

BDO AS  
**Åpenhetsrapport**

**2025**



## Innhold

**02 Om åpenhetsrapporten**

**03 Det handler om tillit**

**04 Vi tar tillit på alvor**

**05 Nøkkeltall**

**06 Om BDO**

- 08 BDO i Norge
- 09 Styringsstruktur
- 11 Finansiell informasjon

**12 Kvalitet i BDO**

- 12 Kontinuerlig kvalitetsforbedring
- 13 BDOs system for kvalitetsstyring
- 14 Evaluering av systemet for kvalitetsstyring
- 15 Styret og ledelsens ansvar for kvalitet
- 15 BDOs risikovurderingsprosess
- 15 Overvåkings- og utbedringsprosessen
- 16 Overvåking fra det globale BDO-nettverket
- 16 Overvåking fra Finanstilsynet
- 17 Etsiske krav og uavhengighet
- 19 Aksept og fortsettelse av kundeforhold og spesifikke oppdrag
- 19 Gjennomføring av oppdrag
- 19 Konsultasjoner
- 19 Oppdragskontrollør
- 19 Akkrediteringskrav for enkelte oppdragstyper
- 20 Ressurser og folk i BDO
- 21 Teknologiske ressurser
- 22 Intellektuelle ressurser
- 22 Utkontraktering
- 22 Informasjonssikkerhet og personvern
- 23 Informasjon og kommunikasjon

**24 Kompensasjon til partnere**

**25 Eiere i BDO**

- 25 Aktive egenkapitalpartnere per 31.12.2025
- 25 Deltakere uten oppdragsansvar (ambassadører)

**26 Foretak av allmenn interesse revidert av BDO**



### Om åpenhetsrapporten

Etter revisorloven og revisjonsforordningen skal BDO offentliggjøre en årlig åpenhetsrapport. Denne rapporten skal blant annet vise vår eier- og styringsstruktur, samt hvordan vi sikrer uavhengighet og kvalitet i revisjonsprosessen.

Formålet er å sørge for størst mulig åpenhet og innsyn i hvordan vi løser samfunnsoppdraget vårt. I åpenhetsrapporten kan du lese mer om hvordan vi kontinuerlig jobber med å forbedre kvaliteten i revisjonen.

BDO AS er en del av BDO International Limited. Når vi i denne rapporten skriver «BDO» eller «BDO AS» viser vi til BDO AS med organisasjonsnummer 993 606 650. Når vi omtaler vårt internasjonale nettverk, skriver vi BDO Global eller BDO International Limited.

## Det handler om tillit

Tilliten til oss revisorer er fundamentet for velfungerende kapitalmarkeder, et sunt næringsliv og et robust samfunn. Som revisorer for om lag 25 000 norske virksomheter forvalter BDO et betydelig samfunnsoppdrag. Det forplikter – hver dag.

Åpenhetsrapporten er et regulatorisk krav, men for oss er den også noe mer: en anledning til å synliggjøre hvordan vi arbeider systematisk og målrettet med kvalitet i alle ledd av virksomheten vår. Kvalitet i revisjon handler ikke kun om metodikk og kontrollmekanismer, men om ledelse, kultur, holdninger og mennesker.

En sterk kvalitetskultur er selve bærebjelken i vårt arbeid. Den bygges gjennom tydelig lederskap, felles verdier og klare forventninger. Like viktig er våre ansatte – kompetente, engasjerte og nysgjerrige fagpersoner som hver dag utøver profesjonelt skjønn med integritet og høy kompetanse. Det er i samspillet mellom dyktige mennesker, et solid kvalitetsstyringssystem og teknologi at vi skaper tillit og trygghet for eiere, investorer, myndigheter og øvrige interessenter.

Vårt kvalitetssystem videreutvikles fortløpende for å møte nye krav, økt kompleksitet og stadig høyere forventninger fra omgivelsene. Gjennom strukturert opplæring, erfaringsdeling, uavhengige kontroller og systematisk forbedringsarbeid sikrer vi at kvalitet ikke er et prosjekt, men en integrert del av vår måte å arbeide på – kontinuerlig forbedring.

Samtidig lever vi i en verden preget av geopolitisk usikkerhet, makroøkonomisk volatilitet og raske strukturelle endringer. Dette påvirker risikobildet for virksomhetene vi reviderer. Vår rolle er ikke bare å kontrollere historiske tall, men å forstå konteksten selskapene opererer i – og å bidra til at de navigerer trygt i et krevende landskap. Det krever årvåkenhet, nysgjerrighet, innsikt og evne til å tilpasse seg.

Teknologisk utvikling, og særlig fremveksten av kunstig intelligens, er i ferd med å transformere både revisjonsfaget og næringslivet. Nye verktøy gir betydelige muligheter for økt kvalitet, bedre analyser og mer effektive prosesser. Samtidig oppstår nye risikoer – knyttet til data, sikkerhet, etikk og styring. Vi har et ansvar for å forstå disse risikoene, integrere dem i våre revisjonsprosesser og sikre at teknologien anvendes på en forsvarlig og kvalitetsfremmende måte.

I en tid med økt kompleksitet blir kjerneoppdraget vårt enda tydeligere: å skape tillit. Det gjør vi gjennom høy faglig kvalitet, sterk integritet og kontinuerlig utvikling – av våre mennesker, våre metoder og våre systemer.

Vi tar dette ansvaret på største alvor, og vi vet at vi også for fremtiden kommer til å levere våre tjenester med høyeste kvalitet.

Jeg ønsker deg god lesning.



MARTIN AASEN  
Administrerende direktør i BDO AS



## Vi tar tillit på alvor

Revisjon er et samfunnsoppdrag som bygger på tillit. I BDO er kvalitet og faglig integritet grunnlaget for vårt arbeid, og for måten vi forvalter rollen som tillitsperson i møte med kunder, markedet og samfunnet.

Når virksomheter, investorer, långivere og myndigheter skal ta beslutninger, må informasjonen de bygger på være pålitelig. Vår rolle som revisor er å bidra til denne tilliten gjennom uavhengige vurderinger, høy faglig kvalitet og integritet i alt vi gjør. Dette samfunnsoppdraget forplikter.

BDO er tett på mange tusen små og store virksomheter i norsk samfunns- og næringsliv. Vi følger utviklingen i både globale og lokale markeder og skal forstå rammebetingelsene kundene våre opererer innenfor. Endringstakten er høy, og kompleksiteten øker. Nye regulatoriske krav, økte forventninger til åpenhet og rask teknologisk utvikling stiller stadig større krav til både virksomhetene og revisors rolle.

Innføringen av EUs bærekraftsrapporteringsdirektiv (CSRD) markerer et viktig skifte i kravene til virksomheters rapportering. For første gang stilles det omfattende krav til strukturert bærekraftsinformasjon som en integrert del av virksomhetenes samlede rapportering. Dette innebærer også at revisor har en tydeligere rolle i å bidra til kvalitet, pålitelighet og tillit til denne informasjonen.


Teknologi spiller en stadig større rolle i revisjonsarbeidet og gir nye muligheter for innsikt, effektivitet og kvalitet. Ved å integrere teknologi tettere i revisjonsarbeidet beveger vi oss bort fra rene stikkprøver og over mot analyser av hele datagrunnlag. Det gir et vesentlig bedre utgangspunkt for å identifisere avvik, sammenhenger og risikoområder, og gjør revisjonen mer treffsikker der risikoen faktisk ligger. Mindre tid brukes på manuelle kontroller, og mer på analyse, vurdering og dialog med kunden om risiko, styring og etterlevelse. Dette styrker revisjonens kvalitet og gjør revisors bidrag mer målrettet og verdiskapende

Kravene til kvalitet i revisjon er høye, og forventningene fra samfunnet er tydelige. Kvalitet handler ikke bare om systemer og etterlevelse av regelverk, men om kultur, ledelse og ansvarliggjøring. I BDO er kvalitet et lederansvar og et felles ansvar i hele organisasjonen. Vi arbeider kontinuerlig med kompetanseutvikling, metodikk og styring for å sikre høy og jevn kvalitet i alle revisjonsoppdrag.

Revisors uavhengighet er et ufravikelig prinsipp og et grunnleggende premiss for tilliten til vårt arbeid. Vi viker aldri på uavhengighet eller kvalitet – verken i vurderinger, konklusjoner eller i utøvelsen av revisjonsfaget. Dette er avgjørende for at vi skal kunne fylle rollen som tillitsperson på en troverdig måte.

Jeg er stolt over å kunne lede en revisjonsvirksomhet med mange dyktige, dedikerte og ambisiøse revisorer. At kundene våre år etter år gir oss gode tilbakemeldinger på arbeidet vi gjør, er vi både ydmyke og takknemlige for.

Tillit er vårt viktigste mandat. Det ansvaret tar vi på alvor – og vi skal gjøre oss den tilliten verdig også i årene som kommer.



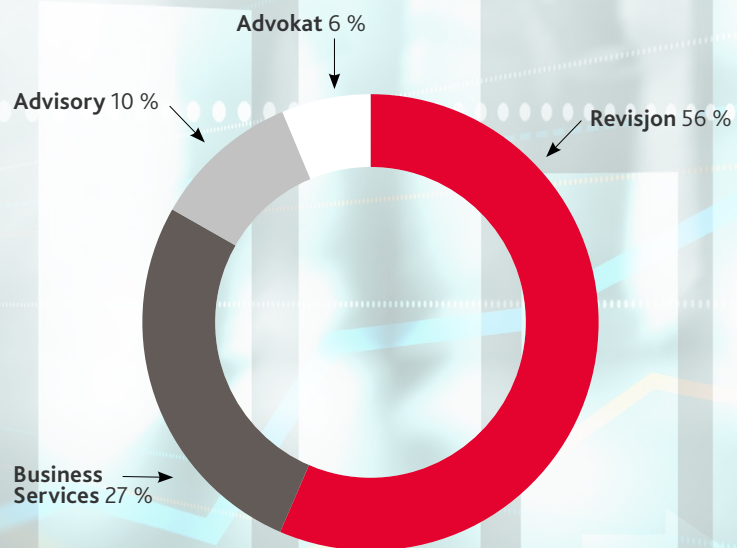
ERIK H. LIE  
Partner og leder for revisjon i BDO AS



