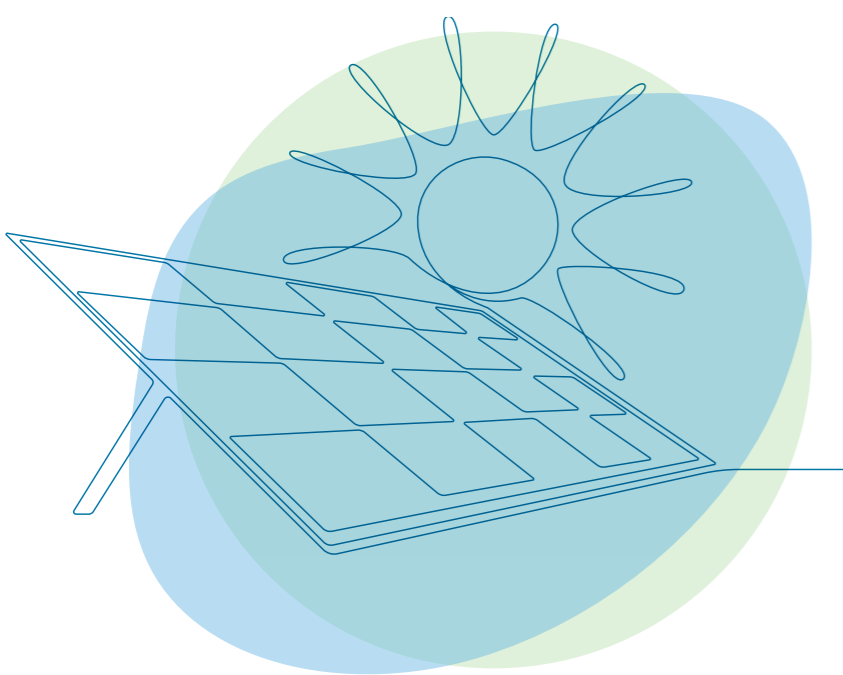
Vårt bærekraftsarbeid med tilhørende kontroll og styring av klimarelaterte risikoer og muligheter håndteres på tre nivåer i Deloitte: Globalt, i North and South Europe NSE og i vår norske virksomhet. WorldClimate-strategien er utarbeidet på globalt nivå og styret og ledelsen i DTTL har det overordnede ansvaret for strategien og tilhørende vitenskapsbaserte klimamål for hele selskapet. For innsikt i klimastyring i Deloitte Globalt, henviser vi til [TCFD-rapporten](#).

Deloitte NSE fører klimagassregnskap for alle sine medlemsorganisasjoner, inkludert Deloitte Norge. For å sikre god datakvalitet, har vi utarbeidet lokale rutiner for datainnhenting og kvalitetssikring innenfor kategoriene i klimaregnskapet før disse rapporteres til NSE. Prosesser for internkontroll er forankret i ledelsen og signeres av COO Deloitte Norge før dataene oversendes til NSE. For beskrivelse av innhenting og estimering av dataene, se fotnoter til klimaregnskapet på våre nettsider.

Bærekraftsdirektøren i Deloitte Norge har ansvar for den daglige oppfølgingen av vår WorldClimate-strategi. Sammen med sitt team sørger hun for å videreutvikle og tilpasse strategien til den lokale konteksten. Dette inkluderer eksterne faktorer som politikk, samfunnsutvikling og kultur, samt interne variabler som selskapets struktur, strategiske avgjørelser og bedriftskultur. I Deloitte, hvor transformasjonen er avhengig av menneskene, er det viktig at de ansatte kjenner til strategien og handler i tråd med den. Teamet har derfor en sentral rolle i å ansvarliggjøre avdelingsledere, regionsledere og andre nøkkelpersoner i organisasjonen, og sikre fremdrift mot de fastsatte målene. De rapporterer også om selskapets progresjon og resultater i forhold til bærekraftsmålene, både internt og eksternt til interessenter og samarbeidspartnere. I tillegg er Bærekraftsdirektøren i Deloitte Norge aktivt deltagende i et forum for WorldClimate-ledere på tvers av NSE som ledes av NSE CSO. Her diskuteres strategi, rapportering og utvikling av klimaarbeidet. I [denne rapporten](#) beskrives klimastyring i NSE nærmere.

**Retningslinjer relatert til klima**

I FY24 har vi oppdatert ansattinformasjon og tatt i bruk et nytt system for tilgjengeliggjøring av våre retningslinjer og styrende dokumenter. Både på intranettet og gjennom en app har ansatte til enhver tid tilgang til personalhåndboken, informasjon om retningslinjer og relevante kontakt-personer for hver policy, samt et system for å gi tilbakemeldinger rettet til policyene og arbeidet med å etterleve disse.



«Våre tjenester relatert til klima og miljø er definert som et strategisk vekstområde i Deloitte Norge.»

Beskrivelse	Tiltak og planer for overholdelse	Eier
<p><b>Klima- og miljøpolicy</b></p> <p>Vår klima- og miljøpolicy er en offentlige forpliktelse til å etterleve våre vitenskapsbaserte klimamål og integrere bærekraft i hele organisasjonen. Den tar for seg vår påvirkning og vårt arbeid med å minimere negativ og øke positiv klimapåvirkning.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Policyen legger føringer for styring og drift i Deloitte Norge.</li> <li>• Konkrete punkter knyttet til utslippsreduksjon inkluderer våre vitenskapsbaserte klimamål, bærekraftsstyring, energi- og ressurseffektivitet, samt kommunikasjon og engasjement rundt bærekraftig atferd internt og eksternt.</li> </ul>	<p>Eies av vår CEO, som i samarbeid med Bærekraftsdirektøren sørger for at policyen til enhver tid er oppdatert og etterlevs.</p>
<p><b>Policy for bærekraftige arrangementer</b></p> <p>Med denne policyen har vi som mål å sikre at alle våre arrangementer gjennomføres på en mest mulig klima- og miljøvennlig måte, blant annet gjennom avfallsreduksjon, prioritering av lokal mat med lavere utslipp, samt samarbeid med leverandører som tar bærekraft på alvor.</p> <p>I tillegg oppfordrer vi til å velge lokasjon for arrangementene basert på tilgjengelighet med kollektivtransport.</p>	<p>Følgende tiltak gjelder alltid for større arrangementer i Deloitte Norge som styres sentralt av vårt arrangementsteam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har innført papirløse arrangementer, uten fysiske billetter og plakater.</li> <li>• Det kjøpes ikke inn profileringsmateriell i Deloitte Norge utover Deloitte-pins til ansatte.</li> <li>• Vi har fokus på reduksjon av kjøttforbruk.</li> <li>• Vi gjør flere tiltak for å redusere matsvinn.</li> </ul>	<p>Vår markedsavdeling er involvert i større arrangementer og påser at policyen blir fulgt.</p> <p>Ved mindre arrangementer som planlegges og gjennomføres av våre kundeteam, veileder markedsavdelingen og informerer om vår policy.</p> <p>Arrangementsteamet er en pådriver for å strømlinjeforme prosessen for disse mindre arrangementene også for å sikre at de gjennomføres i tråd med policyen.</p>

Beskrivelse	Tiltak og planer for overholdelse	Eier
<b>Policy for bærekraftige innkjøp</b>		
Målet med policyen er å bidra til utslippskutt i vår verdikjede gjennom økte krav til klimamål og rapportering hos våre leverandører. I tillegg oppfordres våre kontraktseiere lokalt til å løfte bærekraftstemaer i kommunikasjon med leverandørene.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bærekraftsteamet har gitt opplæring i temaene til flere av våre avdelinger med høy innkjøpsaktivitet.</li> <li>Se beskrivelse av andre tiltak i tabellen under «Vår påvirkning på klimaendringene».</li> </ul>	Innkjøpsansvarlig forplikter seg til å videreutvikle policyen og vår innkjøpsstrategi, og gjør sitt for at Deloitte Norge etterlever policyen.
<b>Reisepolicy</b>		
<p>Dette forretningsåret har vi revidert vår reisepolicy for å sikre at den understøtter ytterligere utslippsreduksjoner, i tråd med vårt mål om å redusere utslipp fra forretningsreiser med 50 % per ansatt innen 2030.</p> <p>Gjennom policyen veileder vi våre ansatte i å ta klimavennlige valg ved sine reiser. Vi ønsker å prioritere kunderelaterte reiser og reiser kun i de tilfellene fysisk tilstedeværelse er helt nødvendig.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Et viktig tiltak for oppfølgingen av denne policyen er at reiser som ikke er bestilt i henhold til policyen som hovedregel ikke blir refundert.</li> <li>Alle nyansatte informeres om reisepolicyen som en del av sin onboarding, og vi omtaler den i alle interne kommunikasjonskanaler hvor det er relevant.</li> <li>Se beskrivelse av andre tiltak for forretningsreiser i tabellen under «Vår påvirkning på klimaendringene».</li> </ul>	Policyen eies av vår CFO og følges opp av lønns- og reiseteamet. Ved brudd på policyen tar Deloitte kontakt med vedkommende og informerer om at policyen må følges for å kunne kreve refusjon.
<b>Håndtering av fysisk klimarisiko og -tilpasning</b>		
Styringssystemer for informasjonssikkerhet (ISO 27001) og forretningskontinuitet (ISO 22301).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deloitte gjennomfører jevnlige risikovurderinger av alle lokasjoner for å identifisere potensiell risiko knyttet til vær, klima og andre naturrelaterte hendelser.</li> <li>Risikovurderingene inkluderer vurdering av påvirkning på personell, bygg og drift.</li> </ul>	Vår leder for Risk & Reputation har det overordnede ansvaret for gjennomføring av risikovurdering og oppfølging i henhold til våre ISO-sertifiseringer.

Beskrivelse	Tiltak og planer for overholdelse	Eier
<b>Better Buildings Framework</b>		
Verktøy som gjelder for hele Deloitte Global og er ment å påse at gjeldende standarder for bærekraft er ivaretatt i alle Deloittes lokaler. Jo større leid areal, desto strengere krav stilles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verktøyet stiller krav til alle våre valg i forbindelse med oppussing eller flytting til nye lokaler.</li> <li>Videre legger det føringer på eksisterende drift og utbedring.</li> <li>Eksempler på slike krav inkluderer BREEAM-sertifisering, prinsipper for sirkulærøkonomi og energi-effektiviserende tiltak.</li> </ul>	Alle prosjektgrupper involvert i oppussinger eller flytting er ansvarlig for at elementer i verktøyet blir fulgt. Facility Manager og Partner for National Administration er ansvarlig for å introdusere verktøyet for de ulike prosjektgruppene.



«Alle nyansatte informeres om reisepolicyen som en del av sin onboarding, og vi omtaler den i alle interne kommunikasjonskanaler hvor det er relevant.»

**Tone Indrebø Næs**  
Bærekraftsdirektør

## Klimamål – vår progresjon og tiltak

Vi jobber med vitenskapsbaserte klimamål for utslippsreduksjon. I FY20 ble våre målsettinger frem mot 2030 validert og godkjent av Science Based Targets initiative (SBTi). Det vil si at målene er funnet å være i tråd med Parisavtalen. Vi er imidlertid klar over at verden allerede er nær en 1,5 graders oppvarming og at det haster å iverksette tiltak for å begrense videre oppvarming.

Årlig progresjon mot våre klimamål fra FY19 til inneværende forretningsår finnes på vår nettside. Her kan du også finne komplett klimaregnskap i henhold til GHG-standarden. Heretter beskrives den overordnede utviklingen knyttet til våre klimamål og tiltak.

«I Audit & Assurance er vi opptatt av vårt klimaavtrykk, og de siste årene har vi systematisert arbeidet med å redusere utslipp knyttet til forretningsreiser. Det er nå en fast parameter i våre sentrale KPI-er både for de ulike teamene, regionene og på individnivå. Alle våre ledere og partnere måles på reiseaktivitet.»

**Torgeir Dahle**  
Leder for Audit & Assurance

## Våre 2030-mål

- Redusere utslipp fra **scope 1 og 2** med 70 % innen 2030, sammenlignet med nivået i 2019.
- Redusere utslipp fra **forretningsreiser** med 50 % innen 2030, målt per ansatt og sammenlignet med nivået i 2019.
- Sørge for 100 % **fornybar energi** i energiforsyningen til våre kontorer innen 2030.
- To tredjedeler av våre viktigste **leverandører** skal ha vitenskapsbaserte klimamål (Science Based Targets) innen 2025.
- Investere i **meningsfulle markedsløsninger** for utslipp vi ikke kan eliminere.

### Scope 1 og 2

Vårt Scope 1 utslipp er lik null. Dette kommer av at vi ikke eier biler, maskiner, eller andre anleggsmidler som bruker fossilt brennstoff. Det første klimamålet handler derfor om å kutte utslipp i Scope 2. Reduksjonen fra FY19 til FY24 kommer i hovedsak av at vi kjøper opprinnelsesgarantier for strømmen vi bruker ved våre kontorer. Garantiene gir grunnlag for en markedsbasert utregning av Scope 2 med en utslippsfaktor på 0 gram CO<sub>2</sub>e per kWh.

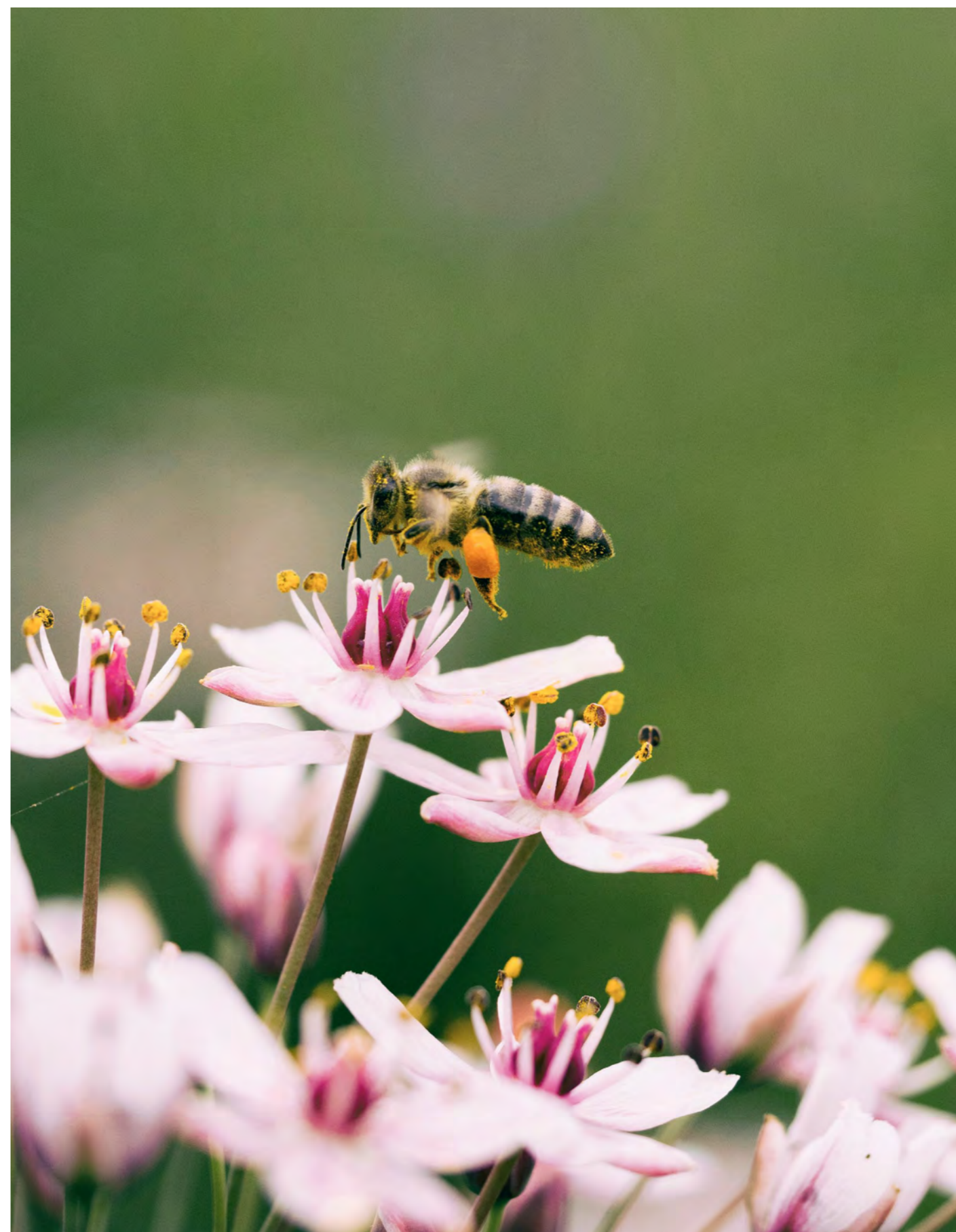
Selv om vårt markedsbaserte klimaregnskap viser nullutslipp for elektrisitet, erkjenner vi at vårt strømforbruk har en negativ påvirkning på klimaet, slik den lokasjonsbaserte metoden viser. Derfor arbeider vi kontinuerlig med å finne måter å redusere strømforbruket vårt på. Gjennom Miljøfyrtårnsertifiseringen har hvert enkelt kontor satt egne lokale mål for energieffektivitet.

Resterende utslipp i Scope 2 kommer fra fjernvarme og -kjøling som gir lite utslipp og har lav ressursbruk totalt sett, og derfor er en mer miljøvennlig løsning enn andre former for oppvarming og kjøling.

### Forretningsreiser

Forretningsreiser utgjør en viktig del av våre totale utslipp. De siste årene har vi derfor hatt fokus på utslippsreduserende tiltak. Eksempelvis har vi videreutviklet vårt dashboard med reisedata og forbedret beslutningsgrunnlaget for ledelsen. Vi har også lansert ny reisepolicy og policy for interne sosiale arrangementer for å redusere reisevirksomhet. Våre ansatte har også tilgang på flere verktøy og rammeverk for å støtte oppunder målet.

I tillegg har vi arbeidet bevisst med å prioritere kunderelaterte reiser fremfor intern reisevirksomhet. Arbeidet har gitt resultater på veien mot å oppnå målet i 2030.



### Fornybar energi

For å oppnå målet om 100 % fornybar energi levert til våre kontorer, kjøper vi som nevnt opprinnelsesgarantier for strømforbruket i Deloitte Norge. Vi vurderer også fortløpende gode løsninger for egenproduksjon av fornybar energi.

### Arbeid med leverandører

Utslipp fra forretningsreiser, avfallshåndtering, samt ansattes reiser til og fra jobb hensyntas i egne linjer i klimaregnskapet. Alle andre vesentlige utslippskategorier i Scope 3 har vi samlet i posten Purchased Goods and Services.

Utslippene i denne posten estimeres basert på forbruksdata fra de største medlemsorganisasjonene i DTTL. Utslippene som allokteres til Deloitte Norge kalkuleres av DTTL for å sikre en globalt konsekvent metode som kan revideres på internasjonalt nivå.

Beregning av utslipp fra innkjøpte varer og tjenester innebærer størst usikkerhet blant våre utslippstall. Vi observerer at gjennomsnittlige utslippsfaktorer for bransjen øker i takt med at organisasjoner forbedrer fullstendigheten av sin utslippsrapportering. Vi jobber med å finne en bedre og mer transparent metode for økt kontroll over beregningen uten at det går på bekostning av sammenlignbarhet og revisjon på tvers av Deloitte Global.

Parallelt med dette jobber vi aktivt mot vår strategiske målsetting knyttet til utslipp fra leverandørkjeden i Deloitte Norge. I FY23 var andelen av vårt forbruk på avtaleleverandører som hadde satt, eller forpliktet seg til å sette vitenskapsbaserte mål 19 %. I FY24 har andelen økt til 42 %<sup>1</sup>.



I FY24 gjennomførte vi et omfattende prosjekt med Supply Chain-eksperter i Deloitte Consulting. I tillegg til en detaljert oversikt over eksisterende leverandører og prosedyrer, ga sluttleveransen grobunn for utarbeidelse av en ny strategi og policy for bærekraftige innkjøp. Ansvaret for oppfølging av leverandører og videre arbeid med strategien er nå samlet hos vår nye innkjøpsleder.

«En sentral innkjøpsfunksjon bidrar til at vi kan optimalisere samarbeidet med leverandørene. Som en stor kunde har vi mulighet til å påvirke dem til å tilby klimavennlige produkter og tjenester.»

**Julie Frengen**  
Procurement Manager

<sup>1</sup> Tallene er beregnet ut fra spend per avtaleleverandør som er håndtert lokalt i Deloitte Norge i FY23 og FY24. Disse tallene har ikke gjennomgått eksternrevisjon.

### Beyond Value Chain Mitigation

I tråd med anbefalinger fra SBTi, tar vi grep for å redusere utslipp utover vår egen verdikjede gjennom det som kalles Beyond Value Chain Mitigation (BVCM). BVCM er definert i SBTi's Corporate Net-Zero Standard som «klimatiltak eller investeringer som faller utenfor en bedrifts verdikjede, inkludert aktiviteter som unngår eller reduserer klimagassutslipp, eller fjerner og lagrer klimagasser fra atmosfæren.»

Deloitte NSE har valgt seks prosjekter å investere i som en del av vår BVCM FY24 portefølje. Prosjektene ble vurdert basert på deres evne til å levere skalerbare og transformerende klimatiltak til samfunnet. Disse prosjektene kan man lese mer om i Deloitte NSE Impact Report.

I tillegg kjøper vi ICROA-godkjente karbonkreditter for deler av våre utslipp. Se detaljer i vårt klimaregnskap.

### Veien videre

Gjennom de beskrevne indikatorene og målene forventer vi å fortsette å redusere vårt utslipp og øke klimatilpasningen av vår virksomhet. Alle indikatorer og mål forventes å utvikle seg over tid, og Deloitte kommer til å håndtere vesentlige klimarelaterte risikoer og muligheter i fremtidig rapportering for å holde tritt med beste praksis.

Vi jobber kontinuerlig med å inkludere måltallene mer effektivt i våre interne styringssystemer. Deriblant vil vi fremover vurdere etablering av intern karbonprising.





## Miljøfyrtårnsertifisering

I fjorårets rapport hadde vi et uttalt mål om å Miljøfyrtårnsertifisere alle våre kontorer innen kalenderåret 2023. Det klarte vi. Miljøfyrtårnsertifiseringen sørger for at hvert enkelt kontor kan sette og ta eierskap til sine egne mål, inkludert klima- og miljømål som er tilpasset deres behov og forutsetninger. Dette gir rom for ytterligere reduksjon av utslipp utover det som er fastsatt i våre globale klimamål.



«For å kunne være den beste rådgiveren på bærekraft må vi også ha orden i eget hus. Miljøfyrtårnsertifiseringen sikrer at vi gjør de riktige grepene på arbeidsmiljø, avfallshåndtering, energibruk, innkjøp og transport.»

**Bjarte M. Jonassen**  
regionleder Deloitte Rogaland



## Scenarioanalyse – risikoer og muligheter for vår virksomhet

For å kunne fortsette å etterleve vår visjon om å utgjøre en meningsfull forskjell for kunder, talenter og samfunnet, må vi utvikle oss og tilpasse virksomheten for fremtiden. I tråd med anbefalingene fra Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) utfører Deloitte Global årlig en analyse av framtidsscenarioer, tilhørende overgangs- og fysiske risikoer og muligheter på vegne av hele firmaet, denne kan leses [her](#).

Deloitte Global har valgt ut tre klimascenarioer – Current Policies, Orderly Net Zero og Divergent Net-Zero – for å vurdere klimarelaterte risikoer og muligheter for Deloitte på kort, mellomlang og lang sikt. Disse scenariene bygger på referansescenarioer utviklet av eksterne institusjoner, som for eksempel Network for Greening the Financial Systems (NGFS) klimascenarioer, Representative Concentration Pathways (RCPs) og Shared Socioeconomic Pathways (SSPs) som er fastsatt av FNs klimapanel (IPCC).

To av de tre scenariene antar at global oppvarming begrenses til 1,5°C. I tråd med den nyeste rapporten fra FNs klimapanel erkjenner vi at oppvarmingen sannsynligvis vil overstige 1,5°C i det 21. århundret, men inkluderer likevel disse scenariene for å kunne vurdere overgangsrisikoer for Deloitte. Det er identifisert to typer klimarelaterte risikoer og muligheter med potensiell innvirkning: fysiske (akutte og kroniske) og overgangsrelaterte (marked, omdømme, politikk og juridisk). For mer informasjon, anbefaler vi å lese den fulle rapporten fra global.



Basert på den globale TCFD-rapporten, har NSE utarbeidet en egen analyse for sine medlemsland, deriblant Deloitte Norge. Denne kan leses [her](#). Som en leverandør av profesjonelle tjenester jobber vi internasjonalt på tvers av landegrensler, med tilsvarende tilbud i de ulike regionene. Geografisk påvirkning har derfor ikke blitt vurdert for overgangsrisikoene og mulighetene beskrevet i rapporten, da det forventes at disse i stor grad vil være sammenfallende på tvers av alle NSEs nasjonale praksiser.

På grunn av begrenset tilgjengelighet av offentlige data og det store antallet antagelser som er involvert, har ikke Deloitte kvantifisert den økonomiske påvirkningen på nåværende tidspunkt. I stedet har vi utført en kvalitativ påvirkningsvurdering gjennom deskriptiv tekst. Kvantifisering av den økonomiske påvirkningen, for eksempel inntekter og kostnader, på alle klimarelaterte risikoer og muligheter vil bli utviklet videre de neste årene.

I Deloitte Norge gjør vi løpende vurderinger av vår tilpasnings- og motstandsdyktighet. For en bedre forståelse av hvordan dette håndteres i Deloitte Norge henviser vi til delene av denne rapporten som omhandler virksomhetsstyring.

Vi erkjenner at klimarelatert rapportering er et område i rask utvikling. Derfor vil Deloitte styrke vårt rapporteringsarbeid i tråd med anbefalingene fra Transition Plan Task Force (TPT) og fremtidige vedtak av International Sustainability Standards Board (ISSBs) standarder for bærekraftig rapportering og kravene i European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

KLIMA OG MILJØ

# EU Taksonomien

Taksonomien er et EU-dekkende klassifiseringssystem som gir bedrifter og investorer et felles språk om hvilke økonomiske aktiviteter som kan anses som bærekraftige.

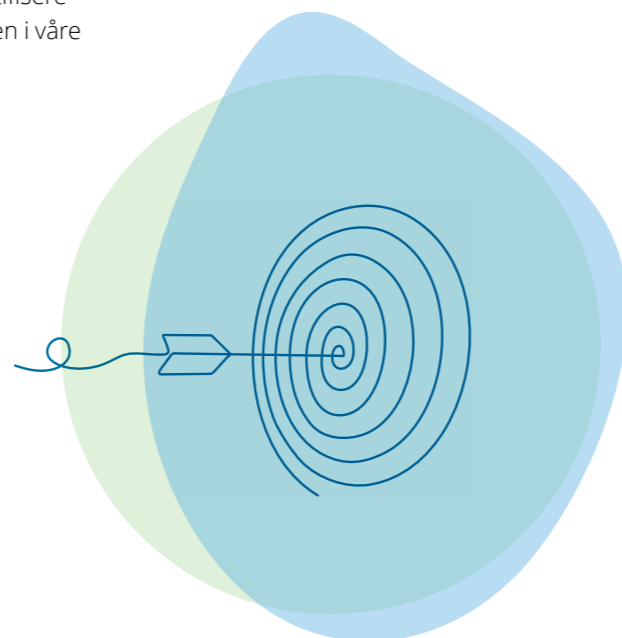
## EU Taksonomien

Formålet med taksonomien er todelt. For det første stimulerer rammeverket til bærekraftige investeringer. Gjennom et felles språk for bærekraft, gjør taksonomien det lettere for investorer og interessenter å identifisere og sammenligne bærekraftige investeringsmuligheter. Dette skal bidra til å legge føringer på at kapital rettes mot bærekraftige prosjekter og virksomheter.

For det andre bidrar taksonomien til økt transparens for investorer og sluttbrukere ved å gi tilgang til sammenlignbar informasjon på bærekraftsarbeid i ulike selskaper, noe som øker muligheten til å ta informerte valg om hvilke virksomheter de ønsker å støtte.

## Taksonomien og Deloitte

Deloitte er per i dag ikke omfattet av taksonomiregelverket og plikter først å rapportere i tråd med taksonomien fra regnskapsåret FY26. Vi har likevel valgt å gjennomføre en analyse av våre økonomiske aktiviteter. Deloittes aktiviteter er knyttet til rådgivningsoppdrag og, i likhet med fjoråret, er konklusjonen at vi per nå ikke har egne aktiviteter som omfattes. Når det er sagt, er taksonomien og dens krav et svært viktig tema for Deloitte. Kunnskap om – og innsikt i – regelverket er av stor betydning for våre kunder og deres bærekraftsarbeid. Vi jobber allerede aktivt med taksonomien i våre rådgivnings- og attestasjonstjenester, og har som intensjon å styrke dette arbeidet ytterligere. Som en del av fremtidig taksonomirapportering, ønsker vi også å synliggjøre og bedre kvantifisere vårt arbeid med taksonomien i våre profesjonelle tjenester.



# Scatec

Deloitte har gjennom 2023 hatt privilegiet av å samarbeide med Scatec ASA om videreutviklingen av bærekraftsstrategien og forbedring av bærekraftsrapportering. Bakrunnen for oppdraget er todelt; vi bistår med analyseressurser og fagkompetanse innenfor forskjellige bærekraftstemaer, samtidig som vi støtter Scatec ASA i forberedelsene til fremtidig bærekraftsrapportering i tråd med nye krav og standarder.

## FAKTA

**Scatec ASA er et norsk selskap som utvikler, bygger og drifter fornybar energi over hele verden.**

Selskapet har hovedkontor i Oslo. Scatec ASA har en bred portefølje av sol- og vindkraftprosjekter. De har en total produksjonskapasitet i drift eller under utbygging på over 4,2 GW. Selskapet har også en satsning på batterilagring. Som produsent av grønn energi er Scatec en viktig brikke i omstillingen til et lavutslippssamfunn, og de har høye ambisjoner knyttet til eget bærekraftsarbeid og -rapportering. Scatec ASA har rundt 700 ansatte og er notert på Oslo Børs.

«Det er en ære å få jobbe med bærekraft i Scatec. Dette er et selskap hvor omstillingen til netto nullsamfunnet er bærebjelken i forretningen. I tillegg har Scatec høye ambisjoner for å redusere klima- og bærekraftspåvirkningen av selskapets aktiviteter. Her arbeides det aktivt både med konkrete initiativer og ytterligere forbedring av rapportering knyttet til bærekraft.»

**Marte Osen**  
prosjektleder fra Deloitte



**JULIE HAMRE**

VP Sustainability Reporting & Strategy

«Deloitte har vært en stor støtte for oss for å fortsette å drive vår bærekraftsagenda fremover og opprettholde vårt ønskede nivå av profesjonalitet. Deloitte's omfattende nettverk av spesialister og dedikerte personer gjør dem til en verdifull partner i dette raskt utviklende ESG-landskapet. Vi har spesielt satt pris på deres fleksible og skreddersydde tilnærming - for å møte oss akkurat der vi er og med det vi trenger.»

Gjennom EUs bærekraftsdirektiv, (CSRD) har vi fått en tydeliggjøring av hva som menes med bærekraft. Rapporteringsstandarder som norske og europeiske selskaper må rapportere på fremover, kalt European Sustainability Reporting Standards (ESRS), kategoriserer bærekraft innenfor miljømessig, sosial og styringsmessige forhold, og tydeliggjør at påvirkningen både kan være direkte eller indirekte i verdikjeden. At alle selskaper må vurdere og rapportere bærekraft likt, vil sikre relevant og sammenlignbar informasjon. Som en ledende leverandør av fornybar energi, er Scatec svært opptatt å kontinuerlig forbedre bærekraftsarbeidet slik at de til enhver tid har en bærekraftig forretningsmodell som sikrer tilgjengeliggjøring av grønn energi i fremvoksende markeder, og ønsker å benytte de nye rapporteringskravene for å vise frem dette arbeidet.

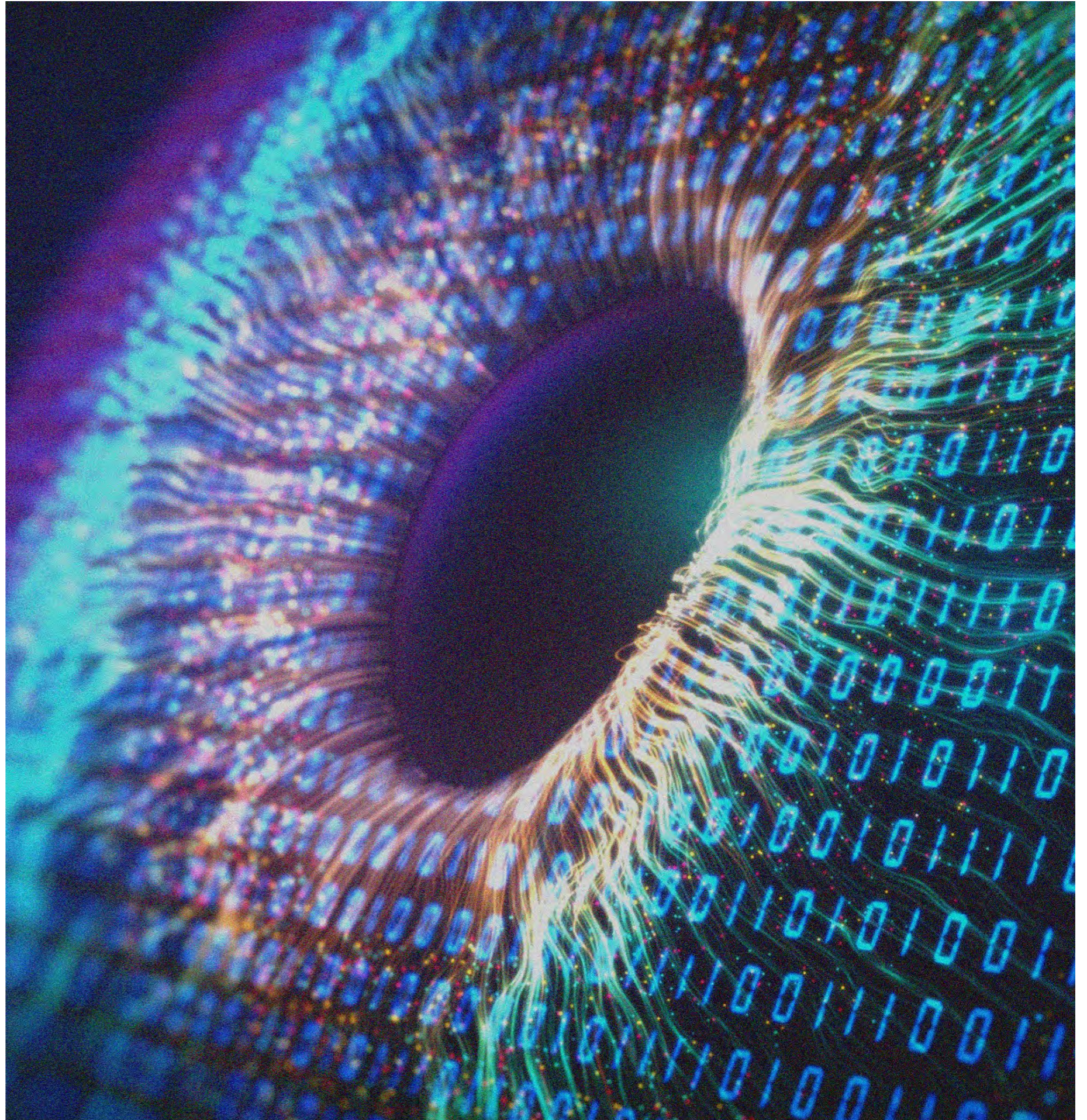
En sentral oppgave Deloitte har bistått Scatec med var gjennomføring av en dobbel vesentlighetsvurdering. Både påvirkning på hvert enkelt bærekraftstema og de tilknyttede finansielle risikoer og muligheter ble vurdert for å definere vesentlige bærekraftsområder i Scatecs virksomhet. Deloitte bistod Scatec med kartlegging av relevante interessenter, utførelse av intervjuer og analyse av resultater. Resultatet av vesentlighetsvurderingen er tilgjengelig i Scatecs årsrapport for 2023.

I starten av 2023 ble Scatecs vitenskapsbaserte klimamål verifisert av Science Based Targets Initiative. Klimamålene Scatec har satt seg er derfor ansett å være i tråd med Parisavtalen, og innebærer at Scatec må nå netto null i 2040. Deloitte har bistått i utarbeidelse og operasjonaliseringen av en klimastrategi for oppnåelse av disse målene. Dette resulterte i et Net Zero Roadmap, som tydeliggjør hvilke seks initiativer Scatec må lykkes med og hvordan hvert initiativ skal jobbes fremover. En grundig gjennomgang av Scatecs klimaregnskap, modellering av fremtidige klimagassutslipp, evaluering av teknologi, kostnadsberegninger og god forankring på tvers av organisasjonen er bærebjelkene for veikartet. Fremover vil dette utvikles videre for å kunne utgjøre en fullstendig plan for omstillingen til et lavutslippssamfunn.

Deloitte er stolte av å kunne hjelpe Scatec i arbeidet med klima- og bærekraft. Det er viktig å merke seg at arbeidet med bærekraft aldri er ferdig, og det vil alltid være rom for forbedring. Deloitte vil fortsette å støtte Scatec ASA i deres arbeid med klima og bærekraft fremover, og slik være en pådriver for bærekraftig praksis i Scatec og næringslivet for tiden.

# Sosiale forhold

«Impact that matters» er kjernen i alt vi foretar oss og styrende for hvordan vi håndterer temaene under sosiale forhold. Vi skal utgjøre en forskjell for våre ansatte, vår verdikjede og samfunnet for øvrig.



SOSIALE FORHOLD

# Menneskene

For Deloitte skjer den viktigste verdiskapingen i møtet mellom klientenes behov og medarbeidernes leveranser. Dette oppnår vi ved å investere i våre medarbeidere og sørge for at de har de nødvendige ferdighetene og ressursene for å lykkes i sitt arbeid. Vi tror at riktig kompetanse og medarbeiderengasjement er avgjørende for å levere kvalitet til våre kunder, og for å styrke vår posisjon som en anerkjent og pålitelig aktør i markedet.



Deloitte ansetter hvert år rundt 70 000 personer globalt, og i Norge tar vi årlig imot 100–150 nyutdannede medarbeidere. Vårt mål er å være en foretrukket arbeidsgiver og å skape en arbeidsplass der både medarbeidere og ledere kan utvikle sin kompetanse og karriere forankret i vårt medarbeiderløfte (Employee Value Proposition). Mange medarbeidere får sin første erfaring i arbeidslivet hos oss. Noen tilbringer hele sin arbeidskarriere i Deloitte, mens andre får et solid grunnlag for å kunne søke andre jobber i offentlig og/eller privat sektor lengre ut i karrieren. På den måten bidrar Deloitte i stor grad til skoling og utvikling av arbeidskraft for det norske arbeidsmarkedet.

**Et grenseløst arbeidsliv – en dynamisk arbeidsstyrke**

Den årlige undersøkelsen *Human Capital Trends* gjennomføres av Deloitte hvert år og gir innsikt i de største trendene og retningene i arbeidslivet. Rapporten gir anbefalinger til organisasjoner om hvordan de kan tilpasse seg og lykkes i et stadig mer komplekst og dynamisk arbeidsliv, og den er premissgivende for hvordan vi tenker rundt utvikling av egen organisasjon. Årets rapport vektlegger at jo mer grenseløst arbeidet blir, jo viktigere blir det for organisasjoner å sette menneskene i stand til å yte. Organisasjoner anbefales i større grad enn noen gang å skape en likevekt mellom finansielle og menneskelige resultater. Med den sterke endringstakten vi opplever rundt ny teknologi, er vi bevisste på å ta vare på medarbeiderne våre ved å tilrettelegge for en inkluderende arbeidskultur slik at vi kan tilby den bredden i kompetanse som fremtiden krever.

**Medarbeidere ønsker i større grad å bidra på en meningsfull måte**

Medarbeidere tar større ansvar og ønsker mer innflytelse og påvirkning på både utviklingen av egen arbeidsplass og samfunnet. Dette stiller nye krav til oss som arbeidsgiver og påvirker hvordan vi tenker rundt rekruttering, oppfølging og utvikling av våre medarbeidere. Det er derfor sentralt for oss å videreutvikle en arbeidskultur som fremmer medarbeiderengasjement og involvering.

**En inkluderende arbeidskultur**

Gjennom vår globale og lokale «All/n»-strategi jobber vi målrettet for mangfold og inkludering. Som samfunnsaktør, arbeidsgiver og tjenesteleverandør er det avgjørende at vi spiller samfunnet rundt oss. Mangfoldet skal også oppleves meningsfullt og nyttig i arbeidet vi utfører. Samtidig som vi etterlever våre felles verdier, skal det være rom for at alle kan være seg selv i en inkluderende og raus arbeidskultur. Alle som jobber i Deloitte skal oppleve at de blir behandlet likeverdig og med respekt.

For å skape verdi gjennom mangfoldet, er det avgjørende at vi som organisasjon evner å inkludere og «aktivere» mangfoldet på en god og effektiv måte. Inkludering er derfor en viktig del av kjerneprosesser som rekruttering, forfremmelser og lønnsoppgjør. Samtidig vi jobber aktivt for å øke bevisstgjøring, utvikle kompetanse og styrke våre ledere i arbeidet med å skape en inkluderende arbeidskultur.

**Rekruttering**

Gjennom strukturerte prosesser sikrer vi at rekruttering av ansatte gjennomføres på en rettferdig og profesjonell måte, slik at møtet med Deloitte blir likt for alle. Våre ledere læres opp i intervjuteknikk og vi benytter intervjumaler som sikrer at den enkeltes erfaring og kompetanse legges til grunn i rekrutteringsprosesser som skal være fri for diskriminerende adferd og beslutninger.



**27 %**  
kvinnelige partnere i Deloitte  
pr. 1. juni 2024

### Kjønnsbalanse

Samtidig som vi aktivt jobber for å styrke mangfoldet, fortsetter vi målrettet arbeidet med å fremme bedre kjønnsbalanse i lederstillinger, sikre like muligheter for kvinner og menn og sikre lik lønn i sammenlignbare stillinger.

### Våre mål for kjønnsbalanse

- 30 % kvinnelige partnere i Deloitte Norge innen 2030
- 40–60 % på øvrige nivå

Pr. 1. juni 2024 har vi 27 % kvinnelige partnere, og er dermed på god vei mot måloppnåelse for 2030.

### Lønns- og opprykksprosesser

Vi jobber kontinuerlig med å gjennomføre så transparente lønns- og opprykksprosesser som mulig, innenfor personvernets rammer. Våre prosesser er omfattende og løper gjennom hele året for at hver medarbeider skal få en bred evaluering både generelt og basert på spesifikke kundeoppdrag eller interne prosjekter. De løpende evalueringene legges til grunn for justering av fastlønn, samt eventuell bonus og opprykk til nytt stillingsnivå. Deloitte har en belønningsstrategi som verdsetter kompetanse og kvalitet i arbeidet, fremfor å se på antall arbeidstimer. Vurderingskriteriene skal oppleves som rettferdige, hvor hver enkelt medarbeider har like muligheter til å oppnå riktig avlønning og stillingsopprykk.



Fordeling kvinner/menn	FY21	FY22	FY23	FY24*
Andel partnere som er kvinner	22 %	23 %	24 %	25 %
Andel ansatte som er kvinner	51 %	54 %	54 %	55 %
Andel kvinner i styret til Deloitte Norge	2 av 6	2 av 6	3 av 6	3 av 6
Andel kvinner i ledergruppen i Deloitte Norge	4 av 11	4 av 11	4 av 11	4 av 13

### Andel kvinner per stillingsnivå

Staff	63 %	54 %	54 %	56 %
Senior Staff	58 %	62 %	59 %	57 %
Manager	54 %	55 %	58 %	59 %
Senior Manager	46 %	50 %	51 %	56 %
Director	32 %	31 %	39 %	37 %
Partner	22 %	23 %	24 %	25 %

### Andel kvinner med opprykk til lederstillinger

Manager	53 %	63 %	52 %	58 %
Senior Manager	56 %	56 %	53 %	66 %
Director	34 %	53 %	37 %	56 %
Partner	25 %	38 %	45 %	33 %

### Gjennomsnittlig avvik lønnsforhold kvinner vs. menn

Staff	2 %	2 %	1 %	2 %
Senior Staff	1 %	-1 %	0 %	0 %
Manager	-1 %	-1 %	-2 %	-1 %
Senior Manager	-4 %	-3 %	-1 %	-1 %
Director	-6 %	-6 %	-6 %	-7 %
Partner	1 %	-1 %	-7,5 %	-15 %

### Deltidsarbeid

Deltid totalt	4 %	3 %	2 %	2 %
Deltid kvinner	82 %	76 %	66 %	73 %

\*Alle tall gjelder per. 31. mai 2024

### Lønnsbetingelser for kvinner og menn

Kompetanse og erfaring legges til grunn for fastsettelse av lønn. Dette følger av vår policy for lønnsfastsettelse. Selskapets arbeidsmiljøutvalg (AMU) får årlig fremlagt statistikk for likelønn og sykefravær, og bidrar til at vi overholder selskapets policy. Våre analyser viser at ansiennitet og erfaring forklarer differansen på lønn for kvinner og menn i stillingene Senior Managers, Directors og Partners.