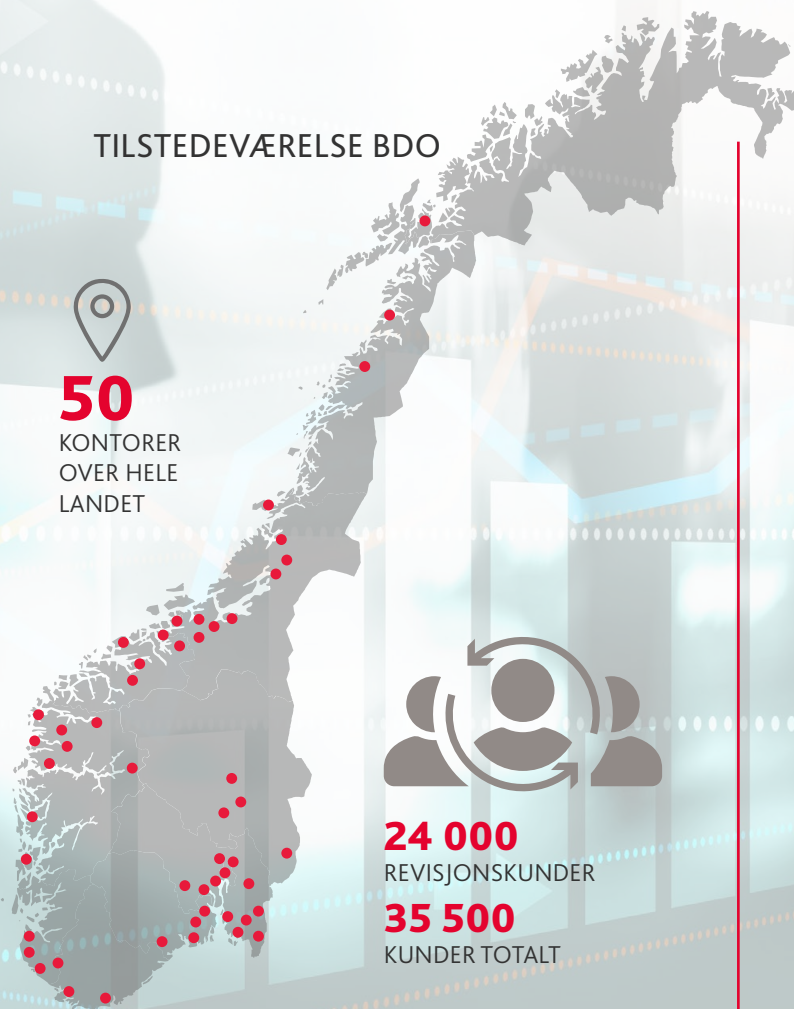
# Nøkkeltall

## OMSETNING BDO NORGE

2024 **3,3MRD NOK** | 2025 **3,3MRD NOK**

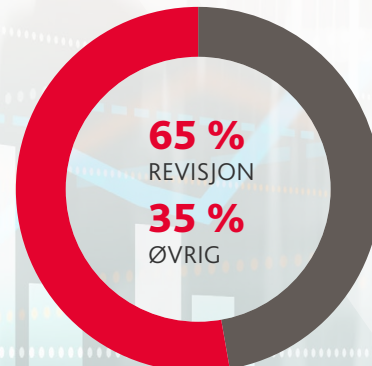


## TILSTEDEVÆRELSE BDO



**24 000** REVISJONSKUNDER  
**35 500** KUNDER TOTALT

## VÅRE ANSATTE



**983** ANSATTE I REVISJON  
**1511** ANSATTE TOTALT



### FASTE ANSETTELSE I REVISJON I 2025:

**80** NYUTDANNET  
**39** ERFARNE/ANDRE

### KJØNNSFORDELING I BDO PR. 31.12.25

STILLINGSNIVÅ	KVINNER	MENN
Egenkapitalpartner	19 %	81 %
Lønnspartner	30 %	70 %
Direktør	28 %	72 %
Senior Manager	49 %	51 %
Manager	54 %	46 %
Supervisor	60 %	40 %
Senior Associate	57 %	43 %
Associate	50 %	50 %
ALLE ANSATTE OG PARTNERE	49 %	51 %

## Om BDO

BDO-nettverket er et internasjonalt nettverk av uavhengige selskaper til stede i 169 land med over 94 000 ansatte innen revisjon, skatt, regnskap og rådgivning. Selskapene er medlemmer av BDO International Limited, og yter profesjonelle tjenester under merkenavnet BDO.

### Rettslig og organisatorisk oppbygging av nettverket

Hvert BDO-selskap er deltaker i BDO International Limited, et britisk selskap med begrenset ansvar, enten som stemmeberettiget deltaker (ett selskap per land) eller som ikke-stemmeberettiget deltaker. BDO International Limited er det overordnede selskapet i BDO-nettverket og fastsetter betingelsene for medlemskap i sine vedtekter.

BDO-nettverket styres av BDO International Limited Council, Global Board og Global Leadership Team.

BDO International Limited Council (Council) består av én representant for hver stemmeberettiget deltaker og utgjør selskapsmøtet i BDO International Limited. Council godkjenner

nettverkets sentrale budsjett, oppnevner medlemmene av Global Board og godkjenner eventuelle endringer i BDO International Limiteds vedtekter.

Global Board, som er styret til BDO International Limited, består av én representant for BDO-nettverkets ni største medlemsfirmaer som hver oppnevnes for en treårsperiode og godkjennes av Council. Global Board fastsetter prioriteringer for BDO-nettverket og fører tilsyn med arbeidet som utføres av Global Leadership Team. Global Board møtes minst fire ganger i året.

Global Leadership Team har ansvaret for å koordinere virksomheten i BDO-nettverket. Teamet ledes av Global CEO, og består for øvrig av Global Chief Strategy & Operations Officer,

Global Head of Audit & Assurance, Global Head of Tax, Global Head of People & Culture, Global Head of Advisory, Global Head of Technology, Global Head of Risk & Compliance og Global General Counsel.

Global Leadership Team støttes av Global Office ved Brussels Worldwide Services BVBA. Brussels Worldwide Services BVBA, et belgisk aksjeselskap, yter tjenester i forbindelse med koordineringen av BDO-nettverket.

BDO International Limited og Brussels Worldwide Services BVBA leverer ingen tjenester til kunder. Det er det kun medlemsfirmaene, herunder BDO AS, som gjør.

BDO International Limited, Brussels Worldwide Services BVBA og medlemsfirmaene i BDO er alle egne juridiske enheter og har ikke ansvar for de andre enhetenes handlinger eller unnløtelser.

Intet i BDOs ordninger eller vedtekter utgjør, eller skal kunne tolkes som å utgjøre, et representantforhold eller partnerskap mellom BDO International Limited, Brussels Worldwide services BVBA og/eller BDOs medlemsfirmaer.

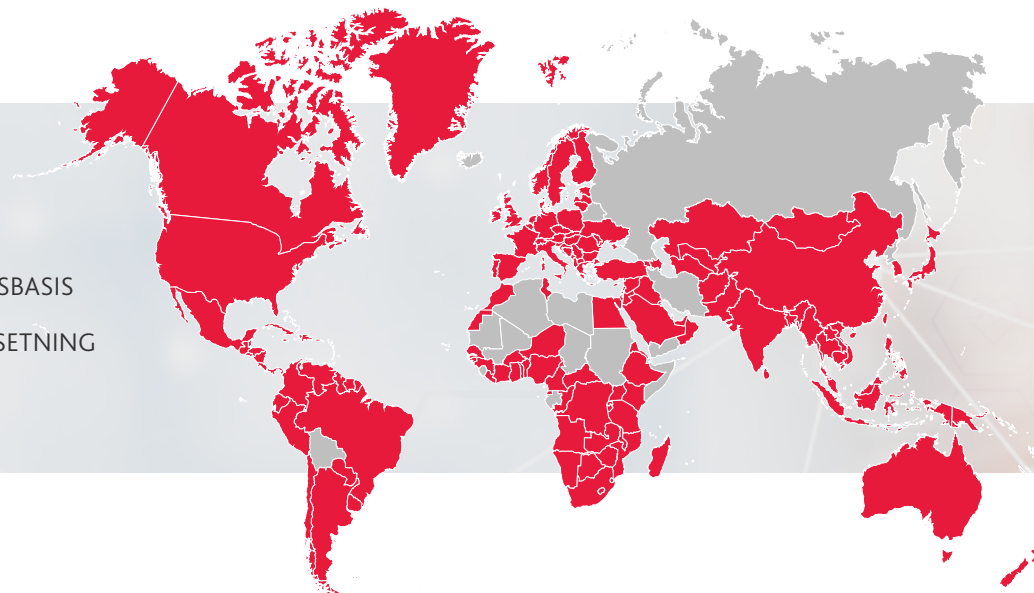
### BDO-NETTVERKET

**870** KONTORER

**94 900** ANSATTE PÅ VERDENSBASIS

**161 MRD NOK** I SAMLET OMSETNING

**169** LAND



### BDO I NORGE

**50** KONTORER

**1511** ANTALL ANSATTE OG PARTNERE

**3,3 MRD NOK** I SAMLET OMSETNING

**129** PARTNERE

**Deltakere i BDO-nettverket i EU/EØS**Samlet omsetning for revisjonstjenester utført av BDO i EU/EØS: €<sup>1</sup> 802.584.334,57

Land	Område	Navn på BDO-selskap i området
Austria		BDO Audit GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
Austria		BDO Austria GmbH
Belgium		BDO Bedrijfsrevisoren BV / Réviseurs d'Entreprises SRL
Bulgaria		BDO AFA
Croatia		BDO Croatia D.O.O.
Croatia	Sarajevo	BDO BH d.o.o. Sarajevo
Cyprus		BDO Limited
Czech Republic		BDO Group s.r.o.
Czech Republic		BDO Audit s.r.o.
Czech Republic		BDO Czech Republic s.r.o.
Czech Republic		BDO EURO-Trend Audit, a.s.
Denmark		BDO Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
Estonia		Aktsiaselts BDO Eesti
Finland		BDO Oy
Finland		BDO Auditor Oy
France		BDO Atlantique
France		BDO IDF
France		BDO Méditerranée
France		BDO Paris Audit & Advisory
France		BDO Rhone - Alpes
France		BDO Strasbourg
Germany		BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Germany		BDO Concunia GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Germany		BDO DPI AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Germany		BDO DPI Mentoring GmbH & Co. KG
Germany		BDO Oldenburg GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Greece		BDO Certified Public Accountants S.A.
Hungary		BDO Magyarország Könyvvizsgáló Kft. (BDO Hungary Audit Ltd)

Land	Område	Navn på BDO-selskap i området
Ireland		BDO
Italy		BDO Italia S.p.A.
Latvia		BDO Assurance, LLC
Liechtenstein		BDO (Liechtenstein) AG
Lithuania		BDO Auditas ir Apskaita, UAB
Luxembourg		BDO Audit
Malta		BDO Malta CPAs
Malta		BDO Technology Advisory Limited
Netherlands		BDO Audit & Assurance B.V.
Norway		BDO AS
Poland		BDO Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością Sp.k
Portugal		BDO & Associados, SROC, Lda
Romania		BDO Audit SRL
Romania		BDO Audit & Consulting SRL
Romania		BDO Auditors & Accountants SRL
Romania		BDO Auditors and Business Advisors SRL
Slovak Republic		BDO Audit, spol. s r.o.
Slovenia		BDO Revizija d.o.o.
Spain		BDO Auditores S.L.P.
Spain		BDO QUOTA AUDITORES SL.
Sweden		BDO AB
Sweden		BDO Göteborg AB
Sweden		BDO Göteborg KB
Sweden		BDO Mälardalen AB
Sweden		BDO Norr AB
Sweden		BDO Sweden AB
Sweden		BDO Syd AB
Sweden		BDO Syd KB

<sup>1</sup> NB. BDO-firmaer har forskjellig årsavslutningsdatoer. Derfor er den totale summen vi har oppgitt en kombinasjon av lovpålagt revisjonsomsetning til EU/EØS-medlemsfirmaer for deres siste regnskapsår. For hvert firma som bruker en annen valuta enn EUR, er gjennomsnittskursen for perioden de rapporterte brukt.

\* Listen over deltakere i BDO-nettverket i EU/EØS er oppdatert per 24. desember 2024, men tillegg publisert 10. desember 2025.

### BDO i Norge

BDO er organisert som et indre selskap, representert utad som et aksjeselskap, og er et revisjonsselskap godkjent i henhold til revisorloven. BDO er også et regnskapsførerselskap godkjent etter regnskapsførerloven. BDOs virksomhet i Norge drives gjennom selskapene BDO AS (org.nr. 993 606 650) og BDO Advokater AS (org.nr. 996 798 577). Disse to selskapene har ingen eierskap i hverandre, men samtlige egenkapitalpartnere i BDO Advokater AS er også egenkapitalpartnere i BDO AS. Overskuddsdeling gjennomføres basert på samlet resultat fra BDO AS og BDO Advokater AS.

BDO AS er hovedmann i BDO Indre selskap, der alle aksjonærene i BDO AS deltar som personlig stille deltakere. Selskapsmodellen er praktisk begrunnet. BDO AS kan ikke drive annen virksomhet enn den som drives for BDO Indre selskap.

BDO AS er eneste medlem av selskapsmøtet, men alle deltakerne har rett til å være til stede. Forut for hvert selskapsmøte avholdes det et partnernemøte som, med bindende virkning for hovedmannen, tar stilling til de sakene som skal behandles av selskapsmøtet.

BDOs virksomhet i Norge er i sin helhet eiet av egenkapitalpartnere. Det var per 31.12.2025 totalt 129 eiere i BDO AS. Alle partnere i BDO AS har lik eierandel. Disse partnerne er listet opp i siste del av rapporten. Alle partnere er personlig stille deltaker i BDO Indre selskap, med tillegg av 14 deltakere uten oppdragsansvar (ambassadører).