### Fordeling av foreldrepermisjonen

I løpet av forretningsåret FY24 ble det i Deloitte Norge tatt ut 3 193 uker foreldrepermisjon, med en fordeling på 73 % for kvinner og 27 % for menn. Vi oppmuntrer fedre til å ta mer foreldrepermisjon og er opptatt av å legge til rette for at både fedre og mødre skal kunne kombinere en karriere i Deloitte med foreldreansvar.

For å bidra til en mer balansert fordeling av permisjonstiden, legger vi vekt på tett oppfølging fra ledere. I tillegg tilbyr vi ekstra støtte gjennom ordningen med «Permisjonsfadder». Vi gjennomfører jevnlig permisjonstreff for å opprettholde kontakten med medarbeidere som ønsker det under sin permisjonstid.

Ved lønnsfastsettelse sikrer vi like vilkår for vurdering av de som har vært i eller er i foreldrepermisjon, uavhengig av varigheten på permisjonen for den enkelte. Vi legger vekt på rettferdighet og likebehandling i lønnsprosessen for alle medarbeidere, uavhengig av deres permisjonshistorikk.

I tillegg til våre kjerneprosesser, har vi flere konkrete tiltak som fremmer en inkluderende arbeidskultur:

### Omvendt mentoring

I samarbeid med Catalysts har vi over noen år gjennomført et lederutviklingsprogram kalt *Omvendt Mentorprogram*. Gjennom programmet blir et utvalg av våre toppledere matchet med flerkulturelle mentorer. Sammen utforsker mentorparene temaer som ubeviste holdninger, styrker, utfordringer og målsettinger innen mangfold. Målet med programmet er å øke mangfoldskompetanse og innsikt blant våre ledere, og sikre at vi utøver inkluderende lederskap.

### Mangfoldsledelse

Alle våre ledere får opplæring i mangfold og inkludering gjennom vårt lederutviklingsprogram. I tillegg tilbyr Deloitte sertifisering av mangfoldsledere gjennom et samarbeid med SEEMA. Formålet med dette programmet er å øke organisatorisk mangfoldskompetanse, og modenhet, i tillegg til å gi oss gode verktøy for å kunne identifisere vårt mangfoldspotensial. Vår ambisjon er at vi skal se de samfunns- og forretningsmessige fordelene av dette.

### Språket og norsk forretningskultur

I Deloitte har vi en etablert språkpolicy som fastsetter engelsk som vårt forretningsspråk. Generelt oppfordrer språkpolicyen til bruk av engelsk i situasjoner der vi har medarbeidere som foretrekker engelsk som sitt arbeidsspråk. Imidlertid er det noen roller i selskapet vårt som krever kunnskap om norsk språk. Derfor tilbyr vi betalt norskopplæring for de som har behov for det, slik at de kan oppnå nødvendige språkkunnskaper for å utføre sine oppgaver på en effektiv måte.

Høsten 2023 lanserte vi konseptet «Language café» («Språkkafé») hvor formålet er å skape en arena hvor våre medarbeidere fra ulike kulturer kan få hjelp til å forbedre sine norskkunnskaper.

Som et ekstra tilbud til våre internasjonale medarbeidere, inviteres de til «Norwegian Business Culture Workshop». Formålet med dette tilbudet er å gi de av våre medarbeidere med lite kunnskap om den norske forretningskulturen, et godt grunnlag for å levere bedre tjenester til våre klienter og bygge relasjoner både internt og eksternt.



### Globale og lokale nettverk for LGBT+

Deloitte ønsker å være en synlig og engasjert samfunnsaktør. Derfor deltar vi i markeringer og er aktive i organisasjoner som fremmer inkludering av LGBT+ (lesbiske, homofile, bifile og transpersoner og andre kjønnsidentiteter) i samfunnet og arbeidslivet.

Over flere år har vi bevisst jobbet for å skape gode holdninger og en god omgangsskikk internt. Hos oss skal alle skal kunne være sitt autentiske jeg, både i samfunnet og på arbeidsplassen. Vi har nulltoleranse for at personer som bryter med kjønnsstereotypene opplever hets, diskriminering eller begrenset frihet.

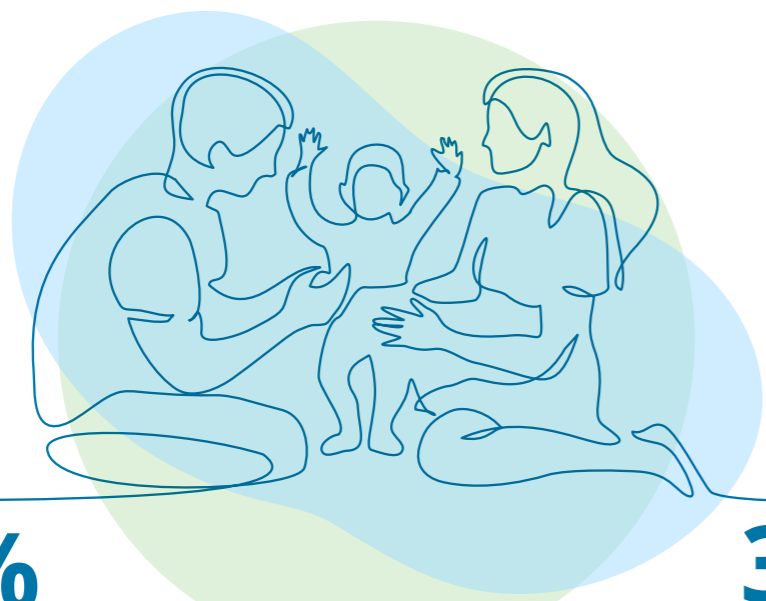
### Arbeidsforhold

Med oppdatert kunnskap om kombinasjonen av teknologi og menneskelige ressurser, vet vi en del om hva som kreves i et fremtidens arbeidsliv. Et godt arbeidsmiljø og den enkeltes opplevelse av egen utvikling, vil ha stor betydning i årene som kommer. Våre medarbeidere vektlegger fleksibilitet, mulighet for utvikling og interessante arbeidsoppgaver som viktige drivere for arbeidsglede og motivasjon

Deloitte er organisert i forretnings- og kompetanseområder. Den enkelte medarbeider har på den måten et faglig og organisatorisk «hjem». Mye av personalansvaret ligger imidlertid hos den enkeltes coach, mens ansvar for løpende tilbakemeldinger på arbeid og leveranser gjøres av oppdrags-/prosjektledere. Mange medarbeidere i Deloitte jobber med flere oppdrag/prosjekter parallelt og coach representerer derfor den mer kontinuerlige koblingen til organisasjonen. Coach skal være en veileder og støtte den enkelte medarbeider i sin karriereutvikling.

I våre medarbeiderundersøkelser ser vi at vår fleksible arbeidsform verdsettes høyt av medarbeiderne og av organisasjonen, og er et viktig element for arbeidsglede og lojalitet til selskapet.

«I våre medarbeiderundersøkelser ser vi at vår fleksible arbeidsform verdsettes høyt av medarbeiderne og av organisasjonen, og er et viktig element for arbeidsglede og lojalitet til selskapet.»



**27 %**

av foreldrepermisjonen ble tatt av menn i Deloitte

**3193**

uker foreldrepermisjon tatt ut i Deloitte

## Arbeidsform

I Deloitte har vi en fleksibel arbeidsform som betyr at vi legger til rette for at medarbeidere og ledere kan tilpasse sin arbeids-hverdag innenfor rammen av følgende prinsipper:

### Kundene først

Vi tilpasser oss kundenes behov og ønsker i hvordan vi jobber.

### Teamets arbeid

Teamene blir i fellesskap enige om arbeidsform. Vi tar hensyn til oppgaven som skal løses, samt hverandres behov og ønsker for fleksibilitet.

### Fleksibilitet under ansvar

Vi er alle ansvarlige for at egen fleksibilitet ikke går ut over våre prestasjoner og vår måloppnåelse.

### Aktiv ledelse

Lederne er tilgjengelige for å gi retning, støtte og utvikle sine team og medarbeidere.

### Åpent kontor

Vi skal alltid ha mulighet til å komme på kontoret vi tilhører, men vil måtte være fleksible på hvor vi sitter.

### Fysisk tilstedeværelse

Vi ønsker å møtes fysisk for å utvikle gode relasjoner, bygge en sterk Deloitte-kultur og skape innovative løsninger



### Arbeidstid

Deloitte opererer i en bransje med periodevist høyt arbeidstrykk, og det er derfor viktig at vi tilrettelegger for fleksibilitet i arbeidshverdagen. Vår arbeidstid er ordinært 8 til 16, men vi har en fleksitidsordning som tillater at våre medarbeidere kan tilpasse sin arbeidstid for å ha en sunn balanse mellom jobb og fritid. Alle våre forretningsområder har sommertid, som betyr normalarbeidstid fra 8 til 15 for perioden 15. juni til 15. august.

I løpet av en karriere går man gjennom ulike livsfaser med ulike behov for tilpasning. Vi legger til rette for at man som medarbeider og leder har mulighet til å tilpasse arbeidssituasjonen etter behovene. I den grad det forekommer deltidsarbeid i vår virksomhet, er denne initiert av medarbeideren selv og problemstillinger med ufrivillig deltid er derfor ikke relevant for vår virksomhet.

### Helse og velvære

Som arbeidsgiver er vi opptatt av medarbeidernes fysiske og psykiske helse gjennom alle faser av livet, og vi anser et godt arbeidsmiljø som en viktig helseforebyggende faktor. Vi har en systematisk tilnærming til å forebygge risiko for skader og arbeidsrelatert sykdom. Som en del av dette har vi kampanjer og tiltak som støtter opp om god mental helse. Vi tilbyr også årlig individuell støtte til selvvalgte wellbeing-aktiviteter for å fremme trivsel og velvære hos den enkelte medarbeider. Når skillelinjene mellom arbeidstid og fritid har blitt mer utydelig, er det særlig viktig at vi som arbeidsgiver har god dialog med medarbeiderne, for å redusere overtidsarbeid. Arbeidsmiljøutvalget (AMU) har en viktig rolle i dette arbeidet. I tillegg er representanter fra alle forretningsområder del av det vi kaller «Sounding Board». Representantene fungerer som talerør for medarbeiderne, og er aktivt med på å påvirke arbeidsforholdene i Deloitte.



«Deloittes viktigste ressurs er våre medarbeideres kompetanse. Det er derfor avgjørende at vi gir våre medarbeidere et godt læringsløp gjennom karrieren i Deloitte.»

### Rask og tilgjengelig helsehjelp holder oss friskere

I Deloitte har vi lavt sykefravær. I forrige forretningsår var det på 3,8 prosent, noe som utgjør en økning på 0,2 prosentpoeng fra året før. Vi har gode støtteordninger for medarbeidere i forbindelse med sykdom. Deloitte har en bedriftslegeordning der vi tilbyr frivillige helsesjekker for samtlige medarbeidere. Ansatte over 55 år innkalles hvert år, mens øvrige medarbeidere innkalles hvert tredje år.

Helseforsikringen gjennom Storebrand dekker utgifter til utredning og behandling hos privat legespesialist. Forsikringen dekker også behandling hos psykolog og fysisk behandling, samt tilgang til tjenesten «Helsesos». Denne tjenesten samarbeider med et tverrfaglig helseteam som sikrer medarbeidere tilpassede råd om tiltak og eventuell behandling. I tillegg har alle våre medarbeidere tilgang til helseappen «EYR», hvor man kan få enkel legekonsultasjon, henvisninger, resepter og en selvhjelpsfunksjon for mental helse, direkte på mobilen. Med en slik tilgjengelig helsetelefon kan medarbeiderne få hjelp, råd, henvisninger og legeerklæringer døgnet rundt for alle faste medlemmer i husstanden. Forsikringen dekker også assistanse i kritesituasjon/psykologisk førstehjelp.

Utover tilbudene i forbindelse med våre helseforsikringer, tilbyr vi også samtaler med organisasjonspsykologer og samtalejeneste med en prest/sjelesørger for medarbeidere i krevende situasjoner.

For FY24 ble det ikke rapportert om noen jobbrelevante skader eller ulykker for våre medarbeidere.

### Tar pulsen på organisasjonen

Deloitte's medarbeiderundersøkelse «Engage for Change» gjennomføres to ganger i året og gir verdifull innsikt i medarbeidernes engasjement, arbeids glede og lojalitet. Resultatene fra disse undersøkelsene viser gjennomgående høye resultater, hvor opplevelsen av et inkluderende arbeidsmiljø med varierte arbeidsoppgaver og utfordringer scorer spesielt høyt. I tillegg til denne halvårige undersøkelsen gjennomfører vi også en årlig etikundersøkelse for å ivareta etisk bevissthet og ansvarlighet i organisasjonen. Når medarbeidere velger å forlate selskapet, gjennomføres sluttsamtaler med coach og de inviteres samtidig til å delta i en anonym sluttundersøkelse. I FY25 vil vi også introdusere en oppstartsundersøkelse som måler nyansatte medarbeideres opplevelse av organisasjonen i løpet av de første tre månedene. Ved å ta pulsen på organisasjonen i alle faser av et arbeidsforhold, har vi muligheten til å være tett på våre medarbeidere slik at vi kan sette inn målrettede tiltak der det er nødvendig. Dette bidrar til kontinuerlig utvikling av organisasjonen og økt trivsel blant våre medarbeidere.

Både i vår «Ethics Survey» og i vår anonyme sluttundersøkelse, blir man bedt om å svare på hvorvidt man har opplevd diskriminering eller trakassering. Vi har nulltoleranse for dette i Deloitte. Dette er nedfelt i vår Code of Conduct og vår Anti-Discrimination Policy, som forvaltes av vår Ethics Officer. Likevel er det noen få (15 personer av omtrent 1900 medarbeidere) som meldte at de i løpet av et år har opplevd diskriminerende



eller trakasserende adferd. De fleste oppgir også at de har meldt opplevelsen videre gjennom våre varslingskanaler. Slike rapporteringer håndteres etter etablerte prosedyrer.

**Vår verdikjede**

Vår bransje har lav risiko for forekomst av barne- og tvangsarbeid og ufrivillig arbeid, sammenliknet med andre næringer gitt typen arbeid som utføres. Forpliktelsen til å beskytte menneskerettighetene kommer til uttrykk i Deloitte's Globale prinsipper for forretningsatferd, som omfatter forbud mot tvangsarbeid eller ufrivillig arbeid. Vi er ikke kjent med noen tilfeller av barne- eller tvangsarbeid i vår virksomhet.

**Utvikling gjennom hele karrieren**

Deloitte's viktigste ressurs er våre medarbeideres kompetanse. Det er derfor avgjørende at vi gir våre medarbeidere et godt læringsløp gjennom karrieren i Deloitte. I takt med hyppige endringer i samfunnet og arbeidslivet blir det stadig viktigere for virksomheter å legge til rette for kontinuerlig læring. Kurs og læringsprogrammer har stort læringsutbytte, men vi vet av erfaring at det meste av den faktiske og beste læringen foregår i jobbsituasjonen. Effekten av dette er størst når medarbeidere får god coaching og jevnlig tilbakemeldinger på prestasjoner og adferd.

Deloitte har strukturerte prosesser for tilbakemeldinger til - og oppfølging av - medarbeidere gjennom vårt rammeverk «Performance Experience», der kjernen i prosessen består av hyppige samtaler mellom leder og medarbeider.

**Relevant kunnskap**

Deloitte har en nasjonal læringsplattform hvor medarbeidere enkelt får tilgang til alle våre læringstilbud. I tillegg finnes et stort globalt tilbud, blant annet vårt Deloitte University i Paris, som har et bredt tilbud av lederutviklingsprogrammer samt etter- og videreutdanning. Våre interne læringsplaner omfatter alt fra tekniske ferdigheter og bransjekunnskap til salgs- og ledertrening.

Når medarbeidere rykker opp til et nytt stillingsnivå, får de innsikt i sin nye rolle både gjennom nasjonale og globale kurs og programmer. I tillegg tilbyr vi skreddersyde kurs som tar hensyn til krav og forventninger innenfor spesifikke fagområder eller behovet for spesialisert kompetanse innen ulike markedssegmenter. Disse kursene er utformet for å møte de spesifikke kompetansebehovene innenfor relevante områder eller bransjer. Våre revisorer med minimum ett års erfaring i selskapet kan søke om stipend til masterstudiet i regnskap og revisjon (MRR). For våre statsautoriserte revisorer tilbys etterutdanning i tråd med kravene i revisorloven.

I forretningsåret 2023/2024 gjennomførte vi 75 074 kurstimer fordelt på ulike klasseromskurs, digitale kurs, e-læringer og utviklingsprogrammer. Medarbeiderne var i snitt på 39 timer kurs eller tilsvarende opplæring. Det er store variasjoner mellom de forskjellige stillingsnivåene hvor mye man deltar på kurs i løpet av et år.



SOSIALE FORHOLD

# Menneskerettigheter og ansvarlige leverandørkjeder



Vi respekterer menneskerettighetene til alle enkeltpersoner og grupper som kan bli påvirket av vår virksomhet. Dette omfatter våre egne ansatte, dem som bidrar til å produsere varene og tjenestene vi kjøper, og lokalsamfunnet vi er en del av.

Prinsippene i FNs Global Compact (UNGP) er førende for vårt arbeid med menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold. Vi skal drive vår virksomhet på en måte som ivaretar grunnleggende menneskerettigheter slik de blant annet er definert i FNs menneskerettighetserklæring, konvensjonen om sivile og politiske rettigheter, konvensjonen om økonomiske, sosiale og kulturelle rettigheter og ILOs åtte kjernekonvensjoner. Vi forventer, og stiller krav til, at våre leverandører gjør det samme, blant annet gjennom vår *Supplier Code of Conduct*.

Vårt arbeid knyttet til menneskerettigheter og ansvarlige anskaffelser er basert på veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettigheter (UNGP) i OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger for ansvarlig næringsliv (OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct). Vi har mer informasjon om hvordan vi gjennomfører våre aktsomhetsvurderinger på våre nettsider.

Vi bruker vår innflytelse til å styrke og sikre respekten for menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold. Våre tiltak for å begrense risiko har hatt som hensikt å redusere generell identifisert risiko. Ingen vesentlige risikoeer eller faktiske negative konsekvenser har blitt identifisert gjennom våre aktsomhetsvurderinger.

### Vår leverandørkjede

Deloitte's leverandørkjeder krysser flere bransjer og alle regioner i verden. Våre globale prinsipper krever at arbeid utføres basert på fritt avtalte vilkår; at dokumenter knyttet til arbeidstakeres identitet eller innvandringsstatus ikke holdes tilbake eller ødelegges, skjules, konfiskeres eller på annen måte gjøres utilgjengelige av leverandører og at det ikke er noen utnyttelse av barnarbeid eller ansettelse av arbeidstakere under 15 år (eller minimum lovlig arbeidsalder, avhengig av hva som er høyest). Leverandører forventes å anvende standarder tilsvarende dem som er angitt i leverandørens etiske retningslinjer i sine egne leverandørkjeder. Våre største innkjøp omfatter drift av bygninger, IT-innkjøp, samt renhold- og kantinetjenester.

«Våre største innkjøp omfatter drift av bygninger, IT-innkjøp, samt renhold- og kantinetjenester.»

Vår overordnede risikovurdering har identifisert at det er høy til medium iboende risiko for dårlige lønns- og arbeidsforhold og manglende HMS i leverandørkjeden knyttet til innkjøp av IT-hardware, tjenester innen drift og vedlikehold av bygninger, kurs og konferanser, renhold, kantine og reise (f.eks. taxi). Det er også identifisert høy iboende risiko for brudd på menneskerettigheter i leverandørkjeden knyttet til innkjøp av IT-hardware.

For deler av enkelte kundeleveranser benyttes Deloitte's interne Delivery Centres som har tilholdssted ved ulike internasjonale lokasjoner. I flere av våre prosjekter benytter vi også Deloitte-selskaper i andre land som underleverandører. Vi er oppmerksomme på at en potensiell risiko kan knyttes til økt arbeidsbelastning, -press, og utfordringer med balansering mellom arbeid og fritid. Alle Delivery Centres som blir benyttet er imidlertid underlagt de samme strenge Deloittestandardene for menneskerettigheter, arbeidsforhold og etikk, som Deloitte-selskaper for øvrig. Denne risikoen er dermed ansett å være godt håndtert gjennom våre globale systemer og rutiner for ivaretagelse av ansatte.

### Prosesser og tiltak

Det siste året har vi tatt del i, og iverksatt, en rekke initiativer for å styrke vårt proaktive arbeid med menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold, både i verdikjeden og internt i selskapet. Tiltakene tar utgangspunkt i tre prioriterte områder;

1. Profesjonalisering av innkjøpsfunksjonen,
2. Formalisering av styringsstruktur- og prosesser og
3. Vurdering av risiko forbundet med Delivery Centers.

### 1. Profesjonalisering av innkjøpsfunksjonen

- Vi har fortsatt det gode samarbeidet med våre største leverandører gjennom dialog, møtefora og oppfølging av utvalgte leverandører der vi identifiserte mangler på spørsmål knyttet til sosiale forhold, klima og miljø. I løpet av året har vi jobbet tettest med leverandører innenfor bransjene der vi har identifisert høyest iboende risiko.
- Vi har videreutviklet innkjøpsmodellen vår. Vi har sentralisert og forbedret våre rutiner for innkjøp, som blant annet vil sørge for en tettere oppfølging av nye og eksisterende leverandører. Slik vil vi i enda større grad sikre kontinuerlig ivaretagelse av menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold i anbudsprosesser, kontraktsdokumenter og leverandør oppfølging.
- Vi har ansatt en innkjøpsleder, som ledd i det overnevnte arbeidet med innkjøpsmodellen.
- Vi har utviklet retningslinjer for bærekraftig innkjøp (*Deloitte Norway Sustainable Procurement Policy*), for å påvirke leverandører til å jobbe proaktivt med å redusere klima- og miljøbelastning og bedre sosiale forhold.

### 2. Formalisering av styringsstruktur- og prosesser

- Vi har ytterligere profesjonalisert styringsstrukturen knyttet til aktsomhetsvurderinger og oppfølging av åpenhetsloven. Det er etablert en prosjektgruppe med tydelig mandat, ansvarsfordeling og årshjul.
- Vi har lansert Deloitte's Human Rights Statement, et dokument som ytterligere bekrefter og synliggjør vår forpliktelse til å fremme grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold.

### 3. Vurdering av risiko forbundet med Delivery Centers

- Vi har gjennomført en kartlegging på tvers av virksomheten, både nasjonalt og internasjonalt, knyttet til bruk av Delivery Centres i våre prosjektleveranser. Senterne omfattes i stor grad av Deloitte's medlemsstandarder og policyer, og risikoen for brudd på menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold anses derfor som lav. Ved utgivelsen av årets redegjørelse pågår det en prosess der fremtidig bruk og oppfølging av sentrene vurderes. Hensyn til menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold blir vektlagt i denne prosessen.

#### Andre tiltak

- Vi har introdusert digitale håndbøker (personal-, leder-, HMS-håndbok) og HMS-avviksrapporteringssystem, tilgjengelig på PC og mobil. Formålet er å gjøre informasjonen mer tilgjengelig for alle våre ansatte, som ofte sitter ute hos kunde eller jobber hybrid. Avviksmodulen øker vår evne til å fange opp risikoer eller hendelser tilknyttet HMS.
- Vi har jobbet aktivt med bevisstgjøring internt i Deloitte. For å forankre arbeidet med menneskerettigheter og anstendig arbeidsforhold samt øke bevisstheten rundt tematikken har vi gjennomført kurs for henholdsvis IT- og HR-avdelingen.
- Vi har samarbeidet tett med næringslivsaktører på tvers av bransjer, gjennom vårt engasjement i Raftostiftelsen og Bergen Næringsråds samarbeidsplattform FUTURE-PROOF. Vi deltar aktivt med erfaringsutveksling og kompetansebygging knyttet til menneskerettigheter. I år har vi blant annet arrangert frokostseminar om virksomhetens oppfølging av åpenhetsloven.

«For komplett redegjørelse etter åpenhetsloven henvises det til vår [nettside](#).»

## SOSIALE FORHOLD

# Samfunnsansvar og lokalsamfunn

Deloitte skal være en fremoverlent bidragsyter i samfunnet. Vi er opptatt av hvordan vi forvalter påvirkningsmuligheten vi har, og anser at det er vår plikt å bruke vår posisjon, og vårt virke, på en måte som gagnar samfunnet som helhet. I dette kapittelet kan du lese om hvordan vi påvirker, og blir påvirket av, samfunnet rundt oss på ulike måter.



### Tillit, åpenhet og et fremtidsrettet næringsliv

Gjennom vår revisjonsvirksomhet har vi påtatt oss en rolle som bidrar til å opprettholde tillit i samfunnet, ved å sikre at selskaper rapporterer korrekt og i henhold til loven, både når det gjelder finans og bærekraft.

I tillegg tilbyr vi et bredt spekter av profesjonelle tjenester som hjelper andre virksomheter, i privat-, offentlig- og ideell sektor, med å løse komplekse problemer og samfunnsutfordringer som bidrar til å ruste dem for en bærekraftig fremtid. Tillit, åpenhet og samarbeid er nødvendig for å bygge et sterkt samfunn og et sunt næringsliv.

### Det offentlige ordskiftet

Vi deltar aktivt i interesseorganisasjoner, som Revisorforeningen og Advokatforeningen, blant annet gjennom høringsuttalelser til fremtidige reguleringer og ved deltakelse i lovutvalg. Engasjementet tar utgangspunkt i vårt styrende prinsipp om at målet for politisk deltakelse skal være å beskytte og fremme samfunnets interesse. Les mer om vårt Public Policy program under kapittelet Forretningsetikk.

Vi er også aktive bidragsytere i en rekke næringslivsnettverk med fokus på erfaringsutveksling og kompetansedeling, blant annet Bjørvikaforeningen i Oslo og Future-Proof/Raftostiftelsen i Bergen.

### Katalysator for innovasjon

I vår egen tankesmie, Center for the Edge, bringer vi sammen innovasjon, forskning, teknologi og topplederdialog. Les mer om hvordan vi jobber for å bidra til kunnskapsutvikling slik at vi, som samfunn, bedre kan forstå hvordan fremtiden vil formes i kapittelet om Center for the Edge.

### Menneskene våre

Hvert år ansetter vi et stort antall nyutdannede mennesker, og har et særlig fokus på å utvikle og bygge kompetanse hos disse. Denne investeringen er positiv for Deloitte som selskap, men også for norsk arbeidsliv for øvrig. Hos oss utvikles morgendagens fageksperter og ledere. Les mer om hvordan vi jobber med utvikling av menneskene i organisasjonen vår under kapittelet [Menneskene](#).

### Pro bono-bistand og frivillighet

Vi brenner for å gjøre en positiv forskjell også utover kundeoppdragene våre. Vi bidrar derfor med økonomisk støtte til, og samarbeider tett med, ideelle organisasjoner og sosiale entreprenører, i tillegg til å utvikle egne kompetansebyggende programmer. Ved å sette av timer som våre ansatte kan bruke på frivillighet og pro bono-arbeid, ønsker vi å tilgjengeliggjøre vår kompetanse for enkeltmennesker og organisasjoner som trenger det. Vi retter i hovedsak våre prosjekter mot FNs bærekraftsmål 4; god utdanning, og 8; anstendig arbeid og økonomisk vekst.

«I vår egen tankesmie, Center for the Edge, bringer vi sammen innovasjon, forskning, teknologi og topplederdialog.»

## Vårt samfunnsansvarsprogram

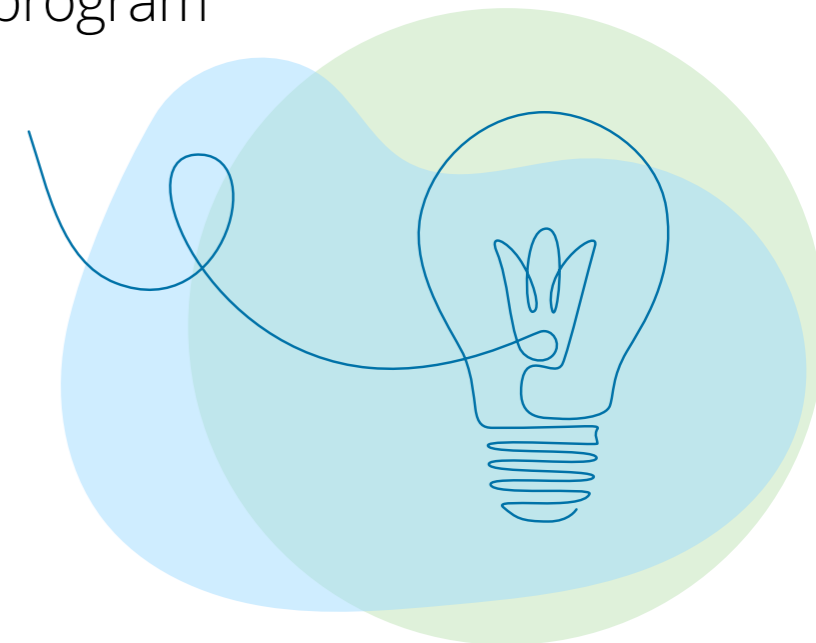
Som en stor næringslivsaktør har vi en unik mulighet til å gi tilbake til samfunnet, ved å ta i bruk vår viktigste ressurs – våre medarbeidere og deres kompetanse, erfaring og nettverk. Med sterk forankring i vår kjernevirksomhet, skaper vi muligheter for enkeltmennesker og bidrar til å løse samfunnsutfordringer i samarbeid med ideelle organisasjoner, sosiale entreprenører og andre virksomheter.

### Vår strategiske tilnærming

Gjennom vår WorldClass-ambisjon tilrettelegger vi for at ansatte kan bidra med utvikling av mennesker, organisasjoner og samfunn ved bruk av timer til frivillighet og pro-bono-arbeid. Målet er å bidra til en bedre fremtid for 100 millioner mennesker globalt, hvorav 30 000 mennesker i Norge, innen 2030. I tillegg bidrar vi med finansiell støtte til ideelle organisasjoner og bruker innkjøpsmakten vår til å støtte sosiale entreprenører.

### AI etisk skoleprogram

For tredje år på rad har Deloitte besøkt skoler og læringsarenaer der unge møtes, med et egenutviklet undervisningsopplegg for etisk bruk av kunstig intelligens (AI). I år har interessen skutt i været, og vi har aldri før nådd så mange med dette programmet. Generativ kunstig intelligens utvikles i et lynrask tempo. Teknologien gir uante muligheter, men bringer også med seg en rekke etiske dilemmaer og utfordringer. Barn og unge bruker, og påvirkes av, teknologien hver dag; på sosiale medier, på gaming-plattformer og i økende grad når de forholder seg til offentlige tjenester og utdanningsinstitusjoner.



Likevel er det lav bevissthet rundt hvordan denne teknologien virker, og hvilke etiske utfordringer som kan oppstå. Gjennom AI etisk skoleprogram har vi som mål å bidra til et kompetanseløft blant barn og unge, og sikre at den oppvoksende generasjonen har de verktøyene som trengs til å bruke teknologien på en etisk og forsvarlig måte.

I år er programmet gjennomført ved skoler i Bergen, Drammen, Florø, Trondheim, Stavanger, Haugesund, Kristiansand og Oslo.

I Oslo har vi etablert et samarbeid med Bydel Grorud, og blitt invitert til å holde skoleprogrammet for alle de 41 klassene på Apalløkka, Bjøråsen og Groruddalen ungdomsskole.

Formålet er todelt:

1. Å øke kompetanse om teknologiens rolle i ungdommens liv, og
2. Å inspirere elever i bydelen til å velge teknologi som karrierevei i fremtiden.

«Vi er utrolig glade for at Deloitte bidrar til å gjøre Girl Tech Fest til en realitet for jenter over hele landet. Workshopen om AI i skolen er høyst relevant, og kunnskap som alle elever burde få med seg i ung alder. Den gjør jentene rustet for skole- og samfunnsliv omgitt av algoritmer. Den driftige Deloitte-gjengen er et meget godt tilskudd til vår Girl Tech-familie som nasjonal samarbeidspartner!»

**Line Gaare Paulsen**  
Direktør for kompetanse og utdanning, IKT Norge



**2668**

Individer påvirket av våre bidrag

**Kompetansebasert frivillighet**

**Jenter og teknologi**

Jenters interesse for teknologi og realfag synker signifikant fra 10-12 årsalderen. Dette er et stort likestillingsproblem, og vi i Deloitte ønsker å bidra til å tette kjønnsgapet i teknologibransjen. Derfor har vi i år samarbeidet med Girl Tech Fest – en teknologifestival med ambisjon om å øke jenters interesse for teknologi og realfag.

Gjennom samarbeidet bidro vi med å lage en annerledes skoledag for 4 000 jenter i 5. klasse rundt i hele Norge. Medarbeidere i Deloitte stilte opp som rollemodeller og holdt workshops om kunstig intelligens og etikk flere steder i landet, blant annet på flagship-eventet på Teknisk Museum i Oslo. Opplegget lot femteklassingene utforske de mange mulighetene kunstig intelligens byr på, samtidig som teknologiens begrensninger, knyttet til blant annet etikk og objektivitet, ble diskutert.



**Munch x Deloitte**

Sammen med MUNCH gjennomfører Deloitte en skreddersydd variant av skoleprogrammet for etisk bruk av kunstig intelligens. Dette programmet retter seg spesifikt mot unge voksne. I tillegg utvikler vi, i samarbeid med teknologistudentene ved OsloMet, en AI-prototype med formål om å forbedre og revolusjonere museumsopplevelsen for besøkende. På denne måten skaper vi samfunnsnyttig verdi gjennom kompetansedeling.

**Kirkens bymisjon**

Deloitte samarbeider med Kirkens bymisjon flere steder i landet. I tillegg til å støtte organisasjonen økonomisk har vi arrangert en rekke kurs for flere av deres målgrupper som på ulike måter kan dra nytte av vår kompetanse.

I Drammen har engasjerte Deloitteere holdt kurs i arbeidsrett og «den private skattemeldingen» for Kvinner i Sentrum, et tiltak som rustet kvinner fra ulike nasjonaliteter til å delta i det norske arbeidslivet.

I Oslo har vi holdt en rekke kurs for ungdom ansatt på tiltakene Nabolagshuset Ensjø og Forandringshuset Holmlia. For flere av ungdommene er dette deres første jobb, og Deloitte bidrar til å ruste ungdommen for veien videre. Tema for kursene har blant annet vært personlig økonomi, lederutvikling, konflikthåndtering og samarbeid i arbeidslivet.

**Ungt entreprenørskap**

Å bidra til samfunnsinnovasjon og utvikling av unge talenter, er viktig for oss i Deloitte. Derfor er vi stolte av å kunne bidra som jurymedlemmer og sponsorer på en rekke av Ungt Entreprenørskaps arrangementer. I år har flere av våre medarbeidere sittet i juryene til henholdsvis skolemesterskap, fylkesmesterskap og Syretest Vestland. Ungdomsbedriftene konkurrerer i ulike kategorier i mesterskapene, som har blitt en viktig møteplass for skoler, offentlig virksomhet, privat næringsliv og politikere.

**Utvalgte pro bono-prosjekter**

**NIF**

Norges idrettsforbund (NIF) og Deloitte har inngått et tiårig partnerskap og skal jobbe på lag for en bedre fremtid. Visjonen for samarbeidet er å få flere barn og unge inn i idretten, og få dem til å bli der lenger. Ved hjelp av vår kompetanse og målrettet bruk av teknologi vil vi tilgjengeliggjøre idretten for flere, samt jobbe for å redusere frafallet i idretten nasjonalt.

Med stadig flere helseplager blant unge blir deltakelse i idretten viktigere enn før. Spesielt med en aldrende befolkning som vil ha økt behov for de unge i årene fremover. I tillegg er idretten en fin arena for oss å lære om verdier, prestasjonstrening og samarbeid. Alt dette er med på å bygge et godt fundament for fremtidens arbeidsstyrke. Gjennom året har vi bidratt med flere pro bono-prosjekter, blant annet utvikling av klima- og bærekraftstrategi og et prosjekt som undersøker økonomi som barriere for deltakelse i idretten.



**8328**

pro bono timer i år

**Nature Accelerator Programme i samarbeid med WWF og Skift – Næringslivets klimaledere**

Seminarserie i samarbeid med WWF og Skift – Næringslivets klimaledere, for å veilede bedrifter i hvordan de kan ta hensyn til natur i beslutningsprosesser og strategi.

**Neste steg**

Karriereveiledningstilbud for tidligere toppidrettsutøvere og forsvarspersonell. Deloitte har bidratt med innhold, profilering og ressurser, samtidig som vi har flere ansatte som fungerer som mentorer for Neste steg-deltakere.

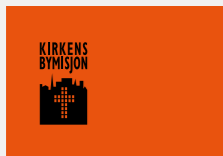
**Kartlegging av bostedsløse på Oslo S i samarbeid med Sporet / Kirkens bymisjon**

Kartlegging av erfaringer og behov for mennesker med en ustabil bosituasjon, for å få en bedre oversikt over deres utfordringer, og hvordan deres nåværende livssituasjon kan bedres.

**Impact StartUp/Ferd**

For sjettede året på rad har Deloitte bistått Ferd's Social Impact med deres Impact Startup program. Impact Startup er et 6-måneders akselerator-program for impact-drevne entreprenører i startfasen. Deloitte har bistått med vurdering og utvelgelse av kandidater til programmet. Vi har også hjulpet de ti virksomhetene som har deltatt i programmet med økonomi, regnskapsforståelse og juridisk rådgivning.

Partnerskap og nettverk



Vi deltar i



## Deloitte Center for the Edge

Center for the Edge er Deloitte's internasjonale forskningssenter, tankesmie og katalysator for innovasjon i store virksomheter. Senteret utforsker randsonene av nye teknologier, forretningsmodeller og organisasjonsmodeller, for å forstå hvordan disse vil forme fremtiden.

### Fra Silicon Valley til Norge

Gjennom en særegen kombinasjon av innsikt, metodikk, økosystem og plattformer hjelper Center for the Edge ledere i store organisasjoner med å identifisere og realisere nye muligheter for langsiktig verdiskaping.

Tankesmien ble grunnlagt i Silicon Valley av John Hagel III og John Seely Brown i 2007, begge ledende tenkere innen innovasjonsstrategi og ledelse, og er i dag etablert i Europa, Asia og Australia. Center for the Edge kom til i Norge i 2017, og har siden vært en sparringspartner for ledere i en rekke store virksomheter innen langsiktig innovasjonsstrategi. Vi har tatt ledere og endringsagenter i norske virksomheter, akademia og næringsklynger med på skreddersydde læringsreiser til våre globale sentere. I tett samarbeid med Center for the Edge Asia arrangerte vi blant annet en læringsreise til Singapore, med ledere fra Telenor, DNB, Lærdal Medical og forskere fra NHH. Målet var å utfordre egen tenkning og forstå utviklingstrekk fra randsonene.



Erna Solberg, Kristin Skogen Lund og John Hagel i dialogen «Norway's next narrative» i 2023

Gjennom dialoger bringer vi ledere på tvers av sektorer sammen for å diskutere nye langsiktige muligheter. Det overordnede temaet er innovasjon gjennom nye samarbeid, og fokusområder er mulige økosystem for energi, helse, mat, mobilitet og sikkerhet - i kombinasjon med mulighetene og utfordringene som oppstår med nye teknologier. Store virksomheter har fått hjelp til å utvikle sin innovasjonsstrategi gjennom Center for the Edges metodikk. Dette har utløst nye samarbeid og fremskyndet utviklingen av bærekraftige innovasjoner.

### Generativ AI og Norges fremtidige narrativ

På en varm junidag i 2023 utfordret vi ledere fra privat og offentlig sektor til å tenke 20-30 år frem tid, drøfte nye områder for verdiskaping i Norge, og hvordan vi kan øke vår innovasjonsevne. Norges velferdssamfunn er en unik suksesshistorie, men mange ledes syn på fremtiden preges i økende grad av frykt. Gjennom handling kan vi skape en ny fortelling om Norges fremtid, og erstatte frykt med begeistring.

Vi fulgte opp med perspektivet «Forretningsmuligheter i metaverset for AS Norge», der vi estimerer at kombinasjonen av generativ AI og metaverset kan øke Norges BNP med nærmere 100 milliarder - dersom ledere nå våger å være med på utformingen av det som kommer til å bli fremtidens internett. Vi lagde selvfølgelig alle illustrasjonene i samarbeid med generativ AI.

Våren 2024 arrangerte vi en Conversation on the Edge om fremtidens økosystem for helse. Innen ti år kan ikke helsevesenet håndtere bølgen av eldre og pasienter med komplekse sykdomsbilder. Samtidig øker villigheten til å investere i egen helse gjennom detaljhandel, og kombinasjonen med nye teknologier kan skape nye muligheter for bedre helse.

I 2023 feiret vi Center for the Edges tiårsjubileum i Europa med perspektivet «A decade at the Edge», der vi intervjuet ti ledere og utforrere, deriblant Kristin Skogen Lund og Isabelle Ringnes, og så deres perspektiver i lys av våre forskningsområder. I tillegg produserte vi en liten video om vår reise som katalysator for ny innsikt og samarbeid.

Arbeidet til Center for the Edge kan deles i tre områder:

### Forskning og perspektiver

Center for the Edge lager analyser og nye perspektiver om hvordan en rekke skifter vil påvirke samfunn, næringsliv og ledelse på sikt. Senteret har vært tidlig ute med å beskrive strategier for innovasjon gjennom økosystemer og plattformer. Blant forskningen er et Ph.d.-prosjekt om ledelse av innovasjon gjennom økosystemer, av Norges Center for the Edge-leder Daniel Sunde-Hansen. Forskningsprosjektet er et samarbeid mellom Deloitte Norge, Handelshøyskolen BI og Norges Forskningsråd.

### Økosystem og plattformer

Center for the Edge har et bredt nettverk av ledere og innovatører på tvers av bransjer og industrier. Gjennom originale kombinasjoner av mennesker og tema skaper vi en bedre forståelse av komplekse utfordringer og muligheter. Dialogserien Conversation on the Edge skaper rom for å dele innsikt, erfaringer og ideer for å lære raskere sammen.

### Innovasjon og transformasjon

Center for the Edge utvikler også rammeverk og metoder som bistår virksomheter i utviklingen av et langsiktig målbilde. Et overordnet rammeverk er «Zoom out, Zoom in», som utfordrer antakelser om fremtiden, bygger en forståelse av sentrale utviklingstrekk og hva ulike aktører kan gjøre på kort sikt for å komme nærmere det langsiktige målet. Gjennom kombinasjonen av kunnskap, nettverk og egenutviklet metodikk hjelper vi ledere med å identifisere langsiktige muligheter og sparre om hvordan disse kan nyttiggjøres i deres sammenheng.



«Fremtidens økosystem for helse er et høyaktuelt tema hvor mange parter fra ulike bransjer kan og må bidra. En vei videre kan være akkurat som Deloitte gjorde denne kvelden, samle en gruppe som representerer forskjellige interessenter for å møtes og diskutere!»

**Philipp Engedal**  
CEO Coop

# Olav Thon Gruppen

Olav Thon Gruppen arbeider systematisk med rapportering og analyse. Deloitte har etablert en felles rapporterings- og analyseplattform ved å sammenstille og analysere data fra de viktigste fokusområdene i Olav Thon Gruppens forretningsområder med målsetning om å øke innsikt og beslutningsstøtte. En viktig del av dette prosjektet er innsamling av bærekraftsdata, som gir en felles kilde for kontinuerlig styringsinformasjon om bærekraft, med klare definisjoner og målbare KPI-er.

## FAKTA

**Olav Thon Gruppen AS er en av Norges største virksomheter innenfor eiendom og hotellvirksomhet. I tillegg er gruppen eier av, og engasjert i, en rekke andre virksomheter.**

Thon Hotels er som en del av Olav Thon gruppen en av Norges største hotellkjeder med 94 hoteller i Skandinavia, Belgia og Nederland med i overkant av 2 millioner gjestedøgn i året og sysselsetter rundt 2700 årsverk.