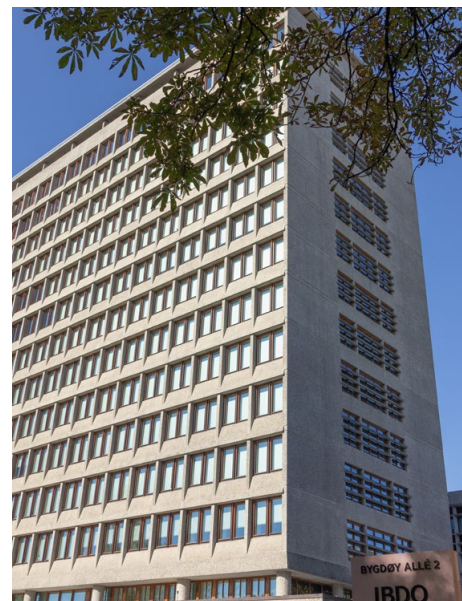
Juridiske enheter som utøver BDOs virksomhet i Norge eller som BDO har eierandeler i:

BDOs virksomhet i Norge utøves av:

- BDO AS (org.nr. 993 606 650)
- BDO Advokater AS (org.nr. 996 798 577)

BDO har per 31.12.2025 følgende heleide datterselskaper:

- Godt Sagt AS (org.nr. 931 917 056)
- Noraudit AS (org.nr. 968 008 358)
- Inter Revisjon Norge AS (org.nr. 915 915 167)



## Styringsstruktur

### Generalforsamling

BDO AS er styrt av partnerne gjennom beslutninger i generalforsamlingen, som er det øverste organet i BDO AS. Generalforsamlingen i BDO AS fungerer i henhold til aksjeloven, selskapets vedtekter og aksjonærvtale og skal velge styret i BDO AS. Selskapsstyret i BDO AS Indre selskap skal bestå av de samme medlemmer som til enhver tid er valgt som styreleder og styremedlemmer i BDO AS. Selskapsstyret har ansvar for BDOs virksomhet.

### Valgkomité

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

### Styret

Styrerepresentasjonen skal spres både med hensyn til den enkelte avdelings størrelse og geografi. Styret må til enhver tid inneholde en samlet kompetanse som deltakerne er tjent med. Ansatte har rett til representasjon i styret i henhold til aksjeloven § 6-4.

Styret skal bestå av 5 til 8 medlemmer etter generalforsamlingens nærmere beslutning.

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

I vedtektene til BDO AS står det at styret skal ha en sammensetning som oppfyller kravene i gjeldende revisorlov. Dette innebærer blant annet at flertallet av både medlemmene og varamedlemmene i styret skal være godkjente revisorer.

Styret består av følgende deltakere:

- Styreleder Ingjer Ofstad, Partner, advokat
- Nestleder Henrik Dagestad, Partner, advokat

Styremedlemmer:

- Solveig Bø Dalstø, Partner, statsautorisert revisor
- Norunn Byrkjeland, Partner, statsautorisert revisor
- Børre Skisland, Partner, statsautorisert revisor
- Knut Haugen, Partner, statsautorisert revisor
- Vidar Såheim, Partner, statsautorisert revisor

Ansattrepresentanter:

- Mia Hermanseter-Elvenes, Senior Manager, statsautorisert revisor
- Elise Aune Wallum, Senior Manager, statsautorisert revisor
- Helene Johannessen, Manager, statsautorisert revisor
- Eirik Tveit, Senior Manager



### Organisering av virksomheten

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

BDO har 50 kontorer i Norge, som ledes av en kontorleder. Hvert kontor inngår i en region, og per 31.12.25 har BDO 5 regioner. En region er en egen økonomisk enhet, som fordeler sitt overskudd på egenkapitalpartnere tilhørende enheten.

### Administrerende direktør og ledergruppe

Administrerende direktørs rolle og ansvar fastsettes av selskapsstyret i instruks for administrerende direktør.

Administrerende direktør rapporterer direkte til selskapsstyret og legger frem en oversikt over virksomhetens utvikling og de viktigste målene fremover. Administrerende direktør holder ansatte løpende orientert blant annet via jevnlig vlogg-er, informasjonsmøter, kontorbesøk og foredrag på interne arrangementer. Dette gir kunnskap om BDOs fokus og drift, og gir den enkelte anledning til å ta opp spørsmål direkte med administrerende direktør.

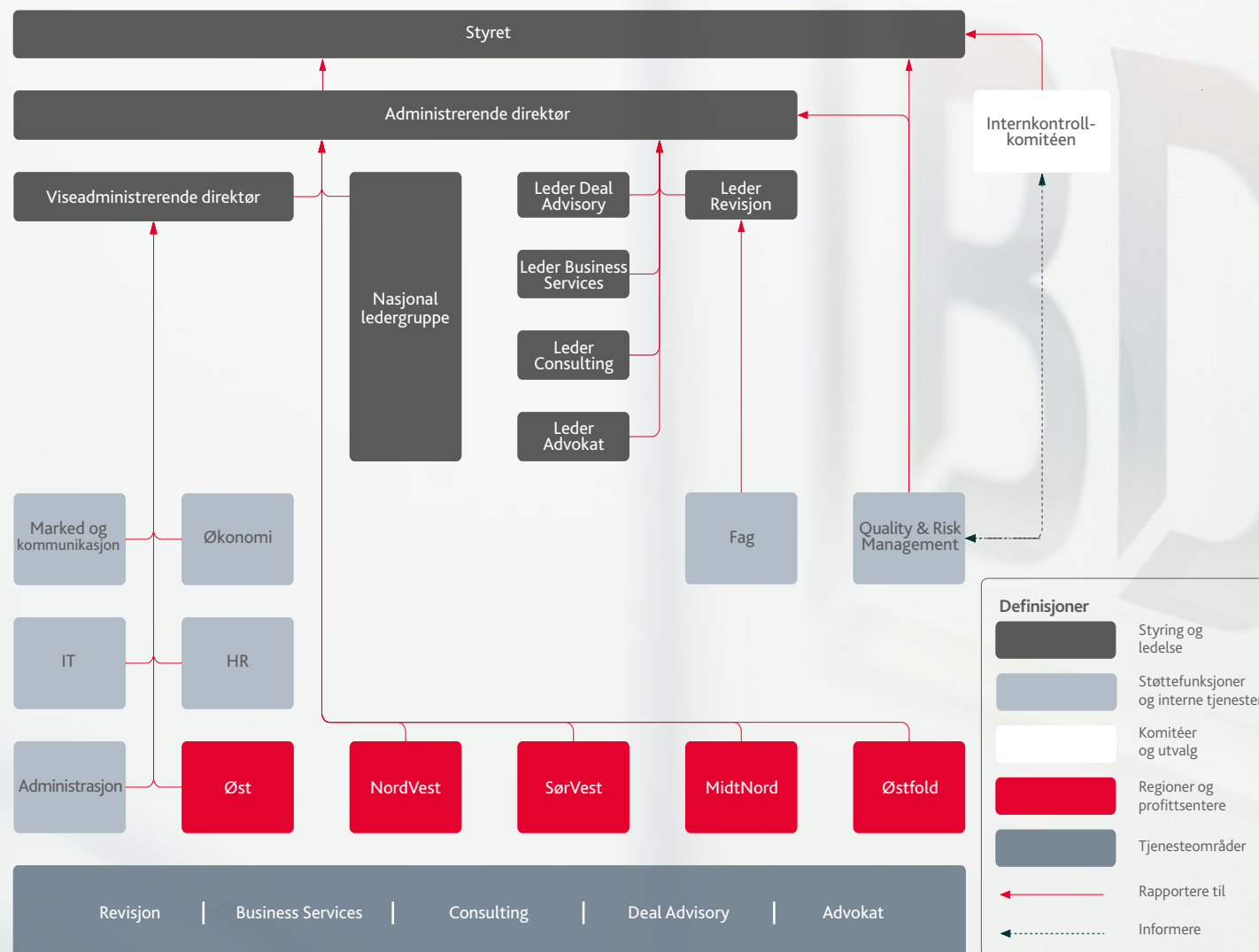
Administrerende direktør utarbeider BDOs forretningsstrategi sammen med nasjonal ledergruppe og påser at den blir gjennomført etter vedtak i BDOs styre. Ledelsen har månedlige møter.

Nasjonal ledergruppe består av:

- Martin Aasen, partner / administrerende direktør / revisor
- Roger Telle-Hansen, partner/viseadministrerende direktør/regionleder Øst / revisor
- Stig Are Lauvnes, partner/regionleder SørVest / konsulent
- Trine Agathe Lorentzen, partner/regionleder Østfold / advokat
- Tom Aleksandersen, partner/regionleder MidtNord / konsulent
- Erik Langlo-Johansen, partner/regionleder Nordvest / revisor
- Kristina Bors, HR-direktør
- Steinar Andersen, partner/ leder QRM
- Hanne Fritzsønn, partner/ leder tjenesteområdet Advokat
- Erik H. Lie, partner/ leder tjenesteområdet Revisjon
- Simen Husby, partner/ leder tjenesteområdet Consulting

I januar 2026 ble det gjennomført en endring i nasjonal ledergruppe. Fra dette tidspunkt omfatter nasjonal ledergruppe Martin Aasen, Roger Telle-Hansen, Stig Are Lauvnes, Trine Agathe Lorentzen, Tom Aleksandersen og Erik Langlo-Johansen. De øvrige tidligere medlemmer omfattes av utvidet nasjonal ledergruppe og møter på relevante saker.

# Styringsstruktur og organisering



## Nasjonal ledergruppe



**Martin Aasen**  
Partner/administrerende direktør



**Roger Telle-Hansen**  
Partner/viseadministrerende direktør/regionleder Øst



**Stig Are Lauvnes**  
Partner/regionleder SørVest



**Trine Agathe Lorentzen**  
Partner/regionleder Østfold



**Erik Langlo-Johansen**  
Partner/regionleder Nordvest



**Tom Aleksandersen**  
Partner/regionleder MidtNord



**Kristina Bors**  
HR-direktør



**Steinar Andersen**  
Partner/leder QRM



**Hanne Fritzsønn**  
Partner/leder tjenesteområdet Advokat



**Erik H. Lie**  
Partner/leder tjenesteområdet Revisjon



**Simen Husby**  
Partner/leder tjenesteområdet Consulting

\* Styringsstrukturen gjaldt for hoveddelen av 2025. Med virkning fra 1. desember 2025 ble Business Services solgt ut av virksomheten.

## Finansiell Informasjon



Omsetning pr forretningsområde (Finanstall pr. 31.12.25, tall i tusen)	2025	Fordeling	2024
Revisjon	1 887 000	56 %	1 850 000
Business Services	894 000	27 %	1 030 000
Advisory	349 000	10 %	286 000
Advokat	211 000	6 %	189 000
<b>Totalt</b>	<b>3 341 000</b>	<b>100 %</b>	<b>3 355 000</b>

Omsetning pr forretningsområde (Finanstall pr. 31.12.25, tall i tusen)	2025	Fordeling	2024
Revisjon	1 605 000	83 %	1 554 000
Lovbestemt revisjon av foretak av allmenninteresse	29 000	1 %	31 000
Bistand	182 000	9 %	196 000
Rådgivning	26 000	1 %	27 000
Advokattjenester	93 000	5 %	85 000
<b>Totalt</b>	<b>1 935 000</b>	<b>100 %</b>	<b>1 893 000</b>

\* Reduksjonen for forretningsområdet Business Services har sammenheng med salget av denne delen av virksomheten med virkning fra 1. desember 2025. Som følge av dette foreligger det én måned mindre omsetningsgrunnlag i 2025 sammenlignet med 2024.



## Kontinuerlig kvalitetsforbedring

Vi arbeider kontinuerlig med å sikre at våre tjenester holder den kvalitet vi ønsker, og som vi oppfatter våre kunder og samfunnet forventer av oss.

Vi kartlegger og overvåker kontinuerlig de risikoer som kan medføre at vi ikke leverer på det kvalitetsnivået som kreves. Dette omfatter all virksomhet i BDO, selv om denne åpenhetsrapporten først og fremst omtaler kvaliteten i leveransene fra revisjonsvirksomheten. Vårt arbeid med dette er nærmere beskrevet i dette kapitlet - «Kvalitet i BDO».

### Selskapstilsyn

I september 2025 gjennomførte Finanstilsynet et planlagt tilsyn hos oss. Alle revisjons-selskaper som reviderer foretak av allmenn interesse har slike periodiske tilsyn, som normalt gjennomføres hvert tredje år. Hovedfokuset i denne kontrollen var å sjekke at våre interne kontrollaktiviteter fungerer etter hensikten, slik at vi selv er i stand til å avdekke og utbedre eventuelle mangler eller svakheter. Både vår etterkontroll av gjennomførte revisjonsoppdrag og kontroller på andre områder ble gjennomgått under tilsynet. Vi mottok endelig rapport etter tilsynet i desember 2025. Rapporten omtaler noen identifiserte svakheter. De vesentligste av disse hadde vi allerede selv identifisert før tilsynet - noe vi har jobbet systematisk med å utbedre både før og etter vi mottok den endelige rapporten. Vi vil i 2026 fortsette arbeidet med å utbedre de forhold som er omtalt i rapporten.

Selv om rapporten omtaler svakheter, er det en rekke forhold som ble vurdert under tilsynet, som ikke er omtalt i rapporten. Vi legger til grunn at Finanstilsynet har vurdert disse forholdene som tilfredsstillende. Vi er derfor i det store og hele tilfredse med rapporten, til tross for den kritikk vi får på enkelte områder.

### Avhendelse av Business Services

Det alt vesentlige av vår virksomhet som er regulert av regnskapsførerloven ble avhendet med virkning fra 1. desember 2025. Dette innebærer betydelig reduksjon av risiko for potensielle trusler mot revisors uavhengighet. Selv om vi har og har hatt god kontroll på hvilke leveranser vi har måttet avstå fra på grunn av uavhengighetstrusler, vil avhendelsen av regnskapsførervirksomheten medføre at vi vil få svært mange færre situasjoner der uavhengighetstrusler forhindrer oss å tilby revisjon eller andre attestasjonstjenester.

### ISO 27001-sertifisering

Vi har i 2025 påbegynt et arbeid som skal ende opp i en sertifisering av vårt kvalitetsarbeid på informasjonssikkerhets-området. Selv om vi mener allerede å ha god kontroll på vårt arbeid med sikring av både våre egne informasjonsverdier, og informasjon vi oppbevarer om våre kunder, stilles det stadig større forventninger til at vi kan dokumentere kvaliteten på informasjonssikkerhets-arbeidet vårt. Arbeidet går etter planen, og vi forventer å oppnå sertifisering i løpet av annet kvartal i 2026.

### Konsekvenser av kvalitetsbrister

Vi legger mye ressurser i arbeidet med å sikre høy kvalitet og forebygge feil. Til tross for dette vil vi av og til oppleve avvik fra interne retningslinjer, lover eller standarder. Vi har ulike måter å følge opp slike avvik – tilpasset alvorligheten av det som avdekkes. Vi har i 2025 blant annet gjennomført tilpassede opplæringsaktiviteter rettet mot funn som er gjentakende, utskifting av oppdragsansvarlig og pålegg om handlingsplaner for enkelte oppdragsansvarlige. Det har i tillegg vært gjennomført økonomiske trekk i partnerkompensasjon som følge av manglende kvalitet.

STEINAR ANDERSEN  
Partner og leder for Quality and Risk  
Management i BDO AS

## Kvalitet i BDO

### BDOs system for kvalitetsstyring

Internasjonal standard for kvalitetsstyring i revisjonsforetak 1 (ISQM 1) pålegger alle revisjonsforetak som utfører revisjon eller forenklet revisorkontroll av regnskaper, andre attestasjonsoppdrag eller beslektede tjenester, å etablere et system for kvalitetsstyring som oppfyller alle kravene i standarden. Et system for kvalitetsstyring er ikke statisk, men skal løpende kunne tilpasses endringer i arten og omstendighetene ved foretaket og dets oppdrag. BDO har utformet og implementert et system for kvalitetsstyring som er i samsvar med ISQM 1, og gir betryggende sikkerhet for at:

- a. BDO og dets ansatte og partnere ivaretar sine oppgaver og plikter i samsvar med profesjonsstandardene og gjeldende lover og forskrifter, og utfører oppdrag i samsvar med slike standarder og krav, og
- b. uttalelser avgitt av BDO er adekvate ut fra omstendighetene.

BDO har inkludert alle kvalitetsmål og spesifiserte tiltak som er fremsatt av ISQM 1 for de åtte komponentene som inngår i standarden. De åtte komponentene er:

1. Foretakets risikovurderingsprosess
2. Styring og ledelse
3. Relevante etiske krav
4. Aksept og fortsettelse av klientforhold og enkeltoppdrag
5. Gjennomføring av oppdrag
6. Ressurser
7. Informasjon og kommunikasjon
8. Overvåkings- og utbedringsprosessen

For å støtte oppnåelsen av selskapets mål med kvalitetsstyringssystemet, herunder å etablere og kontinuerlig forbedre foretakets kvalitetsstyringssystem, har BDO utført følgende aktiviteter for hver av komponentene i kvalitetsstyringssystemet:

### MÅL

BDO har etablert kvalitetsmålene som er spesifisert i ISQM 1 og fastsatt ytterligere kvalitetsmål som foretaket anser som nødvendige for å oppnå målene med systemet for kvalitetsstyring.

### KVALITETS-RISIKO

BDO har identifisert og vurdert kvalitetsrisiko som grunnlag for utformingen og implementeringen av tiltak.

### TILTAK

BDO har utformet og implementert tiltak (rutiner, retningslinjer eller kontroller) for å redusere kvalitetsrisikoene til et akseptabelt nivå.

### OVERVÅKING

BDO har etablert en overvåkings- og utbedringsprosess for å sørge for relevant, pålitelig og tidsriktig informasjon om utformingen og gjennomføringen av kvalitetsstyringssystemet, samt å håndtere identifiserte svakheter tidsriktig. I tillegg har vi, på grunnlag av resultatene av analysen av bakenforliggende årsaker, utformet og gjennomført utbedringstiltak for å håndtere identifiserte svakheter.

### Evaluering av systemet for kvalitetsstyring

ISQM 1 krever at personen(e) som er tildelt det øverste ansvaret for systemet for kvalitetsstyring, skal evaluere systemet på vegne av foretaket. Evalueringen foretas på et bestemt tidspunkt og utføres minst én gang i året.

Den årlige evalueringen vurderer informasjon om utformingen, implementeringen og resultatene fra overvåkingsaktiviteter, resultater fra syklisk inspeksjon av fullførte oppdrag, hendelser, testing av tiltak, funn fra interne og eksterne inspeksjoner av oppdrag, og vurdering av annen relevant informasjon innhentet fra systemet for kvalitetsstyring, utført i perioden opp til evalueringsdatoen. Evalueringsdatoen for BDO var 1. november 2025.

For enhver identifisert mangel skal de underliggende årsakene identifiseres, og det skal gjennomføres en vurdering av både hvor alvorlig og hvor gjennomgripende virkningen av en identifisert mangel er. BDO utøver profesjonelt skjønn ved fastsettelse av om funn, individuelt eller i kombinasjon med andre funn, representerer en mangel i systemet for kvalitetsstyring.



## Erklæring om kvalitetsstyringssystemets effektivitet

Styret og ledelsen har utført en evaluering i samsvar med ISQM 1 og konkludert med at systemet for kvalitetsstyring gir foretaket betryggende sikkerhet for at målene med systemet er oppnådd ved evalueringsdatoen.

*Betryggende sikkerhet oppnås når systemet for kvalitetsstyring reduserer risikoen for at målene med systemet ikke oppnås til et akseptabelt lavt nivå. Betryggende sikkerhet er ikke et absolutt sikkerhetsnivå, ettersom det er iboende begrensninger i et system for kvalitetsstyring.*

*BDO vil på grunnlag av resultatene av analysen av bakenforliggende årsaker, utforme og gjennomføre kompenserende tiltak for å håndtere eventuelle identifiserte svakheter. Fremdriften i gjennomføring av slike tiltak overvåkes løpende.*

## Styret og ledelsens ansvar for kvalitet

I BDO har styret, sammen med administrerende direktør, det overordnede ansvaret for systemet for kvalitetsstyring.

Det er etablert en internkontrollkomité som overvåker internkontrollen på selskapsnivå. Internkontrollkomiteen er ansvarlig for å følge opp at overvåkningsaktivitetene fungerer etter hensikten, herunder at vesentlige avvik blir lukket og nye kontrolltiltak iverksettes. Den skal også bidra til forbedringer i systemet for kvalitetsstyring, risikostyring og internkontroll. Komiteen velges av styret, blant selskapets egenkapitalpartnere, og leder velges blant styrets medlemmer.

Vi har en egen QRM-komité som består av nasjonale tjenesteledere, administrerende direktør og leder/nestleder for QRM (Quality and Risk Management). Komiteen diskuterer relevante saker innenfor temaet kvalitet- og risikostyring i selskapet.

Videre har vi et inspeksjonsutvalg for revisjon som behandler overvåkningsaktiviteten syklisk inspeksjon av fullførte oppdrag (SIFO) som omfatter oppdrag hvor oppdragsansvarlig krever godkjenning som revisor. Dette utvalget består av partnere som er statsautoriserte revisorer, og som har erfaring som praktiserende oppdragsansvarlige revisorer. Det er etablert tilsvarende inspeksjonsutvalg for selskapets øvrige tjenester. Inspeksjonsutvalgene rapporterer til leder for overvåking og utbedring (HMR - Head of Monitoring and Remediation) og styret.

Ledelsen har ansvar for å utforme, gjennomføre og følge opp styring og kontroll som ivaretar selskapets forpliktelser til kvalitet, herunder kultur for kvalitet, roller og ansvar, handlinger og atferd, organisering og ressursdisponering. Gjennom styringsmanualen, policyer og prosedyrer, har selskapets fastsatt rammer for virksomheten som skal underbygge kravene til kvalitet.

Alle ledere i BDO, uansett hvilket nivå de er på, har en plikt til å gå foran som gode eksempler og signalisere til alle de er leder for, at kvalitet er høyt prioritert i BDO. Dette blir også jevnlig kommunisert via ulike fora, for eksempel samlinger for nye managere og partnere i selskapet.

Leder for QRM-avdelingen har det operative ansvaret for utforming og iverksetting av selskapets kvalitetsstyringssystem. QRM-avdelingen har ansvar for oppgaver relatert til kvalitet og risikostyring. QRM-avdelingens ansvarsområder inkluderer risk management, etikk, uavhengighet og interessekonflikter, overvåking og etterlevelse, anti-hvitvasking, personvern og internjuridisk. QRM-avdelingen disponerer dedikerte personell i selskapet

som bistår med test av kontrollhandlinger og tiltak. QRM-avdelingens funksjon bidrar til å gi styret og administrerende direktør betryggende sikkerhet for at BDO opererer innenfor kravene som stilles til selskapet som leverandør av tjenester innen revisjon, regnskap, rådgivning og advokattjenester.

Arbeidet skjer parallelt langs tre dimensjoner:

### Forebyggende aktiviteter

- Utvikle policyer, prosedyrer, rutiner, veiledninger og maler
- Informere og gjennomføre opplæringsaktiviteter
- Bygge en kvalitetsorientert bedriftskultur

### Løpende bistand og rådgivning i enkeltsaker

- Behandle konsultasjoner fra oppdragsansvarlige og ansatte
- Behandle klage- og forsikrings saker
- Ivareta dialog med eksterne tilsynsorganer
- Melde fra om mistenkelige forhold til Økokrim

### Kontroll og oppfølging av etterlevelse

- Koordinere og gjennomføre interne kvalitetskontroller
- Kontrollere etterlevelse av eksterne og interne retningslinjer og krav
- Holde administrerende direktør og styret, samt øvrige organer løpende orientert om viktige saker

Det løpende ansvaret for overvåknings- og utbedringsprosessen er tildelt Head of Monitoring and Remediation (HMR). HMR er en oppdragsansvarlig partner med relevant erfaring, kunnskap, innflytelse og myndighet i selskapet. HMR er en adskilt rolle fra de personene som er tildelt overordnet ansvar for systemet for kvalitetsstyring.

Som en del av systemet for kvalitetsstyring, gjennomfører BDO periodiske evalueringer av administrerende direktør, leder for QRM, HMR, regionledere, tjenesteledere, samt andre som er tildelt ansvar relatert til kvalitetsstyring i BDO.

### BDOs risikovurderingsprosess

BDO har etablert en risikovurderingsprosess som ivaretar kravene i ISQM 1 og forskrift om risikostyring og internkontroll. Denne prosessen favner alle virksomhetsområder i BDO.

Kvalitetsstyringssystemet er utformet som en dynamisk prosess, der man løpende analyserer informasjon om ulike hendelser, forhold, handlinger eller avdekkede mangler.