Thon Hotels er den dominerende aktøren i storbyregionene Oslo og Bergen, og har hovedfokus på forretningsmarkedet.

«Det er veldig givende å jobbe med Thon Hotels i deres reise med å bli en innsiktsdrevet organisasjon. De har satt seg høye ambisjoner innenfor bærekraft, og her spiller data analytics en viktig rolle.»

**Herman Farbrot**  
prosjektteamet til Deloitte



**IDA RØD FREDRIKSEN**  
Økonomidirektør

«Deloitte har bistått Olav Thon Gruppen med å bli innsiktsdrevet i en årrekke, og det var naturlig for oss å bygge videre på dette samarbeidet da vi skulle løfte vår, ESG-satsing til et markedsledende nivå, og det er hyggelig når vårt arbeid blir anerkjent av eksterne.»

Thon Hotels arbeider aktivt med bærekraft og samfunnsansvar innenfor områdene menneskerettigheter, arbeidsforhold, miljø og anti-korrupsjon, og utgjør en del av Olav Thon Gruppens bærekraftsarbeid ledet av et dedikert bærekraftsteam.

Olav Thon Gruppen er en stor innkjøper, et konsern med mange kunder og ansatte, en hjørnesteinsbedrift og distriktsutvikler – og kan dermed bidra på en rekke områder. Konsernet jobber med følgende av FNs bærekraftsmål: Anstendig arbeid og økonomisk vekst, innovasjon og infrastruktur, bærekraftige byer og samfunn, og ansvarlig forbruk og produksjon. Som følge av dette jobber Thon Hotels systematisk med mangfold og inkludering, miljøfyrtårn-sertifisering, emballasjehåndtering gjennom medlemskap i Grønt Punkt, bærekraftig energi og matsvinnreduksjon. Bærekraftsteamet i Olav Thon Gruppen lager en årlig bærekraftsrapport i henhold til Global Reporting Initiatives (GRI) standard for Bærekraftsrapportering, og publiserte fra 2022 et klimaregnskap som viser en oversikt over organisasjonens klimagassutslipp.

Deloitte har over flere år hjulpet Olav Thon Gruppen med innsiktsbasert beslutningsstøtte gjennom dataplattformen Thon Innsikt. Prosjektteamet sammenstiller og strukturerer data som genereres av virksomhetens ulike applikasjoner, og tilgjengeliggjør disse til organisasjonen for å forbedre beslutningsstøtte. Deloitte bistår samtidig Olav Thon Gruppen med å omsette organisasjonens bærekraftstrategi til konkrete målepunkter i tilgjengelig datagrunnlag.

I forbindelse med utarbeidelsen av klimaregnskapene har Deloitte's team gjennom Thon Innsikt bistått med datainnsamlingen for de ulike utslippskildene som inngår. Her har Olav Thon Gruppen gjort et valg om å samle inn data brutt ned på enhetsnivå rundt i organisasjonen, for å kunne følge opp utslipp og sette mål på et detaljert nivå. Denne løsningen er både mer kompleks og tidkrevende enn alternativet, som er å regne ut et utslippsestimat for organisasjonen som helhet – men den gir et vesentlig bedre grunnlag for å forstå og forbedre utslippene i organisasjonen.

Med bakgrunn i arbeidet som er gjort med datainnsamling til Olav Thon Gruppens klimaregnskap, har prosjektteamet til Deloitte også utarbeidet en intern bærekraftsrapport for Thon Hotels som gir god innsikt i avfall, matsvinn, energiforbruk og vannforbruk på hvert enkelt hotell. Rapporteringen og innsikten fungerer som støtteverktøy for å nå bærekraftsmålene virksomheten har satt seg, og Thon Hotels har mottatt flere anerkjennelser for sitt bærekraftsarbeid.

Thon Hotels ble i 2024 kåret til hotellbransjens mest bærekraftige merkevare i Norge gjennom Sustainable Brand Index, og selskapet ble også tildelt HSMIA Awards 2023 (også kjent som «Hotellbransjens Oscarutdeling»), Årets Bærekraftspris.

Begrunnelsen for at Thon Hotels steg til topps er at hotellkjeden jobber strukturert og målrettet med bærekraft, at virksomheten har en god struktur for innrapportering av data og at kundene stiller seg positive til Thon Hotels innsats innenfor bærekraft.



# Virksomhetsstyring

Vårt formål er «*To make an Impact that matters*». For at vi skal klare å utgjøre en forskjell for våre ansatte, kunder og samfunnet rundt oss, må vi ha orden i eget hus. Vi er derfor helt avhengig av en trygg og solid virksomhetsstyring.



VIRKSOMHETSSTYRING

# Organisasjon og bedriftskultur

Kvalitetssystemet utgjør kjernen i Deloittes styringssystem. Dette er understøttet av vår Code of Conduct, samt policyer og retningslinjer knyttet til styring av virksomheten og gjennomføring av det enkelte oppdrag.

Styringssystemet er med på å sikre at den enkeltes arbeid utføres i tråd med lovmessige og etiske krav, holder god kvalitet og at skjønnsutøvelse er forsvarlig, i tråd med våre etiske prinsipper og verdier. På denne måten skaper vi verdi for klientene og samfunnet, og opprettholder sterk tillit i næringslivet og blant våre interessenter. Effektiviteten i styringssystemet bygger på solid kompetanse hos våre medarbeidere, hensiktsmessige metoder, personlig engasjement og god kommunikasjon.

Vi har løpende overvåking av vår virksomhet gjennom kontroll av etterlevelse av våre policyer og retningslinjer for å sikre at disse ivaretar alle relevante krav og fungerer etter hensikt.

Beskrivelsen av kvalitet- og risikostyring i denne rapporten dekker vår profesjonsutøvelse som revisor og leverandør av andre typer profesjonelle tjenester.

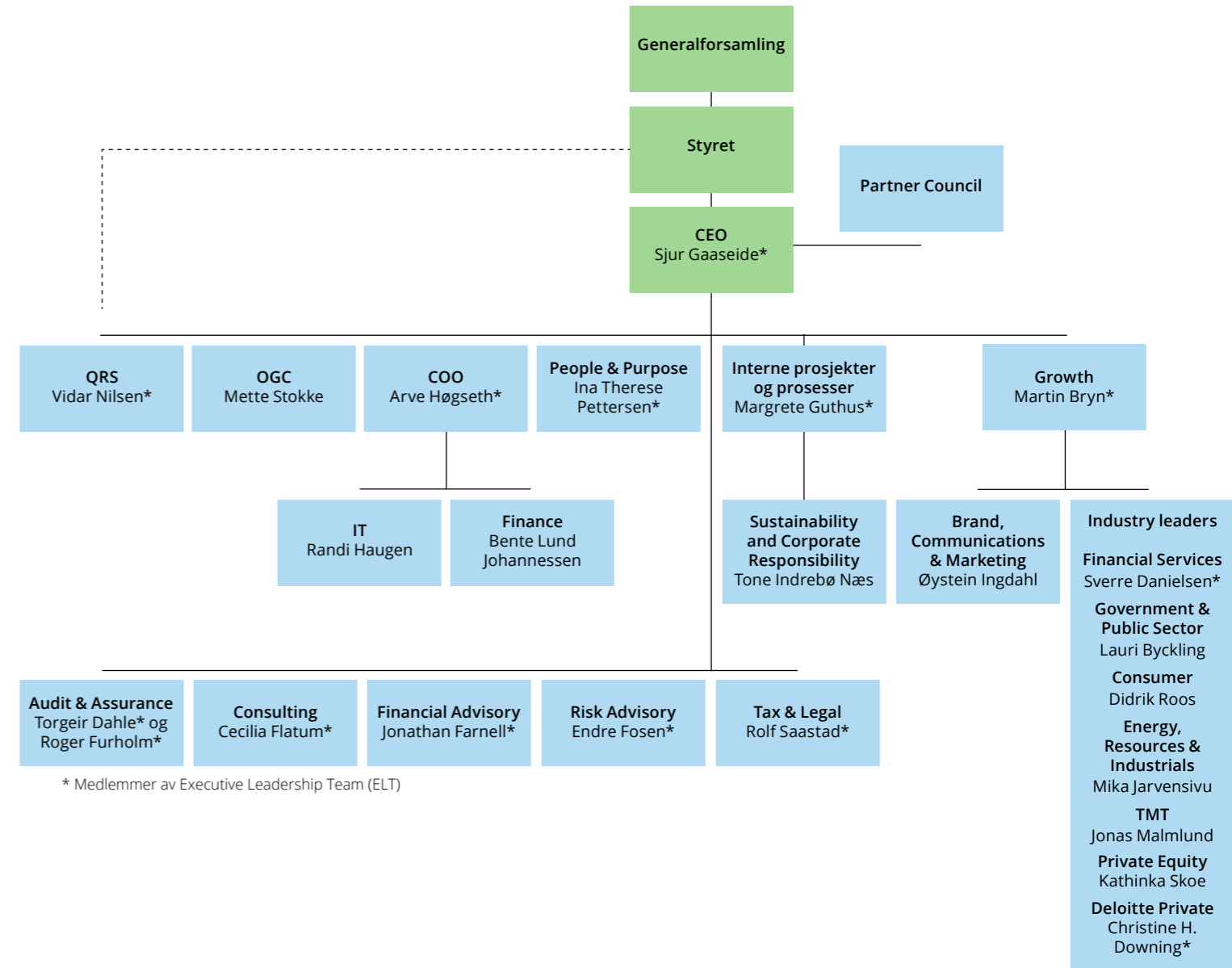
### Styret og ledelsen

Styret i Deloitte AS består av seks medlemmer; tre aksjonærvälgte og tre ansattvälgte representanter som velges i henhold til aksjelovens bestemmelser. Flertallet av styremedlemmene er statsautoriserte revisorer, slik vi er pålagt under norsk revisorlovgivning. Styret har fire ordinære styremøter per år og ekstraordinære styremøter ved behov. Det er tegnet forsikring for styrets medlemmer og daglig leder for deres mulige ansvar overfor foretaket og tredjepersoner.

Virksomheten ledes av CEO som, etter innstilling fra Partner Council og Nordisk CEO og godkjenning av partnermøtet, tilsettes av styret. Ledergruppen i Deloitte består av CEO, COO, forretningsområdeledere, leder for Reputation & Risk, leder av People & Purpose, leder for interne prosjekter og prosesser, leder for Client and Industries, bransjeledere og leder for Private

«Effektiviteten i styringssystemet bygger på solid kompetanse hos våre medarbeidere, hensiktsmessige metoder, personlig engasjement og god kommunikasjon.»

Deloitte Norges organisasjonskart per 31.05.24



Styret og ledelsen vurderes å besitte relevante kompetanser for styring av virksomheten, samt tilfredsstillende kompetanse innenfor bærekraft. Fra styret har Eivind Skaug, Sylvi Annie Bjørnslett, Hilde Synnøve Bruseth Knudsen og Sigridur Elin Stefansdottir, i tillegg til Torgeir Dahle og Roger Furuholm fra Executive Leadership Team (EIT), deltatt på akademiet for bærekraftsrapportering. Utover dette jobber styreleder og ett av styrets medlemmer med attestering av bærekraftsrapporter i sitt daglige virke. Gjennom dette arbeidet er de forpliktet til å holde seg godt oppdatert på den markedsmessige og regulatoriske utviklingen på området.

Styret består av	
Eivind Skaug	Styreleder (aksjonærvalgt)
Sylvi Annie Bjørnslett	Styremedlem (aksjonærvalgt)
Hilde Synnøve Bruseth Knudsen	Styremedlem (aksjonærvalgt)
Paul Olav Oos	Styremedlem (ansattvalgt)
Sigridur Elin Stefansdottir	Styremedlem (ansattvalgt)
Kristin Schønberg-Moe	Styremedlem (ansattvalgt)



### Forankring av bærekraft hos ledelse og styre

Bærekraft er forankret i toppledelsen og direktør for bærekraft og samfunnsansvar rapporterer direkte til ledergruppen gjennom leder for interne prosjekter og prosesser samt CEO. Styret får jevnlig oppdatering på bærekraftsarbeidet fra ledelsen og direktør for bærekraft og samfunnsansvar. Styreleder og CEO er involvert i prosessen med års -og bærekraftsrapporten, både gjennom innledende diskusjoner, samt løpende gjennomgang når utkast foreligger. Tematikk som gjennomgås for ledelsen er knyttet til status og planer i Deloitte's klima- og miljøarbeid, samfunnsansvar og arbeidet med åpenhetsloven. I tillegg holdes styret og ledelsen jevnlig orientert om viktige forhold knyttet til virksomhetsstyring.

CEO i Deloitte Norge har det overordnede ansvaret for at vi etterlever forpliktelsene som er satt gjennom den globale bærekraftstrategien og de felles klimamålene. CEO er også eier av relevante bærekraftspolicyer, og sørger for at bærekraft jevnlig blir diskutert i toppledelsen. CEO inviterer også bærekraftsdirektøren til disse møtene for å gi en oppdatering på progresjonen i arbeidet med bærekraft. Toppledelsen, i samråd med bærekraftsdirektøren, tar beslutninger om eventuelle tiltak og investeringer for å sikre at vi leverer på vår bærekraftstrategi.

### Integrasjon av bærekraft i incentivordninger

Bonusordningen skal motivere deltakere til målrettet innsats for Deloitte, i tråd med vår strategi, våre verdier og etiske prinsipper. Bonusordningen skal også inspirere til atferd som skaper verdier for hele selskapet, ikke bare det enkelte forretningsområdet eller kontor. Verdigrunnlaget er viktig, og det jobbes med å etablere gode prosesser og relevante bærekraftsmål i incentivordninger på partner/ledernivå, noe vi ønsker å rulle ut for resten av organisasjonen i årene fremover.

«Hver dag utfordrer vi oss selv til å gjøre en forskjell for klienter, medarbeidere, profesjonen vår og for samfunnet.»

### Bedriftskultur

Hver dag utfordrer vi oss selv til å gjøre en forskjell for klienter, medarbeidere, profesjonen vår og for samfunnet. I møte med klienter finner vi de beste løsningene, og vi tør å stille de utfordrende spørsmålene og bringe nye ideer på banen. Vi gir medarbeidere muligheten til å gjøre en forskjell, både personlig og profesjonelt, samt at vi tilbyr en unik karriere som utvikler fremtidens ledere. I tillegg leder vi an utviklingen innenfor egne profesjoner og skaper innovativ faglig utvikling som reflekterer den virksomheten vi er. Vi har høy integritet i alt vi gjør og er en viktig bidragsyter til at det skapes tillit i samfunnet.

Alle partnere og medarbeidere hos oss forventes å opptre med integritet i samsvar med høye etiske standarder, som beskrevet i Deloitte's Global Principles of Business Conduct («Global Code»). Global Code er nedfelt i Deloitte Norges etiske regler (Code of Conduct) og definerer de forpliktelser alle partnere og medarbeidere i Deloitte har når det gjelder etiske standarder, i tillegg til at den forklarer den enkeltes ansvar overfor sine kunder, kolleger og samfunnet. For nærmere beskrivelse av vår bedriftskultur henviser vi til kapittelet om våre medarbeidere.

Våre globale etiske prinsipper bygger på Deloitte's verdier, som omtales i kapittelet om vår strategi. Krav til sikkerhetstiltak og retningslinjer som blant annet omfatter konfidensialitet, intern sikring av klientinformasjon, IT-sikkerhetsrutiner og fysisk sikkerhet gjelder for alle våre forretningsområder. Det er også etablert egne policyer for hvitvasking, anti-korrupsjon og handelskontroller, som tydeliggjør nulltoleranse på dette området.



## VIRKSOMHETSSTYRING

# Risikostyring

God risikostyring og internkontroll er grunnleggende for at Deloitte skal nå sine ambisjoner. Virksomheten er underlagt en rekke regulatoriske krav og Deloittes globale retningslinjer. Prinsippene for risikostyring og internkontroll skal i tillegg til å støtte opp under virksomhetens mål og strategi, sikre at Deloitte etterlever de regler og retningslinjer som følger av lov, forskrift og egne internasjonale krav.

Deloitte er underlagt en rekke lover og regler som tas hensyn til i risikovurderingen og internkontrollen. Dette inkluderer Lov om revisjon og revisorer (med særlig vekt på kapittel 7 om organisering av virksomheten og kvalitetsstyring), risikostyringsforskriften, Lov om behandling av personopplysninger, Lov om tiltak mot hvitvasking og terrorfinansiering og Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Det må også tas hensyn til at revisjonsvirksomheten er underlagt forventninger og krav fra regulatoriske myndigheter som Finanstilsynet og the Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) i USA.

Våre policyer og retningslinjer gjelder for alle deler av virksomheten og forvaltes av vår Quality, Risk & Security-avdeling (QRS). Overordnede, felles krav setter føringer og rammer for alle forretningsområder. Det gjelder særlig retningslinjer for aksept av klient, oppdrag og tredjeparter, etikk, uavhengighet og interessekonflikter, samt konfidensialitet, personvern og sikkerhet.

Policy og retningslinjer for medlemslandene i Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) er samlet i DTTL Policies Manual. Manualen omfatter både de felles, overordnede krav og forretningsområde-spesifikke krav med basis i de overordnede kravene.

«Våre policyer og retningslinjer gjelder for alle deler av virksomheten og forvaltes av vår Quality, Risk & Security-avdeling (QRS).»



VIRKSOMHETSSTYRING

# Opplæring og kvalitetskontroll

Kvalitet og etisk atferd innebærer mer enn fravær av feil, mangler og svakheter. Deloitte er avhengig av at kvalitet, uavhengighet og etikk er en naturlig del av hvordan alle ansatte tenker og opptrer, i hver situasjon og på alle nivå. Det handler ikke bare om hva vi gjør, men også om hvem vi er.

Kvalitetssvikt og brudd på etiske retningslinjer i form av feil, mangler og svakheter kan i stor grad forebygges eller avdekkes ved organisering, rutiner og systemer. Det gjelder imidlertid først og fremst systematisk kvalitetssvikt. For å ha kontroll på usystematiske feil, mangler og svakheter som ofte kan få større konsekvenser, jobber vi for å opprettholde en solid kvalitets- og tillitskultur.

Vi legger stor vekt på kommunikasjon av krav og forpliktelser, utvikling av ledere som gode rollemodeller, obligatoriske opplæringsprogrammer for nyansatte og erfarne medarbeidere, samt prosesser for etterlevelse og målesystemer. Vi har herunder etablert kvalitetsstyringssystemer tilpasset hvert forretningsområde.

For at vi skal bli stadig bedre blir det gjennomført jevnlig etterlevelseskontroller og evaluering av kvalitets-systemets effektivitet. Vi gjennomfører en årlig etikkundersøkelse for å innhente tilbakemeldinger. I tillegg krever vi at alle partnere og medarbeidere gir en årlig bekreftelse på at de har lest og forstått medlemsfirmaets etiske regler (Code of Conduct), og forstår at det er deres ansvar å opptre i samsvar med disse.

### Kvalitetssikring av finansielle data i rapporten

Årsregnskapet og annen finansiell rapportering skal gi et rettviseende bilde av vår finansielle stilling og være i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge. Styret og daglig leder er ansvarlig for å etablere internkontroll som vi finner nødvendig for å kunne utarbeide et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil. For å sikre dette, har vi etablerte rutiner og interne kontroller som har til formål å avdekke vesentlige feil. Årsregnskapet revideres av ekstern revisor, som gir betryggende sikkerhet for at årsregnskapet som helhet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon.

### Kvalitetssikring av bærekraftsdata i rapporten

Det er viktig at bærekraftsrapporteringen er relevant og verifiserbar. Vi rapporterer våre data kvartalsvis til Deloitte NSE og mottar ekstern verifisering (limited) av BDO på vår klimarapportering på konsolidert nivå. Vi har etablert interne rutiner for bærekraftsrapporteringer og jobber kontinuerlig med å styrke og forbedre prosesser og datakvalitet.

«For at vi skal bli stadig bedre blir det gjennomført jevnlig etterlevelseskontroller og evaluering av kvalitetssystemets effektivitet.»

VIRKSOMHETSSTYRING

# Forretningsetikk

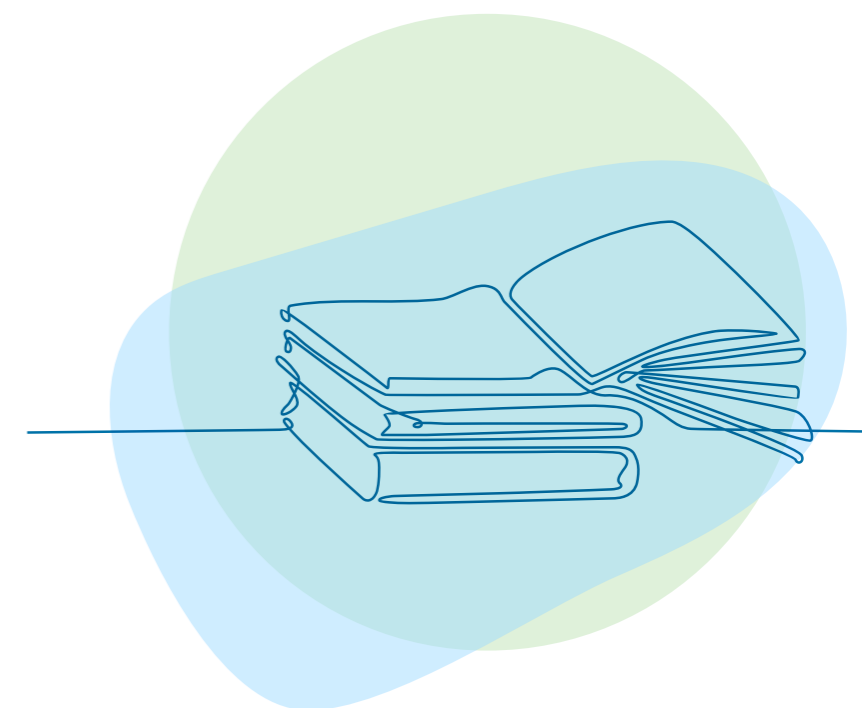
Etikkområdet i Deloitte ledes av Deloitte Global Ethics Officer på globalt nivå, NSE Ethics Officer på NSE-nivå og av Ethics Officer på lokalt nivå. Dette er erfarne partnere og medarbeidere med direkte tilgang til selskapenes CEO og styrende organer. Deloitte Global og selskapenes etikkansvarlige jobber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

### Policyer og retningslinjer

Vi styrker forpliktelsen til å etterleve etiske krav og utvise integritet gjennom kommunikasjon, opplæringsprogrammer, prosesser for etterlevelse og målesystemer. Vi har etablerte rapporteringskanaler (Speak Up varslingskanal) som støttes av definerte protokoller for håndtering av hendelser. For at vi skal bli stadig bedre, blir det utført jevnlig program-evalueringer og testing, og det innhentes tilbakemeldinger gjennom en årlig etikkundersøkelse. Vi følger for øvrig Deloitte Globals policyer og prosedyrer, som samsvarer med kravene og veiledningen i Code of Ethics for Professional Accountants utstedt av International Ethics Standards Board for Accountants, det standardutarbeidende organet for International Federation of Accountants (IFAC). Når de nasjonale kravene er mer restriktive enn Deloitte Globals retningslinjer og prosedyrer, følger Deloitte gjeldende nasjonale krav

### Forebygging og avdekking av korrupsjon og bestikkelser

Deloitte Norge er imot alle former for korrupsjon og støtter arbeidet med å utrydde korrupsjon og økonomisk kriminalitet. Vi verken bestikker eller tar imot bestikkelser i form av penger, gaver eller tjenester, og heller ikke påvirker til eller tillater noen annen part å gi eller motta bestikkelser på våre vegne. Vi er bestemt på å arbeide på en etisk, lovlig og profesjonell måte som beskrevet i vår Code of Conduct.