Formålet er å identifisere behovet for nye kvalitetsmål eller justeringer av mål, risikoer og tiltak. Endringer i BDOs aktiviteter eller interne prosesser kan eksempelvis være en utløsende faktor.

Risikovurderingsprosessen tar utgangspunkt i definerte mål og strategier for virksomheten og vurderer sentrale risikoer. For alle virksomhetsområder foretas det en systematisk vurdering av om BDOs risikostyring og internkontroll er tilstrekkelig til å håndtere identifiserte risikoer på en forsvarlig måte.

Administrerende direktør avlegger årlig en formell oppsummering av risikovurderingsprosessen til styret.

### Overvåknings- og utbedringsprosessen

BDO skal etterleve relevante standarder, lovkrav, reguleringer og føringer som virksomheten er underlagt, inkludert krav og føringer fra BDO Global og interne styrende dokumenter. BDO har derfor etablert en overvåknings- og utbedringsprosess for å sørge for relevant, pålitelig og tidsriktig informasjon om utformingen og gjennomføringen av kvalitetsstyringssystemet, samt å håndtere identifiserte svakheter tidsriktig.

BDO forvalter og gjennomfører et etterlevelsprogram som skal bidra til å sikre etterlevelse av eksterne og interne krav og føringer, adekvat kvalitetsstyring, samt gjennomføring av en overvåknings- og utbedringsprosessen.

Etterlevelsprogrammet består av aktiviteter og bestanddeler som skal sørge for relevant, pålitelig og tidsriktig informasjon om utformingen og gjennomføringen av kvalitetsstyringssystemet, samt for å håndtere identifiserte svakheter rettidig.

#### Overvåkningsaktiviteter

BDO har utformet og utført overvåkningsaktiviteter for å identifisere svakheter i kvalitetssikringssystemet. Det er en rekke forhold som tas hensyn til ved fastsettelsen av arten, tidspunktet og omfanget av overvåkningsaktivitetene.

Aktivitetene fastsettes i en årlig overvåkningsplan som leder for overvåking og utbedring utformer og fremlegger for administrerende direktør, leder QRM, HAAQM (Head of Audit and Quality Management) og Internkontrollkomiteen. Planen kan fremlegges for styrene i BDO AS og BDO Advokater AS dersom det foreligger særlige forhold. Ved endret risikobilde, utforutsette hendelser eller andre omstendigheter som tilsier endrede eller nye overvåkningsaktiviteter, utformes og gjennomføres dette.

### Syklisk inspeksjon av fullførte oppdrag

BDO har inkludert syklisk inspeksjon av fullførte oppdrag (SIFO) i våre overvåkningsaktiviteter. SIFO utgjør en vesentlig del av BDOs overvåkningsaktiviteter og er gjeldende for alle tjenesteområder i BDO. Denne åpenhetsrapporten omtaler kun den delen av SIFO som omfatter revisjon.

SIFO omfatter alle oppdragsansvarlige revisorer minimum hvert tredje år. Alle nye oppdragsansvarlige revisorer kontrolleres etter det første året de har hatt oppdragsansvar. Et kontrollobjekt kan bli gjenstand for inspeksjon hyppigere enn hvert tredje år – basert på en risikovurdering eller som tilfeldig utvalgt kontroll. SIFO kan også gjennomføres som et tiltak etter eksterne tilsyn og andre hendelser som krever nærmere oppfølging. Disse inspeksjonene kan gjennomføres så ofte det er hensiktsmessig for å fremme kvaliteten i tjenesteleveransen eller redusere risiko.

Inspeksjonen utføres av inspektører hvor alle gjennomgår årlig opplæring i utførelsen av SIFO. For å sikre uavhengighet, kan ikke kontrolløren gjennomføre kontroll av oppdrag i sin egen avdeling eller i andre tilfeller der det kan være habilitetsutfordringer. Inspeksjonen utføres i henhold til interne prosedyrer.

Avvik i kvalitet kan medføre økonomisk sanksjonering mot oppdragsansvarlig revisor. Foruten økonomiske sanksjoner kan inspeksjonsutvalget innstille til styret at oppdragsansvarlig revisor blir fratatt signeringsrett på alle eller enkelte typer oppdrag som følge av forhold avdekket ved kvalitetskontrollen.

### Overvåking fra det globale BDO-nettverket

Vårt internasjonale nettverk gjennomfører regelmessig kvalitetskontroll av BDO i Norge, i utgangspunktet én gang hvert tredje år. Disse kontrollene inkluderer en gjennomgang av interne retningslinjer og prosedyrer, deres overholdelse, samt evaluering av flere revisjonsoppdrag. BDO Global gjennomførte internt tilsyn med virksomheten i Norge høsten 2024. Den 11. mars 2025 mottok vi endelig konklusjon, der resultatet i all vesentlighet var tilfredsstillende. Rapporten inneholdt enkelte anbefalinger til ytterligere forbedringer, som vi fortsatte å jobbe videre med i 2025.

I tillegg til den formelle kvalitetskontrollen fra BDO Global, rapporterer BDO jevnlig til vår globale organisasjon, herunder på ulike definerte AQIs (Audit Quality Indicators).

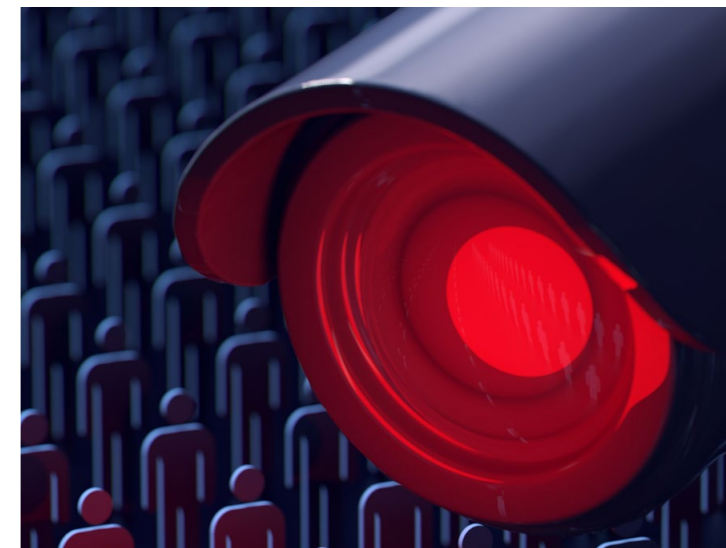
### Overvåking fra Finanstilsynet

BDO reviderer foretak av allmenn interesse og er dermed underlagt kontroll direkte fra Finanstilsynet. Hvert tredje år gjennomfører Finanstilsynet et selskapstilsyn. Finanstilsynets selskapstilsyn er en del av det ordinære tilsynsarbeidet med de største revisjonsselskapene. Tilsynet innebærer kontroll av flere revisjonsoppdrag, samt gjennomgang av interne policyer og prosedyrer. Selskapstilsynet skal i tillegg omfatte en vurdering av vår interne kvalitetskontroll.

Finanstilsynet kan også gjennomføre andre former for kontroller, herunder stedlige tilsyn og tematiske tilsyn. Rapporter fra Finanstilsynets ulike tilsyn publiseres på deres hjemmesider.

Siste ordinære selskapstilsyn hos BDO ble gjennomført i oktober 2025, og den endelige rapporten ble offentliggjort i januar 2026. Tilsynet omfattet blant annet revisors uavhengighet, ressursanvendelse, revisjonshonorarer og revisjonsutførelsen i de utvalgte oppdragene. I tillegg har Finanstilsynet vurdert den sykliske oppdragskontrollen og vårt system for kvalitetsstyring, herunder rutiner for bærekraftsattestasjoner og overholdelse av plikter etter hvitvaskingsloven.

BDO har jobbet systematisk og strukturert med forbedringstiltak siden tilsynsbesøket og har tatt nødvendige grep for å sikre og øke kvaliteten i de prosessene hvor det har blitt avdekket svakheter og mangler.



### Etiske krav og uavhengighet

Som medlem av BDO nettverket er vi underlagt reglene fra International Ethics Standards Board for Professional Accountants (IESBA) Code of Ethics, i tillegg til globale policyer om Etikk og Uavhengighet. Hvert land som er tilknyttet BDO-nettverket har en Ethics and Independence Leader (EIL) som skal sørge for at de Globale Policyene, IESBA-reglene, etiske krav i ISQM/ISA'ene og etiske krav i nasjonal lov blir overholdt. I BDO Norge rapporterer EIL til Risk Management Partner.

I BDO Norge jobber vi i henhold til seks etiske prinsipper som er nedfelt i vår Policy for Etikk og Uavhengighet; Integritet, Objektivitet, Faglig kompetanse og tilbørlig aktsomhet, Konfidensialitet, Profesjonell adferd og Lojalitet.



## Policy for Etikk og Uavhengighet

Vi har etablert et rammeverk for etikk og uavhengighet som skal bidra til å sikre at tilliten til BDO opprettholdes. Dette rammeverket skal sørge for at BDOs grunnleggende etiske prinsipper blir overholdt. De grunnleggende etiske prinsippene omfatter:

### Integritet:

Personer som opptrer på vegne av BDO skal være oppriktige og ærlige i alle profesjonelle og forretningsmessige sammenhenger. Integritet handler om å opptre rettferdig, ærlig og ha styrken til å motstå press.

### Objektivitet:

Personer som opptrer på vegne av BDO skal vise profesjonalitet og ta beslutninger uten at de blir påvirket av;

- Partiskhet
- Interessekonflikter
- Påvirkning eller avhengighet av enkeltpersoner, organisasjoner, teknologi eller andre faktorer.

### Faglig kompetanse og tilbørlig aktsomhet:

Personer som opptrer på vegne av BDO skal oppnå og opprettholde faglig kompetanse på et nivå som sikrer at kunden får en kompetent og profesjonell tjenesteleveranse, basert på gjeldende lover og faglige standarder. I tillegg kreves det at en opptrer med aktsomhet på en forsiktig, gjennomtenkt og tidsriktig måte.

### Konfidensialitet:

Personer som opptrer på vegne av BDO skal behandle informasjon de får gjennom sitt virke i BDO med konfidensialitet. Informasjon skal ikke deles med utenforstående med mindre det er påkrevd gjennom lov eller man har mottatt og dokumentert tilstrekkelig tillatelse. Gjeldende regler for taushetsplikt skal overholdes.

### Profesjonell adferd:

Personer som opptrer på vegne av BDO skal overholde relevante lover og regler, opptre på en profesjonell måte til fordel for allmennheten og unngå handlinger som man vet kan skade profesjonen.

### Lojalitet:

Personer som opptrer på vegne av BDO skal opptre lojalt, hensynsfullt og med respekt. De skal være beviste sin rolle og sitt bidrag til anseelsen av den profesjonen de representerer, samt BDO sitt omdømme. All kommunikasjon, internt og eksternt, skal være saklig og bygge oppunder disse prinsippene.

BDO har etiske retningslinjer som fastsettes av selskapets styre. Disse er gjort offentlige og er å finne på [våre nettsider](#). Vi stiller absolutte krav til ansattes og partneres integritet og uavhengighet. Vi skal være, og bli oppfattet som, uavhengige av våre kunder. Dette innebærer at vi ikke kan levere tjenester eller inngå forretningsmessige forbindelser til våre kunder som kan påvirke vår integritet og objektivitet.

Alle partnere, ansatte og innleide ressurser bekrefter ved ansettelse/inntreden, og deretter årlig, at de følger våre etiske retningslinjer. De bekrefter samtidig sin uavhengighet til våre revisjonskunder. Dette suppleres med opplæringsaktiviteter for ansatte knyttet til våre etiske prinsipper, samt løpende oppfølging knyttet til etterlevelse av disse. I tillegg bekrefter alle ansatte og partnere som har arbeidsoppgaver på det enkelte revisjonsteam sin uavhengighet på alle revisjonsoppdrag hvor de er involvert. I BDO har vi retningslinjer og systemer som skal sørge for at vi bevarer vår uavhengighet. Dette gjelder blant annet forhold knyttet til personlig uavhengighet, firmauavhengighet og uavhengighet ved leveranser av andre tjenester til revisjonskunder. Det er også etablert etterlevelsekontroller for å sikre at våre retningslinjer og systemer fungerer som forutsatt. Alle brudd på Policy for Etikk og Uavhengighet skal rapporteres og behandles i henhold til fastsatte prosedyrer.

#### Rotasjon av nøkkelpersonell på revisjonsoppdrag

For selskaper av allmenn interesse som revideres av BDO, er det laget rotasjonsplaner som skal sørge for etterlevelse av revisorloven og revisjonsforordningen, samt IESBAs Code of Ethics. For oppdragsansvarlig revisor, oppdragskontrollør og andre key audit partners betyr dette at de roteres ut av oppdraget senest etter 7 år. Den som har vært oppdragsansvarlig partner skal ikke inneha noen av de overnevnte rollene på revisjonsoppdraget før det har gått 5 år. For oppdragskontrollør skal disse ikke inneha noen av rollene på revisjonsoppdraget før det har gått 3 år, og for andre key audit partners er det 2 år.

Når det gjelder ledende medarbeidere (statsautoriserte revisorer og managere) på oppdraget kan disse ikke delta på revisjonsoppdraget lenger enn 7 år, men de kan fortsette på oppdraget lenger hvis det er hensiktsmessig og etter avtale med QRM-avdelingen. Ledende medarbeidere kan så ikke delta på revisjonsoppdraget igjen før det har gått 2 år.

#### Gaver og anti-korrupsjon

BDO har nulltoleranse for korrupsjon og påvirkningshandel. Dette er nedfelt i vår anti-korrupsjonspolicy.

BDOs etiske retningslinjer fastslår at den som representerer BDO ikke under noen omstendigheter skal motta gaver, rabatt på varer eller tjenester, eller andre fordeler fra våre forretningsrelasjoner i bytte mot- eller med forventning om gjenytelser.

Dette gjelder for alle forretningsrelasjoner, ikke bare (revisjons)kunder. Der gaven kommer fra en tredjepart på vegne av en forretningsrelasjon gjelder tilsvarende regler. Gaver eller fordeler som gis fra forretningsrelasjoner til nærstående av den som representerer BDO er omfattet av det samme regelverket. Høflighetsgaver er tillatt å gi eller motta.

Vi skal alltid avslå gaver, gjestfrihet og andre fordeler i tilfeller hvor dette kan bli brukt, eller tolkes av en tredjepart, som et forsøk på å påvirke eller overtale mottakeren, enten nå eller i fremtiden. Det å motta eller gi fordeler til tredjeparter kan skape trusler mot etterlevelse av de fundamentale etiske prinsippene om integritet, objektivitet og profesjonell atferd.

Åpenhet og rapportering av gaver eller fordeler er avgjørende for å opprettholde tillit og avdekke risiko for BDO.

## Erklæring om uavhengighetstiltak

BDO bekrefter, i henhold til EUs revisjonsforordning art 13.2(g), at selskapet har interne retningslinjer for overholdelse og etterkontroll av uavhengighet på revisjonsoppdrag, samt at BDO oppfyller krav i lov, standarder og interne retningslinjer.

### Aksept og fortsettelse av kundeforhold og spesifikke oppdrag

BDO har etablert formelle rutiner for aksept og fortsettelse av oppdrag og kundeforhold. Selskapet fører løpende kontroll for å sikre at disse rutinene etterleves. Sentralt i vår tilnærming til kunde- og oppdragsaksept er vårt dedikerte KYC-team (Know Your Client), som har spesialisert kompetanse innen anti-hvitvasking, uavhengighet og risikovurdering knyttet til kundeforhold. Dette teamet utgjør en viktig samarbeidspartner for våre kundeteam og bidrar til å sikre at vi oppfyller høye standarder når det gjelder kundeintegritet og risikostyring.

Våre prosesser og rutiner knyttet til aksept og fortsettelse av oppdrag omfatter:

- Konfliktsøk for å avdekke mulige uavhengighets- og interessekonflikter, både nasjonalt og i vårt internasjonale nettverk.
- Uavhengighetssøk for å sikre uavhengighet mellom våre kunder og våre ledende ansatte.
- Oppdragsvurdering for å avdekke andre risikomomenter, herunder krav til uavhengighet og spesifikk kompetanse i teamet som utfører oppdraget, og krav knyttet til hvitvaskingsloven.
- Rutiner for oppfølging av tidligere revisor.
- Egen prosedyre for godkjeningsprosess for alle oppdrag på nye kunder, samt alle oppdrag med kontraktsverdi over visse terskelverdier.
- Årlig bekreftelse fra alle partnere, ansatte og innleide om at rutine for kundeaksept er kjent.
- Sperrefunksjon som forhindrer opprettelse av kunder i interne systemer før rutinen for kundeaksept er fullført, herunder godkjenning av nødvendige roller.

### Gjennomføring av oppdrag

#### Revisjonsmetodikk

BDOs revisjonsmetodikk er utviklet globalt og basert på de internasjonale revisjonsstandardene (ISA-ene) fastsatt av International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB).

Metodikken er inndelt i følgende faser:

- Definisjon og avgrensning
- Planlegging
- Innhenting av revisjonsbevis
- Ferdigstilling

Revisjonsmetodikken sikrer at vi etterlever revisjonsstandardene og at den største innsatsen i revisjonen rettes mot områdene med høyest risiko. Metodikken benyttes av samtlige revisorer i BDO globalt, slik at det sikres konsistent kvalitet på tvers av geografiske områder.

#### Konsultasjoner

Revisjonsoppdrag involverer tidvis komplekse regnskaps- og forretningsmessige spørsmål. Konsultasjon gir revisjonsteamet muligheten til å dra nytte av ekspertisen til erfarne kolleger eller spesialister, slik at de kan håndtere og løse utfordrende problemstillinger på en korrekt og effektiv måte.

BDO har implementert retningslinjer for konsultasjoner. Medlemmer av revisjonsteamet er pålagt å søke råd fra kvalifiserte personer i selskapet, herunder fra fagavdelingen og QRM-avdelingen, i tilfeller hvor det oppstår komplekse eller omstridte problemstillinger i forbindelse med utførelsen av oppdrag. I visse situasjoner er det også krav til formell konsultasjon med vår globale organisasjon. Det er særskilte krav til dokumentasjon av alle utførte konsultasjoner.

#### Oppdragskontrollør

BDO oppnevner oppdragskontrollør (EQR – Engagement Quality Reviewer), for revisjonsoppdrag på alle selskaper av allmenn interesse og andre oppdrag der foretaket beslutter at oppdragskontroll er et adekvat tiltak for å håndtere én eller flere kvalitetsrisikoer. EQR skal gjennomføre en objektiv evaluering av de vesentlige skjønnsmessige vurderingene som oppdragsteamet har foretatt, og konklusjonene de har trukket. Utnevnelsen av EQR følger kravene som er fastsatt i profesjonsstandarder og våre interne retningslinjer, herunder krav og føringer som kommer frem av ISA 220 (kvalitetsstyring ved revisjon av regnskaper), ISQM 2 (Internasjonal standard for kvalitetsstyring 2) og revisjonsforordningen. Dette inkluderer kriterier tilknyttet oppdragskontrollørens kompetanse, ferdigheter, kapasitet og overholdelse av relevante etiske krav.

BDO legger særlig stor vekt på å sikre at oppdragskontrolløren oppfyller høye standarder for kompetanse og integritet for å sikre kvaliteten og påliteligheten ved oppdragskontrollprosessen.

### Akkrediteringskrav for enkelte oppdragstyper

Oppdrag for foretak av allmenn interesse (herunder børsnoterte foretak), foretak som er notert på enkelte ikke-regulerte markeder og/eller foretak som avlegger regnskap etter IFRS krever spesiell kompetanse og aktsomhet fra oss som revisor. Dette er ofte foretak av stor samfunnsmessig betydning, hvor allmennhetens interesse er høy og som er underlagt særskilt regelverk. BDO har derfor ulike akkrediteringskrav til oppdragsansvarlige, oppdragskontrollører og underansvarlige/managere på disse kundene. Kravene gjelder også for dem som foretar kvalitetssikring som oppdragskontrollør på revisjonsoppdrag. Akkrediteringen deles inn i hovedkategoriene «Kapitalmarked» og «IFRS».

Allmenninteresseakkreditering for noterte foretak kreves for foretak med noterte verdipapirer (aksjer, obligasjoner, egenkapitalbevis mv.) på regulert marked i Norge og på andre regulerte markeder innenfor EU/EØS. I BDO krever vi også allmenninteresseakkreditering for revisjonskunder med noterte verdipapirer på ikke-regulerte markeder som i henhold til opptaksreglene for markedsplassen har mange tilsvarende krav som foretak notert på regulert marked.

Krav til generell IFRS-akkreditering gjelder for alle revisjons- og regnskapsføreroppdrag for foretak med verdipapirer notert på regulert marked og ikke-regulert marked, og som rapporterer etter IFRS enten i selskapsregnskapet eller konsernregnskapet. Tilsvarende gjelder for revisjons- og regnskapsføreroppdrag for IFRS-rapporterende foretak som av andre årsaker er definert som risikokunde. For å oppnå akkrediteringen, må det følges bestemte opplæringsprogrammer.

Ved revisjonsoppdrag skal det utføres IFRS-review av regnskapene for foretak av allmenn interesse og risikokunder dersom regnskapene er avlagt i samsvar med IFRS. Formålet med IFRS-review er å avdekke mulige feil og avvik fra IFRS. IFRS-review gjennomføres av personer tilknyttet eller utpekt av Fagavdelingen, og de er ikke en del av revisjonsteamet.

## Ressurser og folk i BDO

### Folk i BDO

Folk først er én av BDOs tre strategiske prioriteringer i vår forretningsstrategi. Vi vet at når medarbeiderne trives og opplever et inkluderende og utviklende arbeidsmiljø, har det direkte innvirkning på kvaliteten i selskapets leveranser. Gode medarbeideropplevelser skaper engasjement, innovasjon og ansvarfølelse – noe som igjen gir kundene våre den beste kundeopplevelsen.

### Rekruttering og onboarding

Medarbeiderreisen begynner med rekruttering – både for nyutdannede og erfarne talenter. BDO jobber kontinuerlig med å styrke merkevaren som arbeidsgiver og sikre profesjonelle rekrutteringsprosesser med samme høye kvalitet på tvers av kontorer og tjenesteområder.

Når nye medarbeidere starter, er BDOs ambisjon å tilby den beste onboardingopplevelsen i Norge. Vi legger betydelige ressurser i å ta imot nye kollegaer på en måte som skaper trygghet, tilhørighet og inspirasjon fra første dag. Nyutdannede deltar i et omfattende, fireårig program som kombinerer e-læringsmoduler, fysiske kurs og et fadder-program. Gjennom årlige samlinger med faglig påfyll og nettverksbygging på tvers av kontorer og tjenesteområder styrker vi samarbeid og tverrfaglighet. Erfarne nyansatte får et tilpasset program som bygger på samme struktur, justert for erfaring og nivå.

Gjennom disse tiltakene sikrer vi at starten på medarbeiderreisen – fra rekruttering til onboarding – gir et solid grunnlag for utvikling, engasjement og langsiktig suksess i BDO.

### Karriere- og kompetanseutvikling

BDOs kompetansemødel ble oppdatert i 2025. Kompetansemødel sikrer en felles forståelse av hvilke kompetanser som er kritiske for å levere i tråd med BDOs visjon, verdier og strategiske mål. Den bygger rundt de tre pilarene «Client, People, Firm». Oppdateringen innebærer blant annet et sterkere fokus på Power Skills – som det kommersielle, selvløse, relasjonsbygging, kundeorientering, løsningsorientering og mangfoldsdrevet samarbeid – kombinert med Digital Intelligens, inkludert systemkompetanse, kunstig intelligens og ny teknologi. Kombinasjonen av menneskelig kompetanse og teknologisk innsikt er avgjørende for å skape verdi for kundene og styrke vår rolle som en fremtidsrettet rådgiver. Kompetansemødel fungerer som et felles rammeverk for kontinuerlig kompetanseutvikling og gir et tydelig utgangspunkt for individuell utvikling, karriereplanlegging og felles praksis i hele organisasjonen.