Vårt compliance-program for antikorrupsjon har følgende elementer:

- Anti-korrupsjonspolicier og retningslinjer som gjelder for alle ansatte og våre partnere, og som adresserer våre forpliktelser med hensyn til korrupsjon og bestikkelser, politiske bidrag, veldedighet, gaver og underholdning, samt personlige relasjoner. Policierne og retningslinjene er lett tilgjengelige på våre intranettsider.
- Regelmessig kommunikasjon og opplæring til alle som jobber på våre vegne, bl.a. obligatorisk innføring i våre etikk-, antikorrupsjons- og hvitvaskingsprogram med dilemmatrening ved oppstart i selskapet (totalt ca. 4 timer). Vi har også målrettet opplæring til de som har større sannsynlighet for å møte bestikkelsesrisiko.
- Årlig risikovurdering for å identifisere nye og framvoksende bestikkelsesrisikoer som vi kan bli utsatt for.
- Risikovurdering av tredjeparterne vi samarbeider med og vurdering av reduksjon av eventuelle bestikkelsesrisikoer som de kan utsette oss for.
- Varslingskanal som driftes av en ekstern part og etablerte prosedyrer for håndtering av saker og bekymringer som reises.
- Regelmessige oppdateringer til styret og ledelsen.
- Regelmessig testing av programmet vårt for å sikre at det kontrollerer risikoene våre på god nok måte og for å sikre kontinuerlig forbedring.
- Vår Ethics Officer og Anti-Corruption/ Financial Crime Lead er ansvarlige for etterlevelseshet for etikk og antikorrupsjon/økonomisk kriminalitet. Disse ressursene opptrer uavhengig og rapporterer direkte til styret og evt. CEO, alt etter sakens natur.



Det samme programmet er implementert av alle Deloitte medlemsfirmaer globalt. Selskapet er ikke kjent med noen tilfeller av korrupsjon som involverer selskapet eller våre ansatte eller partnere.

### Hvitvasking

Arbeid med å forebygge og avdekke hvitvasking og terrorfinansiering («AML/CTF») er svært viktig både på et nasjonalt og internasjonalt plan, og skal være en prioritet for Deloitte. AML/CTF-arbeidet befinner seg også i kjernen av Deloitte overordnede målsetting om å «*make an impact that matters*» i et samfunns-perspektiv.

I henhold til norske lovkrav og globale policyer har Deloitte Norge implementert rutiner og prosedyrer for risikobasert kundekontroll og løpende oppfølging av kundeforholdet, herunder overholdelse av undersøkelses- og rapporteringsplikten ved mistenkelige forhold. Partnere og ansatte som driver med kundearbeid mottar opplæring innen AML/CTF, som skal gjøre dem rustet til å gjenkjenne og håndtere risikomomenter og gjennomføre nødvendige vurderinger om kunders risiko.

Det gjennomføres minimum årlig en virksomhetsinnrettet risikovurdering, for å identifisere og konkretisere risikoen for å bli utnyttet i hvitvasking eller terrorfinansiering. Dette gjør oss i stand til å iverksette relevante tiltak. Det gjennomføres også etterlevelseshetkontroller for å påse at våre interne rutiner etterleves.

### Sanksjonsregelverket

Deloitte Norge støtter kampen mot alle former for finansiell kriminalitet. I henhold til globale policyer har vi implementert rutiner og prosedyrer for å sikre at vi overholder relevant sanksjonsregelverk. Sanksjonsscreening er en integrert del av kundekontrollen, samt den løpende oppfølgingen for eksisterende klienter. Retningslinjene og relevante konsultasjonskrav kommuniseres i organisasjonen ved aktuelle endringer. Partnere og medarbeidere som driver med kundearbeid gjennomfører periodisk opplæring på området.

### Politisk innflytelse og lobbyvirksomhet

Deloitte Norge bidrar ikke direkte økonomisk til noen politiske partier, og ingen i vår ledergruppe (ELT) har hatt en høy politisk stilling de siste to årene. Vi har gode rutiner for å vurdere eventuell politisk eksponering da dette er svært viktig for å ivareta vår uavhengighet. Se mer om dette i vårt avsnitt om uavhengighet.

Deloitte Norge har et eget Public Policy Program som er styrende for vår politiske innflytelse. Vårt styrende prinsipp er at vår politiske deltakelse skal være å beskytte og fremme samfunnets interesse.

Formålet med vårt Public Policy Program er:

- Påvirke fremtidige retningslinjer og reguleringer som kan påvirke vårt firma.
- Delta i politiske spørsmål som kan ha en stor påvirkning på samfunnet i fremtiden, spesielt innen retningslinjer og reguleringer.
- Delta når vår markedsposisjon gjør at vi har spesielt høy innsikt om temaet.

Via revisjonsvirksomheten vår bruker vi stemmen vår ved å delta aktivt i Revisorforeningen. Det er ikke noe revisjonsfirma som får individuell tilgang til beslutningstakere, men vi kan påvirke ved å utarbeide skriftlige høringssvar til fremtidige reguleringer. I tillegg er norske reguleringer i stor grad påvirket av reguleringer fra EU. Vår påvirkning på disse er derfor i stor grad styrt av Deloitte EU Policy Center. Vi er representert i Revisjonskomiteen og Kvalitetskontrollutvalget i Revisorforeningen. Gjennom Revisorforeningen engasjerer vi oss med interessenter som politikere og regulatorer. Her utvikler vi våre meninger og setter oss i en posisjon som adresserer spørsmål som påvirker samfunnet, profesjonen og oss som firma. Vi har også aktiv dialog med Finanstilsynet.

I advokatvirksomheten bruker vi stemmen vår ved å delta i Advokatforeningens arbeid, der vi er representert i Advokatforeningens Forum for de store advokatfirmaene og ved at tre av våre partnere deltar i foreningens lovutvalg (innen skatt, fast eiendom samt IKT og personvern), som uttaler seg om lovspørsmål på sitt respektive rettsområde. På denne måten engasjerer vi oss indirekte med interessenter som politikere og regulatorer. Advokatfirmaet har ikke individuell tilgang til beslutningstakere. Advokatfirmaet påvirker også ved at vi fra tid til annen inngir offentlige skriftlige høringssvar i eget navn til forslag til fremtidige lovreguleringer som er sendt på offentlig høring. På denne måten adresserer vi spørsmål som påvirker samfunnet, profesjonen og oss som firma.

Vi viser også vårt engasjement ved å jobbe sammen med andre, både internt og eksternt, i form av for eksempel arbeid med investorer, næringslivsforeninger og media.

### Leverandørstyring

Håndtering av risiko forbundet med nettverket av tredjeparter knyttet til virksomheten er en viktig og samtidig stadig mer kompleks aktivitet. Derfor har Deloitte etablert rutiner for risikovurdering og -håndtering som skal etterleves ved alle former for anskaffelser og avtaler med tredjeparter. Herunder gjennomføres det, så langt det er relevant, kontrollaktiviteter og vurderinger innenfor blant annet økonomisk kriminalitet, personvern, uavhengighet, sikkerhet (herunder også IT/Cyber), konfidensialitet, omdømmerisiko, utførelsesrisiko, menneskerettigheter, miljø og bærekraft. Med utgangspunkt i en risikobasert tilnærming jobber vi aktivt med våre tredjeparter for å sikre akseptable risikonivåer gjennom hele leveransen.



VIRKSOMHETSSTYRING

# Uavhengighet, objektivitet og profesjonell skepsis

Som revisor og leverandør av andre typer profesjonelle tjenester, legger vi til grunn at alle våre medarbeidere og partnere etterlever de grunnleggende prinsippene for objektivitet, integritet og profesjonell atferd.

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

Revisorlovens uavhengighetsregler vies betydelig oppmerksomhet i vårt arbeid. Ledelsen understreker i handling og kommunikasjon betydningen av å overholde uavhengighetsregelverket og innlemmer med dette viktigheten av uavhengighet i verdiene og kulturen vår. Vi har strategier og prosedyrer for å kommunisere viktigheten av uavhengighet til partnere, medarbeidere og administrativt ansatte, og det legges vekt på den enkeltes ansvar for å forstå og møte uavhengighetskravene. Director of Independence er ansvarlig for å overvåke systemet knyttet til uavhengighet, inkludert design og implementering, drift og vedlikehold.

«Partnere og medarbeidere i alle forretningsområder er forpliktet til å sette seg inn i, forstå og overholde kravene til revisors uavhengighet.»

Opplæringen av alle ansatte skjer i form av obligatoriske kurs med krav om bestått test, og uavhengighetsregler er integrert i ulike opplæringstiltak. Alle ansatte har tilgang til databaser som inneholder nasjonale og internasjonale revisjonsklienter, og et eget system (DESC, se faktaboks).

Partnere og medarbeidere i alle forretningsområder er forpliktet til å sette seg inn i, forstå og overholde kravene til revisors uavhengighet. Nyansatte må undertegne uavhengighetserklæring ved ansettelse, og alle må avgi erklæring årlig og ved fratredelse. Erklæringene dekker personlige og finansielle relasjoner.

Det er etablert formelle konsultasjons- og godkjenningsrutiner for behandling av tvilstilfeller, og disiplinærsystemet kommer til anvendelse på eventuelle overtredelser.

«Opplæringen av alle ansatte skjer i form av obligatoriske kurs med krav om bestått test, og uavhengighetsregler er integrert i ulike opplæringstiltak.»

Uavhengighetsreglene er lett tilgjengelig for alle, og Deloitte's Code of Conduct er retningsgivende også for overholdelse av uavhengighetsreglene.

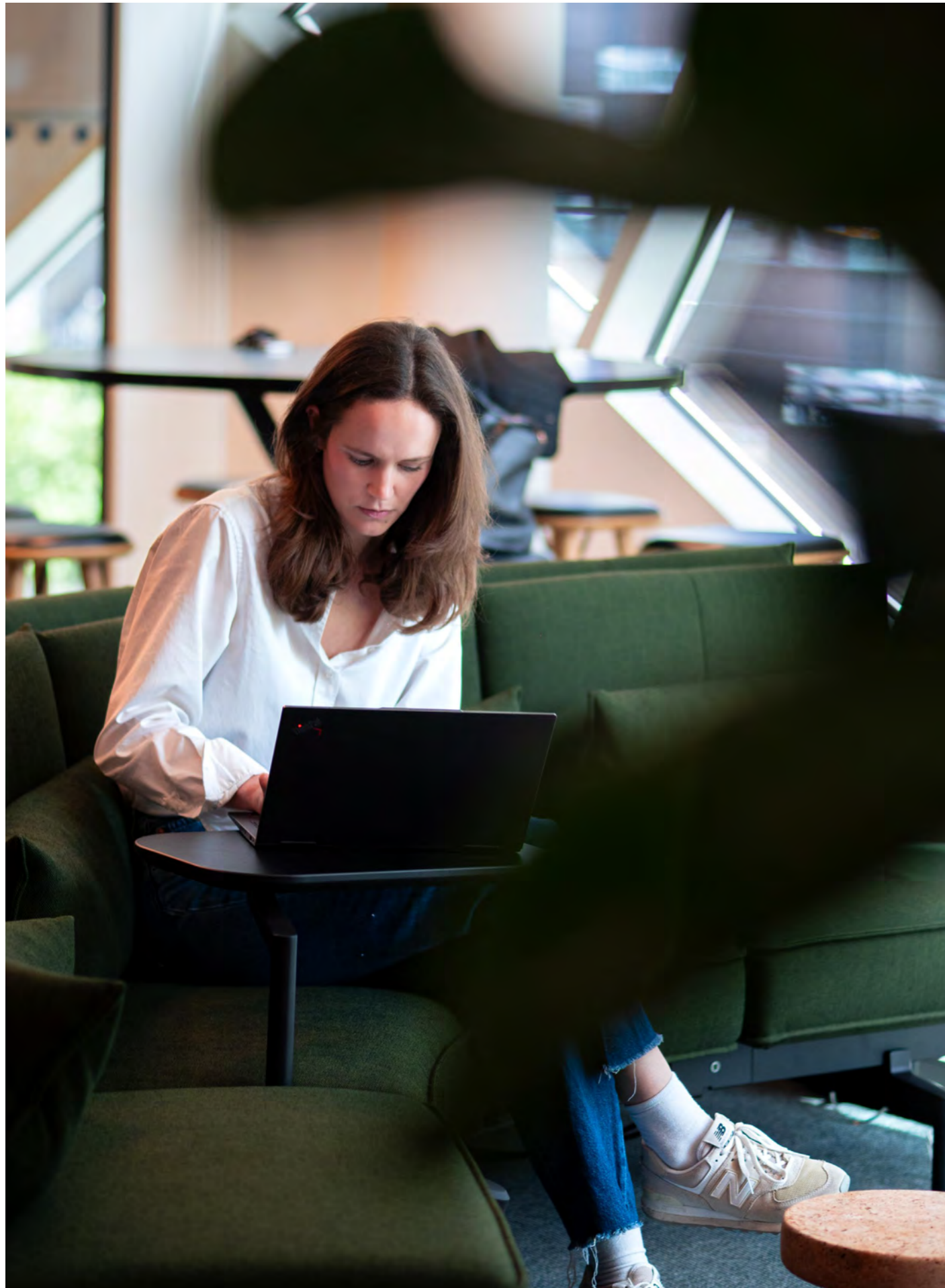
Vi jobber for å inkludere hensynet til bærekraft i våre innkjøpsprosesser. For nærmere redegjørelse av våre innkjøpsrutiner og prosesser henvises det til kapittel om menneskerettigheter og leverandørstyring.

**Betalingsrutiner hos leverandører**

Deloitte ønsker i hovedsak betalingsbetingelser med 30 dagers betalingsfrist med sine leverandører. Som en stor bedrift med strenge godkjenningrutiner ser vi at det er nødvendig med 30 dagers betalingsbetingelser for å behandle en faktura før den kan bokføres og betales. Ved behandling av faktura skiller vi ikke på om leverandøren er stor eller liten, har lang eller kort betalingsfrist. Vårt mål er at alle våre fakturer skal betales innen forfall. Det er i hovedsak små eller mellomstore bedrifter som ønsker kortere betalingsbetingelser.

Av leverandørene våre som har betalingsbetingelser under 30 dager får 89 % av disse leverandørene betaling innen eller før forfall. Av leverandørene våre som har betalingsbetingelser på 30 dager eller mer, får 90 % av disse leverandørene betaling innen eller før forfall.

Ved store avvik mellom betaling og forfallsdato, skyldes dette spesielle årsaker som at faktura har ankommet sent, uenighet knyttet til beløp eller interne leverandørsjekker som ikke er utført. I krevende situasjoner hvor vi har behov for betalingsutsettelse, for eksempel under covid-pandemien, skilte vi på store og små leverandører og vurderte hvem som var mest sårbare. I slike tilfeller prioriterer vi alltid de små bedriftene som trenger det mest.



Innen QRS har vi etablert en ekspertfunksjon ledet av Director of Independence, som forvalter reglene for, og overvåker overholdelse av uavhengighet. I funksjonen inngår håndtering av mulige interessekonflikter (Conflict of Interest) på oppdrag, internt og i forhold til DTTL.

Nøkkelelementene i systemet med kvalitetskontroll vi har implementert i samsvar med globale retningslinjer for uavhengighet, omfatter følgende:

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



Partnere og medarbeidere i høyere stillinger registrerer løpende egne og nærmeste families noterte verdipapirer og andre finansielle investeringer i GIMS. Overvåkingsystemet gir automatisk melding om investeringer som må avhendes som følge av nye restriksjoner. Oppfølging skjer med avviksrapporter fra GIMS.

Årlig bekrefter alle partnere og ansatte sin uavhengighet og etterlevelse av våre etiske verdier. Vi gjennomfører årlig testing og løpende stikkprøver for å sjekke at uavhengighetsregelverket etterleveres, og avvik følges opp med ansvarlige partnere og på firmanivå. Der det er krav om dette, rapporteres avvik til klient. Personlig uavhengighet for partnere og medarbeidere testes regelmessig. Vi har etablert et disiplinær-system, som blant annet krever et avvik rapporteres til ledelsen og følges opp.

**DESC**  
Deloitte Entity Search and Compliance

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

**SRM**  
Service Request Monitoring  
En applikasjon integrert med DESC som tilrettelegger for prosesser for å behandle forespørsler og forhånds-godkjenning av tilleggstjenester til revisjonsklienter.

**GIMS**  
Global Independence Monitoring System  
En database som inneholder informasjon om finansielle relasjoner/eierskapsforhold med informasjon om relevante uavhengighetsrestriksjoner.



VIRKSOMHETSSTYRING

# Informasjonssikkerhet og personvern

Beskyttelse av klientens data er grunnleggende for virksomheten, og vi investerer betydelig i tiltak knyttet til sikkerhet, personvern og konfidensialitet.



Deloitte Norge er sertifisert etter standarden ISO/IEC 27001:2013 «Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements», gjennom en felles sertifisering som omfatter alle våre nordiske medlemselskaper i Deloitte. ISO-standarden stiller krav til selskapets etablering og vedlikehold av et styringssystem for informasjonssikkerhet, samt tiltak («kontroller») for sikring av informasjon. Virkeområdet for vår sertifisering er klientkonfidensiell informasjon med tilhørende operasjonelle prosesser og teknologi for håndtering av slik informasjon. Sertifikatutsteder er The British Standards Institution (BSI).

Det globale trusselbildet knyttet til informasjonssikkerhet er i stadig utvikling, med økende kompleksitet og angrep som blir stadig mer sofistikerte. For å imøtekomme denne økende trusselen, har vi flere nivåer av datasikkerhet med et nasjonalt sikkerhetsteam som ivaretar retningslinjer og overvåker prosesser for sikkerhet, konfidensialitet og personvern. Deloitte Norge deltar i globale DTTL-, Deloitte NSE- og nordiske programmer knyttet til cybersikkerhet og informasjonssikkerhet. Deloitte investerer kontinuerlig i sikkerhet og forsterkning av våre tekniske kontroller og styringssystemer, i tråd med teknologisk utvikling og det globale sikkerhetslandskapet.

Et sentralt element i våre sikkerhetsprogrammer, er tiltak for å sikre nødvendig kjennskap etterlevelse av prosedyrer for sikker informasjonshåndtering for alle våre medarbeidere. Rammeverket omfatter både lovkrav og kontraktsmessige forpliktelser, i tillegg til standarder som følger av ISO-rammeverket og DTTL relaterte standarder og krav. Samtlige medarbeidere gir årlig en bekreftelse på sin forståelse og etterlevelse av sikkerhetsrelaterte krav.

Vi har tydelige interne rapporteringslinjer og prosedyrer for håndtering av hendelser som omfatter klare retningslinjer for dialog med klient i tilfeller som omfatter klientens data.

I vårt sikkerhetsrammeverk har vi utarbeidet prosedyrer for håndtering av hendelser som eskalerer til et nivå der forretningskontinuitet må ivaretas.

Deloitte Norge er sertifisert etter standarden ISO 22301:2019 «Security and resilience – Business continuity management systems– Requirements». Denne stiller krav til et styringssystem som beskytter organisasjonen mot at hendelser oppstår, forbereder den på å håndtere hendelser dersom de allikevel oppstår og gjenopprette drift og funksjoner dersom disse faller ut. Omfanget for sertifiseringen er alle våre profesjonelle tjenester og deres støttefunksjoner. Også denne sertifiseringen er gjennomført av The British Standards Institution (BSI), som en felles sertifisering for Deloitte i de nordiske landene.

## Personvern

Vi har etablert hensiktsmessige kontroller, etablert interne retningslinjer og prosedyrer, og gir god informasjon til og opplæring av ansatte, for å sikre etterlevelse av The General Data Protection Regulation (GDPR). Deloitte har også implementert et program for kontraktsvurderinger av selskapets kontrakter for å sikre at lovmessig behandling av personopplysninger blir forstått og avtalt med våre klienter og tredjeparter, og at våre forpliktelser blir overholdt der vi opptre som databehandler.