I tillegg til formelle opplæringsprogrammer legges det betydelig vekt på individuell utvikling. Alle i BDO har egne utviklingsplaner med klare mål og tiltak. Tre ganger i året gjennomføres strukturerte utviklingssamtaler med personalansvarlig leder, supplert med løpende dialog gjennom året. Samtale skal sikre riktig kompetanse, engasjement og støtte til både kortsiktige og langsiktige mål. For å styrke læringskulturen ytterligere er det etablert systematiske tilbakemeldings- og evalueringprosesser. Disse gir konstruktive og kvalitative tilbakemeldinger om styrker og utviklingsområder, og bidrar til kontinuerlig forbedring. Samlet sett fungerer dette som et viktig supplement til våre formelle opplæringstilbud og sikrer en helhetlig utvikling for alle i organisasjonen.

### Etterutdanning

Revisorloven stiller krav til etterutdanning for alle statsautoriserte revisorer. BDO stiller strengere krav enn revisorloven, gjennom spesifikke timekrav innenfor hver fagkategori som oppdragsansvarlige revisorer må overholde. Bærekraftsrevisor i BDO må i tillegg ha tilstrekkelig med timer innenfor fagområdene bærekraftsrapportering og bærekraftsattestasjon. I BDO er det fastsatt et minimumskrav til antall timer innenfor de to nevnte fagområdene.

Kravene til etterutdanning oppfylles gjennom deltakelse på interne eller eksterne kurs og konferanser. Det gjennomføres årlige kontroller av etterutdanningstimer for å påse at lovkravet og BDOs interne krav oppfylles. Obligatoriske kurs må gjennomføres uavhengig av om man allerede har oppfylt kravet til etterutdanning.

### Kultur og trivsel

Trivsel og engasjement i BDO måles gjennom løpende medarbeiderundersøkelser som gjennomføres tre til fire ganger per år. Målingene viser høyt engasjement blant medarbeiderne, med sterk opplevelse av fellesskap og tilhørighet til virksomheten.

I 2025 ble arbeidet med mangfold og inkludering videreført. Dette omfavnet blant annet markeringen av Mangfoldsmåneden i oktober for fjerde år på rad, med både interne og eksterne aktiviteter som fremhever våre verdier: åpen, nær og modig.

## Erklæring om etterutdanning

BDO bekrefter at vi, i henhold til EUs revisjonsforordning art 13.2(h), tilrettelegger for og kontrollerer at statsautoriserte revisorer har tilstrekkelig etterutdanning innenfor de krav som kommer frem av revisorloven.

Per 31.12.2025 forelå det ett brudd på etterutdanningskravene etter revisorloven for oppdragsansvarlige revisorer. Som følge av bruddet ble den oppdragsansvarlige pålagt å gjennomføre nødvendige etterutdanningstimer for å oppfylle kravet for innværende år (2026). Vedkommende ble samtidig midlertidig fratatt signeringsrett i henhold til revisorloven, og fikk denne først gjeninnsett etter at etterutdanningskravet var fullt ut oppfylt.

### Teknologiske ressurser

I BDO er teknologi en naturlig del av revisjonen. Vi investerer betydelig i digitale verktøy og digital kompetanse for å møte fremtidens behov. Kombinasjonen gjør oss i stand til å levere effektiv og verdiskapende revisjon med høy kvalitet.

### Vår teknologikompetanse

Kravet til teknologiforståelse blant revisorer øker i takt med raske teknologiske fremskritt og økt digitalisering i næringslivet. Derfor er digital kompetanse innarbeidet i BDOs system for læring og utvikling. Det gjelder både bruk av digitale verktøy og forståelse av teknologi som benyttes hos våre kunder. På den måten sikrer vi kvalitet i revisjonen – også når vi møter ny teknologi og komplekse problemstillinger knyttet til data og teknologi hos våre kunder.

### Våre teknologiske løsninger

BDOs portefølje av systemer inkluderer løsninger for automatisering og dataanalyse. Vi benytter dataanalyse basert på statistiske metoder og kunstig intelligens (AI) som gir oss bedre innsikt i risiko og trender, slik at vi kan fokusere revisjonen der det har størst betydning. Automatisert datainnhenting direkte fra skybaserte økonomisystemer gir rask og enkel tilgang til oppdaterte regnskapsdata fra kundene. Vi henter også informasjon direkte fra bankene kundene bruker, fra offentlige instanser og fra andre tilgjengelige kilder. Dette reduserer kundens dokumentasjonsarbeid betydelig, samtidig som datakvaliteten sikres. I tillegg benyttes BDOs sikre samhandlingsplattform for trygg og effektiv dokumentdeling og kommunikasjon ved behov. Uansett hvilken løsning som benyttes, håndteres data i henhold til gjeldende lover og regler, samt BDOs interne rutiner og retningslinjer.

**APT** er BDOs globale revisjonsverktøy og brukes av revisorer for å sikre at metodikken følges. Revisjonsverktøyet styrker kvaliteten i vår revisjon og sikrer etterlevelse av ISA-standardene ved at det er skalerbart og tilpasses kunde, kompleksitet og bransje. Den fleksible plattformen revisjonsverktøyet er bygget på, er utviklet i samarbeid med Microsoft og bidrar til at revisjonsteamene kan samarbeide effektivt på både store og små oppdrag, også på tvers av landegrenser. Verktøyet er også tilrettelagt for sømløse integrasjoner med andre støttesystemer som brukes i den daglige driften.

**BDO Global Portal** er et sømløst og trygt arbeidssted for informasjonsdeling og samhandling mellom BDO og våre kunder. Portalen, som er felles for BDO i alle land, brukes også til samhandling mellom oss og revisorer i datterselskaper og andre konsernheter, der vi er konsernrevisor. Portalen gir fordeler for alle kunder i alle tjenesteområder og bidrar til sikker og effektiv kommunikasjon i forbindelse med oppgaveoppfølging og deling av dokumenter.

**BDO Audit Insight** er et kraftig verktøy for analyse av store mengder finansielle data. Løsningen kombinerer analyser med predefinerte kriterier, statistiske metoder og AI i form av maskinlæring, noe som bidrar til en mer treffsikker revisjon. Løsningen er Software as a Service (SaaS) og leveres av MindBridge.

**Heartbeat** er BDOs data- og analyseplattform som bidrar til kvalitet gjennom en enhetlig tilnærming til revisjon. Løsningen er utviklet av BDO i Norge og er skreddersydd for håndtering av BDOs kunder. Plattformen integrert med private og offentlige datakilder samt direkte med våre kunders regnskapssystemer. Dette forenkler arbeidet med å hente inn oppdaterte regnskapsdata for våre kunder og BDO samtidig som automatisering av dataflyt reduserer risiko for feil.

### Teknologi tilpasset kunder

I tillegg til standardverktøy, har vi et ekspertmiljø innen teknologi som utvikler spesialtilpassede løsninger for våre kunder. Ved å bruke kraftige verktøy som Microsoft Power Platform og Office365 i tillegg til løsninger i Azure AI Foundry og Databricks, utvikler vi skreddersyde løsninger for automatisering og analyser som forenkler arbeidet til revisor og letter administrasjonen for kundene.

### Bruk av kunstig intelligens (AI) i revisjon

BDO har tatt i bruk AI-teknologi i vårt revisjonsarbeid. Dette er et område vi vil fortsette å videreutvikle og investere i. Når vi benytter AI i revisjon, gjøres det i tråd med BDOs prinsipper for ansvarlig AI. Det sikrer at vi bruker AI på en måte som fremmer effektivitet, kvalitet og innovasjon, uten å kompromittere personvern eller datasikkerhet. I tillegg benyttes AI i tråd med våre verdier, etiske retningslinjer og juridiske forpliktelser.

### Kvalitet i den teknologiske utviklingen

Som revisorer er vi avhengige av tillit. Derfor er det avgjørende at vi har pålitelige systemer som sikrer kvalitet, sikkerhet og effektivitet i våre tjenester. Kvalitetssikring av revisjonsverktøyene våre sørger for at metodikk og standarder følges, samtidig som vi opprettholder fleksibilitet tilpasset kundens behov og kompleksitet.

Det er etablert formelle retningslinjer for å sikre påliteligheten til de teknologiske verktøyene vi benytter. Dette inkluderer blant annet rutiner og prosesser for vedlikehold av vårt globale revisjonsverktøy og formelle godkjenningsprosedyrer for både tekniske og faglige endringer i verktøyene. Enhver endring er gjenstand for grundige diskusjoner og dokumentasjon for å sikre etterprøvnbarhet. Teknologiske verktøy som er avhengige av funksjonalitet fra vårt internasjonale nettverk, blir håndtert gjennom formelle testprosedyrer som gjennomføres av det globale nettverket.



## BDOs prinsipper for ansvarlig bruk av AI:

- Håndtering av skjevhet (bias) i utvikling og implementering
- Transparent og forklarlig
- Ansvarlighet og menneskelig tilsyn
- Datarettigheter og integritet respekteres
- Dokumentert og kontinuerlig overvåket
- Sikker, pålitelig og robust

### Intellektuelle ressurser

Intellektuelle ressurser omfatter informasjon som brukes for å sikre gjennomføringen av systemet for kvalitetsstyring og fremme konsistens i gjennomføringen av oppdrag. I BDO er vi særlig opptatt av å anskaffe og anvende intellektuelle ressurser som bidrar til å fremme høy kvalitet og konsistens i oppdragsutførelsen. Vi har etablert retningslinjer som veileder i bruk av intellektuelle ressurser. Disse retningslinjene inkluderer krav om bruk av spesifikke typer intellektuelle ressurser under utførelsen av oppdrag. For eksempel må slike ressurser benyttes ved utforming og utarbeidelse av oppdragsavtaler, samt ved pliktig rapportering til kunder og offentlige myndigheter.

### Utkontraktering

BDO er underlagt visse særkrav ved eventuell utkontraktering av virksomhet. Med utkontraktering menes eventuell bruk av eksterne oppdragstakere til å utføre arbeidsoppgaver som er en del av vår konsesjonspliktige tjeneste/virksomhet. Avtale om rett til bruk av programvare, plattform og/eller infrastruktur (IKT-systemer og -tjenester) som driftes av oppdragstaker på oppdragstakerens servere, typisk «SaaS (Software as a Service)»-avtaler, anses også som utkontraktering i regulatorisk forstand. BDO har etablert prosesser og retningslinjer som skal ivareta relevante lover og regler vi må etterleve knyttet til utkontraktering.

### Informasjonssikkerhet og personvern

BDOs rolle og ansvar krever at våre kunder og omverdenen har tillit til oss. For å opprettholde denne tilliten, behandler vi data på en sikker måte i samsvar med gjeldende regelverk og interne krav. Informasjonssikkerhet og personvern er integrert i vårt daglige arbeid.

### Organisering

BDO har en dedikert Chief Information Security Officer (CISO) og et eget sikkerhetsteam. CISO har ansvaret for å lede og implementere BDOs strategi for informasjonssikkerhet. Sikkerhetsteamet er dedikert til å sikre at BDOs systemer, data og prosesser er robuste og i tråd med de nyeste sikkerhetsstandardene.

QRM-avdelingen har spesialiserte ressurser innen personvern. I tillegg har BDO utnevnt et personvernombud, som rådgir ledelsen og ansatte om hvordan personvernregelverket skal etterleves og fører kontroll med slik etterlevelse.

### Styringssystem

BDO har implementert styringssystemer for informasjonssikkerhet og personvern. BDOs informasjonssikkerhetsstyringssystem (ISMS) er basert på ISO 27001-standarden,

som er en globalt anerkjent standard for informasjonssikkerhet. Dette systemet gir en strukturert tilnærming til å identifisere, håndtere og minimere risikoer knyttet til informasjonssikkerhet. Vårt ISMS følger bransjestandarder og gjennomgår jevnlig revisjoner for å sikre relevans og effektivitet. BDO gjennomfører en prosess for å sertifisere virksomhetens informasjonsbehandling i henhold til ISO 27001, og forventer å ha ferdigstilt dette innen sommeren 2026.

BDOs styringssystem for personvern er basert på krav i personopplysningsloven og personvernforordningen (GDPR), samt «BDO Global Privacy Programme». Sistnevnte inneholder et sett regler, maler, veiledning og informasjon som skal sikre at selskaper i BDO-nettverket behandler personopplysninger i henhold til GDPR. En sentral del av programmet er BDOs bindende virksomhetsregler ("BDO's Binding Corporate Rules for Controllers and Processors") som blant annet sikrer et gyldig overføringsgrunnlag ved eventuell overføring av personopplysninger innad i BDO-nettverket.