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

Oslo, 5. september 2024  
Styret for Deloitte AS

**Eivind Skaug**  
styreleder

**Sylvi Bjørnslett**  
styremedlem

**Hilde S. Bruseth Knudsen**  
styremedlem

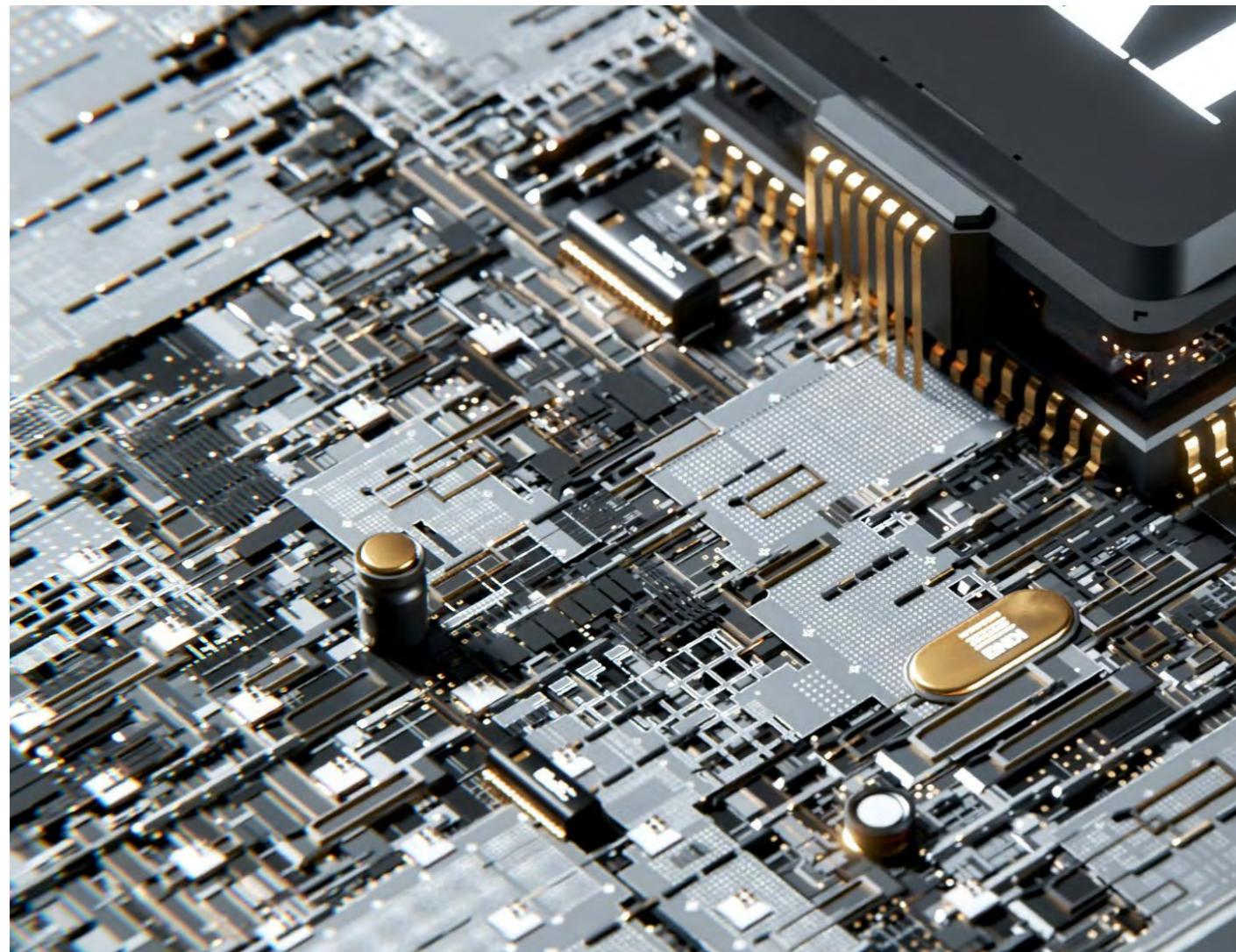
**Sigrídur Elin Stefánsdóttir**  
styremedlem

**Paul-Olav Oos**  
styremedlem

**Kristin Schønberg-Moe**  
styremedlem

**Sjur Gaaseide**  
daglig leder

# Årsregnskap 2023/2024



## DELOITTE AS Resultatregnskap

(Beløp i tusen kroner)

Morselskap			Konsern	
2023	2024	Note	2024	2023
<b>Driftsinntekter og driftskostnader</b>				
2 650 855	3 253 445	2	3 987 872	3 274 502
501	3 522		3 462	441
<b>2 651 355</b>	<b>3 256 967</b>		<b>3 991 333</b>	<b>3 274 942</b>
<b>Driftsinntekter</b>				
294 053	487 431	3	609 612	366 997
1 673 627	1 852 158	4, 5	2 176 713	1 967 783
22 539	29 073	6, 7	29 073	22 539
370 464	474 214	4, 8, 9	620 248	518 558
<b>2 360 683</b>	<b>2 842 876</b>		<b>3 435 645</b>	<b>2 875 878</b>
<b>Driftskostnader</b>				
<b>290 672</b>	<b>414 091</b>		<b>555 688</b>	<b>399 065</b>
<b>Driftsresultat</b>				
<b>Finansinntekter og finanskostnader</b>				
8 573	13 163		17 071	11 019
15 607	16 132		20 302	21 323
-122 679	-245 277		-332 075	-178 169
-11 506	-14 014		-16 853	-13 408
-18 326	-25 589		-31 178	-23 465
<b>-128 331</b>	<b>-255 585</b>		<b>-342 734</b>	<b>-182 700</b>
<b>Resultat av finansposter</b>				
<b>162 342</b>	<b>158 506</b>		<b>212 954</b>	<b>216 365</b>
36 707	35 845	10	48 109	48 984
<b>125 635</b>	<b>122 661</b>		<b>164 845</b>	<b>167 381</b>
<b>Ordinært resultat før skattekostnad</b>				
<b>125 635</b>	<b>122 661</b>		<b>164 845</b>	<b>167 381</b>
0	0	11	41 404	41 207
<b>125 635</b>	<b>122 661</b>		<b>123 441</b>	<b>126 174</b>
<b>Majoritetens andel</b>				
<b>Overføringer</b>				
125 635	122 661	11		
<b>125 635</b>	<b>122 661</b>			
<b>Sum overføringer</b>				

Resultatregnskap \_\_\_\_\_ 99    Kontantstrøm \_\_\_\_\_ 102

Balanse \_\_\_\_\_ 100    Noter til regnskapet \_\_\_\_\_ 103

# DELOITTE AS

## Balanse per 31. mai

(Beløp i tusen kroner)

Morselskap			Konsern	
2023	2024	Note	2024	2023
<b>Eiendeler</b>				
<b>Anleggsmidler</b>				
2 833	1 610	10	1 657	3 123
5 051	4 103	6	4 103	5 051
<b>7 884</b>	<b>5 714</b>		<b>5 760</b>	<b>8 174</b>
<b>Varige driftsmidler</b>				
36 064	64 721	7	64 721	36 064
<b>36 064</b>	<b>64 721</b>		<b>64 721</b>	<b>36 064</b>
<b>Finansielle anleggsmidler</b>				
100	100	12	0	0
137	137	12	137	137
8 727	12 335	12	12 335	8 727
338	338	13	338	338
9 205	10 314	14	10 763	9 473
<b>18 507</b>	<b>23 223</b>		<b>23 572</b>	<b>18 675</b>
<b>62 455</b>	<b>93 658</b>		<b>94 053</b>	<b>62 913</b>
<b>Omløpsmidler</b>				
247 474	372 479	15	472 287	312 713
<b>Fordringer</b>				
376 476	422 836	15, 16	577 131	507 995
77 960	70 754	17	78 086	84 208
37 055	51 101	18	0	0
<b>491 491</b>	<b>544 691</b>		<b>655 217</b>	<b>592 203</b>
352 735	345 793	15, 19	451 336	447 070
<b>352 735</b>	<b>345 793</b>		<b>451 336</b>	<b>447 070</b>
<b>1 091 700</b>	<b>1 262 963</b>		<b>1 578 841</b>	<b>1 351 986</b>
<b>1 154 154</b>	<b>1 356 621</b>		<b>1 672 894</b>	<b>1 414 899</b>

# DELOITTE AS

## Balanse per 31. mai

(Beløp i tusen kroner)

Morselskap			Konsern	
2023	2024	Note	2024	2023
<b>Egenkapital og gjeld</b>				
<b>Innskutt egenkapital</b>				
36 258	38 224	11, 20	38 224	36 258
-1 962	-4 446	11, 20	-4 446	-1 962
118 777	116 983	11, 20	116 983	118 777
<b>153 073</b>	<b>150 761</b>		<b>150 761</b>	<b>153 073</b>
<b>Opptjent egenkapital</b>				
0	0	11	2 833	2 052
<b>0</b>	<b>0</b>		<b>2 833</b>	<b>2 052</b>
0	0	11	53 459	49 625
<b>153 073</b>	<b>150 761</b>		<b>207 053</b>	<b>204 750</b>
<b>Gjeld</b>				
<b>Avsetning for forpliktelser</b>				
2 984	2 722	5	2 722	2 984
<b>2 984</b>	<b>2 722</b>		<b>2 722</b>	<b>2 984</b>
<b>Annen langsiktig gjeld</b>				
16 991	16 735	21	22 622	22 467
<b>16 991</b>	<b>16 735</b>		<b>22 622</b>	<b>22 467</b>
<b>Kortsiktig gjeld</b>				
45 168	59 049	22	65 838	50 354
40 121	41 486	10	54 949	54 206
241 169	267 108		321 018	290 294
125 635	122 661	11	163 915	167 181
237 130	336 523	23	425 301	289 014
291 830	359 568	24	409 475	333 649
54	8	18	0	0
<b>981 107</b>	<b>1 186 403</b>		<b>1 440 497</b>	<b>1 184 698</b>
<b>1 001 082</b>	<b>1 205 860</b>		<b>1 465 841</b>	<b>1 210 149</b>
<b>1 154 154</b>	<b>1 356 621</b>		<b>1 672 894</b>	<b>1 414 899</b>

Oslo, 5. september 2024  
Styret i Deloitte AS

**Eivind Skaug**  
styreleder

**Sylvi Bjørnslett**  
styremedlem

**Hilde S. Bruseth Knudsen**  
styremedlem

**Paul-Olav Oos**  
styremedlem

**Kristin Schönberg-Moe**  
styremedlem

**Sigrður Elin Stefánsdóttir**  
styremedlem

**Sjur Gaaseide**  
daglig leder

# DELOITTE AS

## Kontantstrømoppstilling

(Beløp i tusen kroner)

Morselskap			Konsern	
2023	2024	Note	2024	2023
<b>Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter</b>				
162 342	158 506		212 954	216 365
-30 333	-33 257	10	-45 900	-40 977
22 539	29 073	6, 7	29 073	22 539
-292	0	6, 7	0	-292
-197	-262	5	-262	-197
-5 060	-125 005		-159 574	-864
-61 176	-46 360	16	-69 136	-74 470
9 669	13 881	22	15 484	5 137
-32 181	-14 093	18	0	0
22 449	99 775		111 382	20 832
<b>87 760</b>	<b>82 256</b>		<b>94 022</b>	<b>148 073</b>
<b>Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter</b>				
292	0		0	292
-16 707	-56 782	6, 7	-56 782	-16 707
-4 064	-3 608	12	-3 608	-4 064
<b>- 24 479</b>	<b>- 60 390</b>		<b>- 60 390</b>	<b>- 24 479</b>
<b>Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter</b>				
26 743	8 776	11	8 776	26 743
-1 384	-11 088	11, 20	-11 088	-1 384
0	0		3 684	2 711
2 816	-256		155	3 120
-102 174	99 393		136 287	-125 096
-101 802	-125 635		-167 181	-138 930
<b>- 175 801</b>	<b>- 28 809</b>		<b>- 29 366</b>	<b>- 232 837</b>
-112 520	-6 942		4 266	-109 243
465 255	352 735		447 070	556 313
<b>352 735</b>	<b>345 793</b>	15, 19	<b>451 336</b>	<b>447 070</b>

# DELOITTE AS

## Noter til regnskapet

### Note 1 Regnskapsprinsipper

Årsregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven av 1998 og god regnskapsskikk i Norge. Selskapets regnskapsår er fra 1. juni til 31. mai. Regnskapsprinsippene beskrives nedenfor.

Deloitte AS er hovedmannen i Deloitte Norge Indre Selskap, der aksjonærene i Deloitte AS er deltakere. Virksomheten i det indre selskapet omfatter all den virksomheten som Deloitte AS driver. Regnskapet til Deloitte AS reflekterer hele aktiviteten i Deloitte Norge Indre Selskap.

#### Konsolideringsprinsipper

Konsernregnskapet består av morselskapet og det 100% eide datterselskapet Deloitte Services AS samt konsernet Deloitte Advokatfirma AS (består av Deloitte Advokatfirma AS og Deloitte Prosjekt AS).

Som følge av samarbeids- og avtaleforholdene mellom selskapene som inngår i Deloitte AS, er konsernet Deloitte Advokatfirma AS inntatt i konsernregnskapet. Deloitte AS har ingen eierinteresser i Deloitte Advokatfirma AS.

Konsernregnskapet er utarbeidet etter ensartede prinsipper for like transaksjoner i alle selskaper som inngår i konsernregnskapet. Alle vesentlige transaksjoner og mellomværender for selskapene er eliminert.

Minoritetsinteresser utgjør egenkapitalen i konsernregnskapet Deloitte Advokatfirma AS.

#### Inntektsføring

Inntektsføring i alle forretningsområder foretas i henhold til medgått tid og avtalt pris i takt med levering av tjenesten. I driftsinntekter inngår realiserte og forventede justeringer i forhold til avtalte satser. Utlegg, som gebyrer og reisekostnader etc. inngår ikke i driftsinntekter. Honorarer som er betinget av spesielle vilkår, inntektsføres først når de spesielle vilkårene er oppfylt.

#### Klassifisering som eiendeler og gjeld

En post i balansen klassifiseres som kortsiktig når den forventes realisert innen 12 måneder etter balansedagen. Andre poster klassifiseres som langsiktig dersom ikke annet er skrevet.

#### Valuta

Løpende transaksjoner i utenlandsk valuta omregnes til kursen på transaksjonstidspunktet, mens balanseposter vurderes til balansedagens kurs. Valutaeffekter resultatføres under finansposter.

#### Immaterielle eiendeler

Immaterielle eiendeler som er kjøpt enkeltvis, er balanseført til anskaffelseskost. Immaterielle eiendeler overtatt ved kjøp av virksomhet, er balanseført til anskaffelseskost når kriteriene for balanseføring er oppfylt.

Immaterielle eiendeler med begrenset økonomisk levetid avskrives planmessig. Immaterielle eiendeler nedskrives til gjenvinnbart beløp dersom de forventede økonomisk fordelene ikke dekker balanseført verdi og eventuelle gjenstående tilvirkningsutgifter.

#### Goodwill

Ved kjøp av virksomhet er eiendeler og gjeld vurdert til virkelig verdi på oppkjøpstidspunktet og eventuelt merpris utover dette er klassifisert som goodwill. Goodwill er balanseført til anskaffelseskost fratrukket akkumulerte av- og nedskrivninger. Goodwill avskrives lineært over forventet økonomisk levetid.

**Varige driftsmidler**

Varige driftsmidler vurderes til anskaffelseskost, men nedskrives til gjenvinnbart beløp dersom dette er lavere enn bokført verdi, og verdifallet forventes ikke å være forbigående. Anleggsmidler med begrenset økonomisk levetid avskrives planmessig.

**Aksjer**

Investeringer i datterselskap er vurdert etter kostmetoden. Investeringene blir nedskrevet til virkelig verdi ved verdifall som ikke forventes å være forbigående. Mottatt utbytte og andre overskuddsutdelinger fra selskapene inntektsføres som finansinntekt. Tilsvarende gjelder for investeringer i tilknyttede selskaper.

Andre anleggsaksjer balanseføres til anskaffelseskost. Investeringene blir nedskrevet til virkelig verdi ved verdifall som forventes å ikke være forbigående. Mottatt utbytte og andre overskuddsutdelinger fra selskapene inntektsføres som finansinntekt.

**Pensjoner**

Forpliktelser til å yte innskudd til innskuddsbaserte pensjonsordninger, kostnadsføres når de ansatte har ytet tjenester som gir dem rett til innskuddet.

**Igangværende arbeider**

Igangværende arbeider gjelder opparbeidede, ikke fakturerte honorarer. Disse er vurdert til forventet realiserbar verdi.

**Fordringer**

Kundefordringer og andre fordringer oppføres til pålydende etter fradrag for avsetning til forventet tap. Avsetning til tap gjøres på grunnlag av en individuell vurdering av de enkelte fordringer.

**Bankinnskudd, kontanter o.l.**

Bankinnskudd, kontanter o.l. inkluderer kontanter, bankinnskudd og andre betalingsmidler med forfallsdato som er kortere enn tre måneder fra anskaffelse.

**Skatter**

Skattekostnaden sammenstilles med regnskapsmessig resultat før skatt.

Skattekostnaden består av betalbar skatt (skatt på årets direkte skattepliktige inntekt) og endring i netto utsatt skatt.

**Avsetning for usikre forpliktelser**

Dersom det er sannsynlighetsovervekt for at en usikker forpliktelse vil komme til oppgjør, og verdien kan estimeres pålitelig, regnskapsføres forpliktelsen basert på beste estimat. Ved vesentlig tidsavstand mellom balansedagen og estimert oppgjørstidspunkt beregnes verdien av forpliktelsen til nåverdi.

**Kontantstrømoppstillingen**

Kontantstrømoppstillingen er utarbeidet etter den indirekte metoden.

**Note 2 Honorarinntekter**

(Beløp i tusen kroner)

Morselskap			Konsern	
2023	2024	Per virksomhetsområde	2024	2023
1 285 107	1 513 885	Audit & Assurance	1 514 916	1 285 932
918 874	1 091 028	Consulting	1 091 028	918 874
247 293	250 448	Financial Advisory	250 448	247 293
239 821	452 627	Risk Advisory	452 627	239 821
0	0	Tax & Legal	739 660	629 101
-40 241	-54 544	Eliminering internfortjeneste	-60 809	-46 519
<b>2 650 855</b>	<b>3 253 445</b>	<b>Sum</b>	<b>3 987 872</b>	<b>3 274 502</b>
			<b>Per geografisk marked</b>	
2 093 279	2 620 183	Østlandet	3 198 537	2 582 800
424 993	491 913	Vestlandet	634 900	546 511
68 994	78 059	Midt-Norge	91 144	81 602
63 589	63 290	Innlandet	63 290	63 589
<b>2 650 855</b>	<b>3 253 445</b>	<b>Sum</b>	<b>3 987 872</b>	<b>3 274 502</b>

**Note 3 Innkjøpte tjenester**

Dette omfatter innkjøpte tjenester som viderebelastes kunder.

### Note 4 Lønnskostnader, antall ansatte, godtgjørelser, lån til ansatte m.m.

(Beløp i tusen kroner)

Morselskap			Konsern	
2023	2024		2024	2023
1 331 377	1 470 985	Lønn og arbeidsgodtgjørelse	1 736 310	1 573 354
183 671	209 622	Folketrygdavgift	242 465	212 268
70 671	78 045	Pensjonskostnader og adm.kostnader	92 641	84 168
87 908	93 506	Andre ytelser	105 297	97 993
<b>1 673 627</b>	<b>1 852 158</b>	<b>Sum</b>	<b>2 176 713</b>	<b>1 967 783</b>
1 415	1 514	Antall årsverk sysselsatt i regnskapsåret	1 744	1 642

Arbeidsgodtgjørelse til deltakere inngår i lønnskostnad til morselskapet med kr 173,4 millioner. Tilsvarende beløp for 2023 var kr 163,3 millioner. Arbeidsgodtgjørelse til deltakerne i konsernet inngår i lønnskostnad med kr 232,0 millioner. Tilsvarende tall for 2023 var kr 221,6 millioner.

Godtgjørelse til ledende ansatte (Beløp i millioner kroner)	2024		2023	
	Godtgjørelse	Utbytte	Godtgjørelse	Utbytte
Daglig leder	8,4	2,5	5,3	2,6
Leder Audit & Assurance	9,1	2,0	5,2	2,0
Co-leder Audit & Assurance	8,5	1,9	4,8	1,8
Leder Tax & Legal	8,4	2,5	5,7	2,7
Leder Consulting	5,9	2,0	4,3	2,1
Leder Financial Advisory	5,5	1,8	4,8	1,7
Leder Risk Advisory	5,8	1,6	3,7	1,6

Det foreligger avtale om at dersom daglig leder, etter selskapets ønske, fratrer som partner i løpet av eller ved utgangen av åremålsperioden, er han berettiget en ekstra overskuddsandel i fratredelsesåret som skal tilsvare 1,5 ganger summen av hans gjennomsnittlige årlige arbeidsgodtgjørelse, overskuddsandel og utbytte de tre siste hele regnskapsårene før hans fratreden. Det er ikke ytet lån til daglig leder. Det er ikke gitt særskilt godtgjørelse til medlemmer av styret.

I tillegg er det betalt kr 95 tusen i premie for daglig leders deltakelse i innskuddspensjonsordningen.

### Honorar til revisor eks. mva utgjør

(Beløp i tusen kroner)

Morselskap			Konsern	
2023	2024		2024	2023
497	561	Lovpålagt revisjon	786	688
100	96	Attestasjoner og annet	171	175
<b>597</b>	<b>657</b>	<b>Sum</b>	<b>957</b>	<b>863</b>

### Note 5 Pensjonskostnader, -midler og -forpliktelser

Foretaket er pliktig til å ha tjenestepensjonsordning etter lov om obligatorisk tjenestepensjon, og har pensjonsordning som tilfredsstillende kravene i denne loven.

#### Innskuddsordningen

For alle ansatte og deltakere er det etablert en innskuddsordning som baserer seg på at selskapene yter et visst tilskudd i prosent av lønnen opp til 12G. Det er kostnadsført kr 84,5 millioner relatert til innskuddsordningen. For konsernet er tilsvarende kostnad kr 99,9 millioner.

Videre er det kostnadsført kr 3,1 millioner relatert til risikoforsikring som omfatter uførhet og barnepensjon vedrørende de som inngår i innskuddsordningen. For konsernet er tilsvarende kostnad kr 3,8 millioner.

#### Ikke finansiert pensjonsforpliktelser

Ikke finansierte pensjonsforpliktelser relaterer seg til enkelte tidligere deltakere, ansatte og deres etterlatte.

Pensjonskostnad (Beløp i tusen kroner)	2024	2023
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	72	53
Periodisert arbeidsgiveravgift	1	1
<b>Netto pensjonskostnad etter arbeidsgiveravgift</b>	<b>73</b>	<b>54</b>

#### Antall personer omfattet av ordningen

	2024	2023
Pensjonister	6	6

#### Økonomiske forutsetninger for beregning av pensjonskostnaden

	2024	2023
Diskonteringsrente	3,10 %	2,90 %
Forventet lønnsregulering	3,50 %	3,25 %
Forventet pensjonsøkning	0,00 %	0,00 %
Forventet regulering av folektrygdens grunnbeløp (G)	3,25 %	3,25 %

#### Aktuarmessige forutsetninger

Anvendt dødelighetstabell	K2013 BE
Anvendt uføretariff	IR02- nivå
Frivillig avgang (alle aldre)	0-8 %

Pensjonsforpliktelse (Beløp i tusen kroner)	2024	2023
	Ikke finansiert	Ikke finansiert
Påløpte pensjonsforpliktelser	-2 689	-2 949
Periodisert arbeidsgiveravgift	-33	-35
<b>Netto pensjonsforpliktelse</b>	<b>-2 722</b>	<b>-2 984</b>

### Note 6 Immaterielle eiendeler

(Beløp i tusen kroner)

	Godwill	Immaterielle eiendeler	Sum
Anskaffelseskost 01.06.2023	35 784	2 548	38 332
Tilgang	0	0	0
Avgang	-28 084	-2 548	-30 632
<b>Anskaffelseskost 31.05.2024</b>	<b>7 700</b>	<b>0</b>	<b>7 700</b>
Avskrivninger 31.05.2024	-3 597	0	-3 597
<b>Bokført verdi per 31.05.2024</b>	<b>4 103</b>	<b>0</b>	<b>4 103</b>
Årets avskrivninger	948	0	948
Økonomisk levetid	5-10 år	3 år	
Avskrivningsplan	Lineær	Lineær	

### Note 7 Varige driftsmidler

(Beløp i tusen kroner)

	Inventar IT-utstyr	Innredning	PC-er	Sum
Anskaffelseskost 01.06.2023	94 330	37 385	44 928	176 643
Tilgang	17 598	6 175	33 008	56 782
Avgang	-5 649	-10 777	-44 928	-61 355
<b>Anskaffelseskost 31.05.2024</b>	<b>106 278</b>	<b>32 783</b>	<b>33 008</b>	<b>172 070</b>
Avskrivninger 31.05.2024	-70 963	-23 153	-13 233	-107 349
<b>Bokført verdi per 31.05.2024</b>	<b>35 315</b>	<b>9 630</b>	<b>19 775</b>	<b>64 721</b>
Årets avskrivninger	11 291	3 267	13 568	28 125
Økonomisk levetid	5 år	Følger leiekontrakt	24 måneder	
Avskrivningsplan	Lineær	Lineær	Lineær	

### Note 8 Driftskostnader

(Beløp i tusen kroner)

Morselskap			Konsern	
2023	2024		2024	2023
68 145	67 727	Husleiekostnader	92 132	94 886
10 296	10 031	Forsikringer	11 493	11 761
126 123	179 666	Avgifter til Deloitte-nettverket	207 546	149 660
62 286	56 097	Teknologikostnader	72 462	76 508
103 613	160 692	Andre driftskostnader	236 614	185 744
<b>370 464</b>	<b>474 214</b>	<b>Sum</b>	<b>620 248</b>	<b>518 558</b>

Selskapet har pådratt seg forpliktelser ved inngåelse av husleiekontrakter. Kontraktene har ulik varighet. Lengste kontrakt løper til 2036.

### Note 9 Opplysninger om nærstående parter

Deloitte AS utøver fellesfunksjoner relatert til kontorer, IT, økonomi, ledelse, marked og HR. Andel av kostnadene fordeles internt mellom Deloitte AS og Deloitte Advokatfirma AS basert på en fordelingsnøkkel. Utover belastning av kostnader til fellesfunksjoner er Deloitte Advokatfirma AS belastet med kr 17,4 millioner i logo-fee fra Deloitte AS.

Selskapene belastes for avgifter for deltakelse i den internasjonale organisasjonen Deloitte Touche Tohmatsu Ltd, samt for tjenester ytet av denne. Avgifter til Deloitte Touche Tohmatsu Ltd utgjør kr 163,6 millioner for 2024. Konsernet er belastet med kr 188,0 millioner.

Deloitte AS er tilknyttet Deloitte-nettverket gjennom Deloitte NSE LLP, som er et medlemselskap i Deloitte Touche Tohmatsu Ltd. NSE er en forkortelse for North South Europe. For deltakelse i denne samarbeidsavtalen har Deloitte AS blitt belastet med kr 16,1 millioner. Konsernet er belastet med kr 19,6 millioner for 2024.

## Note 10 Skattekostnader

(Beløp i tusen kroner)

Morselskap			Konsern	
2023	2024		2024	2023
36 463	34 566	Betalbar skatt	46 588	48 799
-56	56	Avsatt for mye skatt tidligere år	56	-55
300	1 223	Endring utsatt skatt	1 466	241
<b>36 707</b>	<b>35 845</b>	<b>Skattekostnad ordinært resultat</b>	<b>48 109</b>	<b>48 984</b>
<b>Betalbar skatt i balansen</b>				
36 463	34 566	Årets betalbare skattekostnad	46 588	48 794
29 487	36 463	Skatt tidligere år, ikke forfalt	48 794	40 376
-25 829	-29 543	Skatt tidligere år, betalt forhåndsskatt	-40 432	-34 965
<b>40 121</b>	<b>41 486</b>	<b>Betalbar skatt i balansen</b>	<b>54 949</b>	<b>54 206</b>
<b>Avstemming fra nominell til faktisk skattesats</b>				
162 342	158 506	Ordinært resultat før skatt	212 954	216 365
<b>162 342</b>	<b>158 506</b>	<b>Årsresultat før skatt</b>	<b>212 954</b>	<b>216 365</b>
35 715	34 871	Forventet inntektsskatt etter nominell skattesats 22 %	46 850	47 600
<b>Skatteeffekten av følgende poster</b>				
260	182	Permanente forskjeller	221	304
-56	56	For lite/mye avsatt skatt tidligere år	56	-55
788	735	Tilbakeføring av 3 % skattefrie inntekter	982	1 046
0	0	Skattefrie inntekt	0	-32
0	0	Andre poster knyttet til avvikling av datterselskap	0	121
<b>36 707</b>	<b>35 845</b>	<b>Skattekostnad</b>	<b>48 109</b>	<b>48 984</b>
<b>22,60 %</b>	<b>22,60 %</b>	<b>Effektiv skattesats</b>	<b>22,60 %</b>	<b>22,60 %</b>

Deloitte AS og Deloitte Advokatfirma AS er ikke å anse som skattekonsern, men siden begge selskapene har utsatt skattefordel i balansen vises de samlet under.

### Morselskap

Spesifikasjon av skatteeffekten av midlertidige forskjeller og underskudd til framføring

	2024		2023	
	Fordel	Forpliktelse	Fordel	Forpliktelse
Driftsmidler	313		576	
Fordringer		20	360	
Forpliktelse	1 304		1 771	
Netto pensjonsforpliktelse	13		126	
<b>Sum</b>	<b>1 630</b>	<b>20</b>	<b>2 833</b>	
<b>Utsatt skattefordel i balansen</b>	<b>1 610</b>		<b>2 833</b>	

### Konsern

Spesifikasjon av skatteeffekten av midlertidige forskjeller og underskudd til framføring

	2024		2023	
	Fordel	Forpliktelse	Fordel	Forpliktelse
Driftsmidler	313		576	
Fordringer	51		668	
Forpliktelse	1 304		1 771	
Netto pensjonsforpliktelse		11	108	
Fremførbart underskudd	0		0	
<b>Sum</b>	<b>1 668</b>	<b>11</b>	<b>3 123</b>	
<b>Utsatt skattefordel i balansen</b>	<b>1 657</b>		<b>3 123</b>	



### Note 11 Egenkapital

(Beløp i tusen kroner)

#### Morselskap

	Aksjekapital	Overkurs	Egne aksjer	Annen egenkapital	Sum
Egenkapital 01.06.2023	36 258	118 777	-1 962		153 073
Egne aksjer		-8 603	-2 484		-11 088
Emisjon	1 966	6 810			8 776
Årets resultat				122 661	122 661
Avsatt til utbytte				-122 661	-122 661
<b>Egenkapital 31.05.2024</b>	<b>38 224</b>	<b>116 983</b>	<b>-4 446</b>	<b>0</b>	<b>150 761</b>

#### Konsern

	Aksjekapital	Overkurs	Egne aksjer	Minoritets-interesser	Annen egenkapital	Sum
Egenkapital 01.06.2023	36 258	118 777	-1 962	49 625	2 052	204 750
Egne aksjer		-8 603	-2 484	1 796		-9 292
Emisjon	1 966	6 810		1 888		10 665
Årets resultat				41 404	123 441	164 845
Avsatt til utbytte				-41 254	-122 661	-163 915
<b>Egenkapital 31.05.2024</b>	<b>38 224</b>	<b>116 983</b>	<b>-4 446</b>	<b>53 459</b>	<b>2 833</b>	<b>207 053</b>

### Note 12 Datterselskap, tilknyttet selskap m.v.

(Beløp i tusen kroner)

#### Morselskap

Selskap	Anskaffelses-tidspunkt	Forretnings-kontor	Stemme-andel	Eier-andel	Bokført verdi
Deloitte Services AS	12.10.2011	Oslo	100 %	100 %	100
Deloitte Nordic A/S	29.09.2016	København	20 %	20 %	125
Deloitte Nordic Holding ApS	14.12.2016	København	20 %	20 %	13

Det er ytet et langsiktig lån til Deloitte Nordic Holding ApS på kr 12,3 millioner.

#### Konsern

Selskap	Anskaffelses-tidspunkt	Konsolidert (ja/nei)	Forretnings-kontor	Stemme-andel	Eier-andel	Bokført verdi
Deloitte Services AS	12/10/2011	Ja	Oslo	100 %	100 %	0
Deloitte Prosjekt AS	31/05/2001	Ja	Oslo	0 %	0 %	0
Deloitte Advokatfirma AS	01/06/2009	Ja	Oslo	0 %	0 %	0
Deloitte Nordic A/S	29/09/2016	Nei	København	20 %	20 %	125
Deloitte Nordic Holding ApS	14/12/2016	Nei	København	20 %	20%	13
<b>Sum</b>						<b>137</b>

Selskap	Egenkapital i følge siste årsregnskap	Årsresultat i følge siste årsregnskap
Deloitte Services AS	2 933	780
Deloitte Prosjekt AS	583	150
Deloitte Advokatfirma AS	53 049	41 254
Deloitte Nordic A/S	762	0
Deloitte Nordic Holding ApS	66	0

### Note 13 Andre aksjer

(Beløp i tusen kroner)

Selskap	2024	2023
	Balanseført verdi	Balanseført verdi
Nautilus Indemnity Holdings Ltd	338	338
<b>Sum</b>	<b>338</b>	<b>338</b>

### Note 14 Andre langsiktige fordringer

(Beløp i tusen kroner)

Morselskap			Konsern	
2023	2024		2024	2023
165	164	Depositum	164	165
1 336	2 488	Fond for innskuddspensjon	2 936	1 605
90	48	Andre langsiktige fordringer	48	90
7 614	7 614	Langsiktig fordring på Deloitte Nordic Holding ApS	7 614	7 614
<b>9 205</b>	<b>10 314</b>	<b>Sum</b>	<b>10 763</b>	<b>9 473</b>

### Note 15 Pantstillelser og garantier m.v.

Deloitte-selskapene har inngått kassekredittavtale med DNB med en trekkrettighet på kr 250 millioner. DNB har en sikkerhet opptil kr 200 millioner av totale nåværende og fremtidige kundefordringer i Deloitte-selskapene.

Trukket kreditt per 31. mai 2024 er kr 0.

#### Bokført verdi av eiendeler stilt som sikkerhet for kassekredittavtale

(Beløp i tusen kroner)

Morselskap			Konsern	
2023	2024		2024	2023
623 949	795 315	Utestående fordringer og igangværende arbeider	1 049 418	820 708
320 594	310 452	Bankinnskudd	410 279	411 393
<b>944 543</b>	<b>1 105 767</b>	<b>Sum</b>	<b>1 459 697</b>	<b>1 232 101</b>

### Note 16 Kundefordringer

(Beløp i tusen kroner)

Morselskap			Konsern	
2023	2024		2024	2023
382 512	425 377	Kundefordringer til pålydende	582 486	519 506
-6 036	-2 540	Avsetning til tap på fordringer	-5 355	-11 511
<b>376 476</b>	<b>422 836</b>	<b>Sum</b>	<b>577 131</b>	<b>507 995</b>

Fordringer på andre medlemsfirmaer i nettverket Deloitte Touche Tohmatsu er inkludert i kundefordringene for morselskapet med totalt kr 39,2 millioner. For konsernet er beløpet kr 40,0 millioner. Tilsvarende beløp for 2023 var kr 27,5 millioner for morselskapet og kr 48,4 millioner for konsernet.

### Note 17 Andre fordringer

(Beløp i tusen kroner)

Morselskap			Konsern	
2023	2024		2024	2023
4 505	4 531	Refusjonskrav lønn	5 463	5 300
59 862	51 981	Forskuddsbetalte kostnader	55 797	65 314
13 593	14 242	Andre kortsiktige fordringer	16 826	13 593
<b>77 960</b>	<b>70 754</b>	<b>Sum</b>	<b>78 086</b>	<b>84 208</b>

### Note 18 Mellomværende med selskap i samme konsern m.v.

(Beløp i tusen kroner)

Andre fordringer	2024	2023
Datterselskap	16 128	9 819
Øvrige konsernselskap	34 973	27 236
<b>Sum</b>	<b>51 101</b>	<b>37 055</b>

Annen kortsiktig gjeld	2024	2023
Øvrige konsernselskap	8	54
<b>Sum</b>	<b>8</b>	<b>54</b>

### Note 19 Bankinnskudd

Bankinnskudd, kontanter o.l. omfatter bundne skattetrekkmidler med kr 35,3 millioner i morselskapet og kr 41,1 millioner i konsernet.

## Note 20 Aksjekapital og aksjonærinformasjon

Selskapets A-aksjer er 100 % eid av deltakerne i Deloitte Norge Indre Selskap. Aksjekapitalen består av 382 240 470 aksjer pålydende kr 0,10. Aksjene er inndelt i klasse A bestående av 382 240 468 aksjer, klasse B bestående av 1 aksje og klasse C bestående av 1 aksje. Hver A-aksje gir en stemme i generalforsamlingen og har fulle økonomiske rettigheter. B-aksjen eies av Deloitte NSE LLP. B-aksjen gir en stemme i generalforsamlingen og den har fortrinnsrett til utbytte foran A-aksjene. C-aksjen eies av Deloitte NSE No2 Company Limited by Guarantee, den har 2/3 av stemmene på selskapets generalforsamling, men har ikke rett til utbytte.

### Styret og daglig leder har følgende eierandeler i selskapet

Sjur Gaaseide, daglig leder	1,84 %
Eivind Skaug, styrets leder	1,22 %
Sylvi Bjørnslett	1,02 %
Hilde S. Bruseth Knudsen	0,79 %

### Selskapets største aksjonærer i tillegg til styret og daglig leder

Torgeir Dahle	1,50 %	Are Skjøy	1,11 %
Cecilia Flatum	1,48 %	Reidar Ludvigsen	1,11 %
Roger Furholm	1,40 %	Eivind Ungersness	1,11 %
Jonathan Farnell	1,35 %	Sverre Danielsen	1,09 %
Henrik Woxholt	1,22 %	Vidar Nilsen	1,08 %
Espen Johansen	1,22 %	Johan Enoksen	1,07 %
Endre Fosen	1,17 %	Ommund Skailand	1,07 %
Trond Ivar Skar	1,16 %	Helge-Roald Johnsen	1,04 %
Martin Bryn	1,12 %		

Generalforsamlingen har gitt styret fullmakt til å erverve egne A-aksjer begrenset til maksimalt pålydende kr 10 millioner. Fullmakten gjelder fra 14. september 2023 til 31. oktober 2024. Deloitte AS har 44 459 205 egne aksjer til et samlet vederlag på kr 19,8 millioner. Bakgrunnen for kjøpet er at styret har vurdert tilbakekjøp av aksjer som fordelaktig for å optimalisere inn- og uttreden i selskapet.

Utvikling i antall utstedte og utestående aksjer er som følger

	Aksjer 2024		Aksjer 2023	
	Utstedte	Egne	Utstedte	Egne
IB 01.06.2022	362 577 006	-19 617 209	302 660 032	-16 516 630
Tilgang		-53 324 182		-73 636 469
Avgang		28 482 186		70 535 890
Emisjon	19 663 464		59 916 974	
<b>UB 31.05.2023</b>	<b>382 240 470</b>	<b>-44 459 205</b>	<b>362 577 006</b>	<b>-19 617 209</b>

## Note 21 Innskudd fra deltakere

Deltakerne i det indre selskapet, 148 personer, har forpliktet seg til kapitalinnskudd i selskapet. Tilbakebetaling av kapitalinnskuddet skjer ved uttreden som deltaker i selskapene.

## Note 22 Leverandørgjeld

Av den totale leverandørgjelden på kr 59,0 millioner utgjør kr 37,6 millioner gjeld til andre medlemsfirmaer i nettverket Deloitte Touche Tohmatsu. I 2023 var den totale leverandørgjelden kr 45,2 millioner, hvor gjeld til andre medlemsfirmaer i nettverket Deloitte Touche Tohmatsu var kr 21,4 millioner.

For konsernet er den totale leverandørgjelden kr 65,8 millioner, hvorav gjeld til andre medlemsfirmaer i nettverket Deloitte Touche Tohmatsu utgjør kr 44,0 millioner. I 2023 var den totale leverandørgjelden for konsernet kr 50,4 millioner, hvorav gjeld til andre medlemsfirmaer i nettverket Deloitte Touche Tohmatsu utgjorde kr 24,4 millioner.

## Note 23 Gjeld til deltakere

Gjeld til deltakere utgjør frivillig kapitalinnskudd fra deltakerne.

## Note 24 Annen kortsiktig gjeld

(Beløp i tusen kroner)

Morselskap			Konsern	
2023	2024		2024	2023
256 022	301 208	Skyldig lønn, bonus og feriepenger	350 604	298 013
35 807	58 360	Avsatt påløpne kostnader	58 871	35 636
<b>291 830</b>	<b>359 568</b>	<b>Sum</b>	<b>409 475</b>	<b>333 649</b>

## Note 25 Betinget utfall

Konsernet er fra tid til annen involvert i saker som kan føre til erstatningssøksmål. Ledelsen vurderer disse sakene kontinuerlig sammen med våre juridiske rådgivere og vårt forsikringselskap, og foretar nødvendige avsetninger.

## Note 26 Hendelser etter balansedagen

2024 har vært preget av fortsatt internasjonal uro med høye renter, prisvekst og en svak kronekurs. Usikkerhet i norsk og internasjonal økonomi påvirker Deloitte i Norge på lik linje som resten av næringslivet. Utover dette er det ikke inntruffet hendelser etter balansedagen som påvirker det avlagte årsregnskapet.



BDO AS  
Munkedamsveien 45  
Postboks 1704 Vik  
0121 Oslo

## Uavhengig revisors beretning

Til generalforsamlingen i Deloitte AS

### Konklusjon

Vi har revidert årsregnskapet for Deloitte AS.

<p>Årsregnskapet består av:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selskapsregnskapet, som består av balanse per 31. mai 2024, resultatregnskap og kontantstrømoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper, og</li> <li>Konsernregnskapet, som består av balanse per 31. mai 2024, resultatregnskap og kontantstrømoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.</li> </ul>	<p>Etter vår mening:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oppfyller årsregnskapet gjeldende lovkrav</li> <li>Gir selskapsregnskapet et rettvise bilde av selskapets finansielle stilling per 31. mai 2024 og av dets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret som ble avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge, og</li> <li>Gir konsernregnskapet et rettvise bilde av konsernets finansielle stilling per 31. mai 2024 og av dets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret som ble avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.</li> </ul>
--	--

### Grunnlag for konklusjonen

Vi har gjennomført revisjonen i samsvar med International Standards on Auditing (ISA-ene). Våre oppgaver og plikter i henhold til disse standardene er beskrevet nedenfor under Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet. Vi er uavhengige av selskapet og konsernet i samsvar med kravene i relevante lover og forskrifter i Norge og International Code of Ethics for Professional Accountants (inkludert internasjonale uavhengighetsstandarder) utstedt av International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA-reglene), og vi har overholdt våre øvrige etiske forpliktelser i samsvar med disse kravene. Innhentet revisjonsbevis er etter vår vurdering tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon.

### Annen informasjon

Styret og daglig leder (ledelsen) er ansvarlig for annen informasjon. Annen informasjon består av årsberetningen. Vår konklusjon om årsregnskapet ovenfor dekker ikke annen informasjon.

I forbindelse med revisjonen av årsregnskapet er det vår oppgave å lese annen informasjon. Formålet er å vurdere hvorvidt det foreligger vesentlig inkonsistens mellom annen informasjon og årsregnskapet og den kunnskap vi har opparbeidet oss under revisjonen av årsregnskapet, eller hvorvidt informasjon i annen informasjon ellers fremstår som vesentlig feil. Vi har plikt til å rapportere dersom annen informasjon fremstår som vesentlig feil. Vi har ingenting å rapportere i så henseende.



### Konklusjon om årsberetningen

Basert på kunnskapen vi har opparbeidet oss i revisjonen, mener vi at årsberetningen

- er konsistent med årsregnskapet og
- inneholder de opplysninger som skal gis i henhold til gjeldende lovkrav.

### Styret og daglig leders ansvar for årsregnskapet

Styret og daglig leder (ledelsen) er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet og for at det gir et rettvise bilde i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge. Ledelsen er også ansvarlig for slik intern kontroll som den finner nødvendig for å kunne utarbeide et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil.

Ved utarbeidelsen av årsregnskapet må ledelsen ta standpunkt til selskapets og konsernets evne til fortsatt drift og opplyse om forhold av betydning for fortsatt drift. Forutsetningen om fortsatt drift skal legges til grunn for årsregnskapet så lenge det ikke er sannsynlig at virksomheten vil bli avvirket.

### Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

Vårt mål er å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet som helhet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil, og å avgi en revisjonsberetning som inneholder vår konklusjon. Betryggende sikkerhet er en høy grad av sikkerhet, men ingen garanti for at en revisjon utført i samsvar med ISA-ene, alltid vil avdekke vesentlig feilinformasjon. Feilinformasjon kan oppstå som følge av misligheter eller utilsiktede feil. Feilinformasjon er å anse som vesentlig dersom den enkeltvis eller samlet med rimelighet kan forventes å påvirke de økonomiske beslutningene som brukerne foretar på grunnlag av årsregnskapet.

For videre beskrivelse av revisors oppgaver og plikter vises det til:

<https://revisorforeningen.no/revisjonsberetninger>

Oslo, 5. september 2024  
BDO AS



Standard legal description (NSE), Deloitte AS and Deloitte Advokatfirma AS are the Norwegian affiliates of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL and Deloitte NSE LLP do not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/](http://www.deloitte.com/) about to learn more about our global network of member firms.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.

Deloitte provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our people deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society, and a sustainable world. Building on its 175-plus year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte's approximately 457,000 people worldwide make an impact that matters at [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

© 2024 Deloitte AS

Bildene du ser i denne rapporten er enten tatt av en ekstern fotograf Jola Josie, vår egen Deloitte fotograf Nadia Faris eller kjøpt fra Shutterstock.