### Opplæring og bevissthetstrening

BDO utfører kontinuerlig og jevnlig opplæring innen informasjonssikkerhet og personvern for alle ansatte. Dette omfatter spesifikke opplæringsprogram innen informasjonssikkerhet og personvern, samt jevnlig nettfiskeøvelser for å øke bevisstheten rundt potensielle sikkerhetstrusler. I tillegg må alle ansatte og partnere årlig bekrefte at de etterlever interne krav til blant annet informasjonssikkerhet og personvern.

### Sikkerhetsovervåking

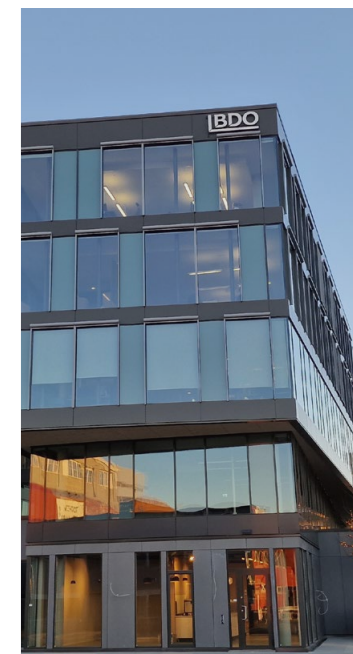
BDO har sikkerhetsovervåking av nettverk og systemer som utføres av en profesjonell ekstern aktør. Dette inkluderer kontinuerlig overvåking av nettverkstrafikk, systemloggfiler og potensielle trusselindikatorer.

### Leverandørkjedekontroll

BDOs mest sentrale systemer og driftstjenester er i hovedsak levert av aktører som er sertifisert i henhold til ISO 27001. BDO utfører systematisk sikkerhetskontroll av alle anskaffelser, og følger opp kritiske leveranser, i noen tilfeller med krav om oppdaterte tredjepartsuttalelser eller sertifiseringer.

### Årlige revisjoner

For å opprettholde høy standard innen informasjonssikkerhet, gjennomfører BDO årlige, eksterne, uavhengige revisjoner. Disse revisjonene vurderer effektiviteten av våre sikkerhetssystemer, identifiserer eventuelle svakheter og gir anbefalinger for kontinuerlig forbedring. Dette sikrer at vi er proaktive i å adressere nye trusler og opprettholde et solid sikkerhetsnivå.



### Informasjon og kommunikasjon

Pålitelig og relevant informasjon har avgjørende betydning for BDOs system for kvalitetsstyring. Vi har etablert en kommunikasjonsstrategi og -plan som aktivt følges for å sikre at selskapet opprettholder et hensiktsmessig system for både intern og ekstern kommunikasjon.

Det er etablert skriftlige rutiner og prosesser for å sikre overholdelse av krav i lover, forskrifter og profesjonsstandarder som pålegger selskapet å kommunisere informasjon til eksterne parter. Dette inkluderer rapportering til Økokrim ved oppdagelse av mistenkelige transaksjoner, og rapportering til kunder, Datatilsynet og registrerte ved eventuelle brudd på personopplysningssikkerheten.

BDO har egne rapporteringskanaler for varsling av kritikkverdige forhold i henhold til arbeidsmiljølovens bestemmelser og rapportering av andre avvik og hendelser. Sistnevnte kan for eksempel være brudd på personopplysningssikkerheten, informasjonssikkerhetsbrudd og andre brudd som ikke vil være kritikkverdige forhold. Kanalene er tilgjengelig for alle på vårt intranett og vi jobber kontinuerlig med å bevisstgjøre organisasjonen om viktigheten av å rapportere slike forhold. Disse kanalene bidrar til at vi kan oppdage feil og mangler, gjennomføre analyser av hvorfor forholdet har skjedd og sette i gang tiltak. Denne rapporteringen vil også bidra til at vi kan se trender, avdekke risikoer og iverksette konkrete tiltak for å redusere de aktuelle risikoene. Kanalene utgjør derfor en viktig del av vårt kvalitetsstyringssystem.

BDO presenterer resultater fra intern kvalitetskontroll og andre overvåkingsaktiviteter til både det kontrollerte objektet og andre relevante instanser for å sikre tilstrekkelig oppfølging og kontinuerlig læring og forbedring. Dette inkluderer rapportering til nærmeste leder og kontroll- og ledelsesorganer. Denne formen for kommunikasjon bidrar til å forsterke en organisasjonskultur som fremmer effektiv styring og kontroll, og at betydningen av kulturen for kvalitet er tydelig forankret hos øverste ledelse.

BDO har etablert formelle retningslinjer som regulerer kommunikasjon med kunder ved kvalitetsbrist. Dette omfatter situasjoner der det er funn knyttet til enkeltoppdrag som indikerer unnlatelse av pålagte handlinger under utførelsen av oppdraget, eller at uttalelsen fra oppdragsansvarlig revisor er feil. I slike tilfeller skal selskapet vurdere konsekvensene for både kunden og BDO og gjennomføre nødvendige tiltak.

I tråd med vårt kontinuerlige fokus på kvalitet, organiserer vi jevnlig samlinger for sentrale ledere i organisasjonen med fokus på relevante kvalitetsdimensjoner (Kvalitet i BDO-samlinger, partnersamlinger, o.l.). Disse samlingene er utformet for å engasjere ledelsen i sentrale aspekter ved kvalitetsarbeidet, og de utgjør en kritisk komponent for å styrke måten kvalitetsinformasjon kommuniseres på i selskapets ledelse og i organisasjonen for øvrig.

Vi gjennomfører jevnlig undersøkelser blant alle ansatte for å evaluere deres oppfatning av ledelsens fokus på kvalitet. Resultatene fra disse undersøkelsene gir verdifull innsikt og bedre forståelse av hvordan informasjon og kommunikasjon om kvalitet kommuniseres og mottas i foretaket.





## Kompensasjon til partnere

I BDO har vi lønns partnere og egenkapital partnere. Lønns partnere er ansatt i BDO og kompenseres for sitt arbeid i form av lønn og prestasjonsavhengig bonus. Egenkapital partnere er deltakere i BDO indre selskap, og kompenseres i form av andel av overskudd.

Overskudd fordeles til egenkapitalpartnere årlig. Godtgjørelse fastsettes lokalt i de respektive regionene. Avlønningsmodellene er prestasjonsbaserte modeller hvor den enkeltes innsats og bidrag verdsettes. Kvalitet er en sentral parameter i evalueringsprosessen, og det gjøres en konkret vurdering av den enkelte egenkapitalpartner i kvalitetsaksen i fastsettelsen av kompensasjon. Avvik på kvalitet kan medføre trekk i kompensasjonen, noe som ble gjennomført i 2025. For lønns partnere vil kvalitetsavvik påvirke størrelsen på bonus eller medføre bortfall av bonus.

Avlønningsmodellene omfatter videre den enkeltes bidrag til utvikling av ansatte, utvikling av kundeportefølje og utvikling av virksomheten for øvrig. Avlønningsmodellene belønner ikke salg fra andre tjenesteområder til revisjonskunder. Endelig godtgjørelse til egenkapitalpartnere består av arbeidsgodtgjørelse og andel av overskudd.

BDO solgte regnskapsvirksomheten sin i desember 2025. Gevinsten fra salget er fordelt basert på en egen fordelingsmodell særskilt for dette formålet. Denne modellen baserer seg på eierskap og prestasjoner. I motsetning til ordinær avlønningsmodell legges blant annet prestasjoner over tid til grunn i ved denne resultatfordelingen.

## Eiere i BDO

Aktive egenkapitalpartnere per 31.12.2025

### AKTIVE PARTNERE

Abelsen, Jan-Petter  
Adolfson, Terje Eggum  
Aleksandersen, Tom  
Alsos, Morten  
Andersen, Steinar  
Andreassen, Knut  
Ardem, Kjetil André  
Aslaksrud, Yngve  
Aunli, Anders Olai  
Bergin, Jan Ove  
Bjerke, Anders  
Bjørnevåg, Hanne  
Bjørseth, Thomas  
Borchgrevink, Gro Kristin  
Bronken, Alexander  
Buset, Dagfinn  
Byrkjeland, Norunn  
Bårdsen, Charlotte  
Casso, Eli-Ann Murberg  
Dagestad, Henrik  
Dalby, Christian Reegård  
Dalsegg, Henning  
Dalstø, Solveig Bø

Eide, Bente Kroslid  
Elstad, Kristen  
Eskedal, Per Harald  
Espvik, Roger  
Fiskerstrand, John Arne  
Fjell Dahl, Stig Andre  
Forr, Stig  
Fritzsønn, Hanne  
Garberg, Arve  
Giske, Per Ove  
Giæver, John  
Gjesteby, Ole Anders Stenerud  
Gjethammer, Yngve  
Glesne, Rolf Udnes  
Grure, Kjell Henriksen  
Grødal, Lars Erik  
Gulestø, Trine  
Haider, Samran  
Halsen, Audun  
Hansen, Roger Telle  
Harsem, Øistein  
Haug, Pål Alfstad  
Haugen, Knut  
Haugland, Roald

Haukvik, Jarle  
Hermansen, Vidar  
Hjelmtvedt, Alexander  
Hjemgård, Øyvind  
Hodne, Bente  
Hombornes, Eivind  
Hukkelås, Ingeborg  
Husabø, Harald  
Husby, Simen  
Håland, Jostein  
Iversen, Jostein Ødegaard  
Iversen, Rune  
Jensen, Reidar  
Johansen, Erik Langlo  
Karlsen, Cathrine Sæther  
Kjær, Eivin Aleksander Redbo  
Klæth, Lars Terje  
Kristiansen, Frode  
Kristiansen, Kjell-Fredrik  
Krogstad, John  
Kveine, Gunhild  
Kvello, Lene  
Lausund, Anders  
Lauvnes, Stig Are

Lehne, Tom Erik  
Lie, Erik H.  
Lorentzen, Trine Agathe  
Lorås, Ståle  
Ludvigsen, Frode  
Løken, Jørn  
Løkken, Einar Giljarhus  
Løvaas, John Christian  
Mamelund, Håvard  
Marvik, Ellen Marie Mo  
Mevatne, Aleksander  
Moum, Elisabeth  
Nordahl, Anders  
Nygaard, Lars Kristian  
Ofstad, Ingjer  
Olsen, Geirr Fuglestad  
Pettersen, Rune  
Ramberg, Anders  
Rambjør, Roger  
Rasmussen, Martin  
Ratvik, Johan  
Romuld, Håkon  
Rygg, Jan Inge  
Rødal, Henning

Rødssæteren, Kåre  
Sekkesæter, Morten  
Selvik, Sigbjørn  
Skisland, Børre  
Sotnakk, Trond  
Stabell, Kent Olav  
Stavran, Idar  
Stinussen, Tor Magne  
Storvik, Marius Christoffer  
Sunde, Arve  
Sæter, Tone Solem  
Sørensen, Geir Bjarne  
Såheim, Vidar  
Thorsteinsen, Fredrik  
Thuve, Morten  
Torgersen, Henning  
Torset, Jan Inge  
Trædal, Espen  
Tvedt, Terje  
Ulfsnes, Toril  
Urdal, Anders  
Urkedal, Hans Petter  
Velure, Olav  
Viken, Roald

Volodina, Ekaterina  
Weiby, Irene Bredvold  
Winther, Ole Jørgen  
Ørbeck, Øyvind  
Øveraasen, Siv Merethe  
Øvrebø, Kristine  
Aabø, Leif Åge  
Aasen, Martin  
Aasen, Siv Irene  
Åsulfen, Espen

### DELTAKERE UTEN OPPDRAGSANSVAR (AMBASSADØRER<sup>2</sup>)

Evensen, Knut  
Hagen, Jens Arne  
Hansen, Per Aage  
Hyllestad, Kurt Inge  
Iversen, Else  
Iversen, Kjell  
Knutsen, Stein  
Marthinsen, Jan Erik  
Nyerrød, Knut  
Svensbakken, Roar  
Sæther, Stein Erik  
Vettestad, Trond Vidar  
Aarvold, Sven Mozart  
Åsebø, Erlend

<sup>2</sup> Dette er tidligere aktive partnere i selskapet

## Foretak av allmenn interesse revidert av BDO<sup>3</sup>

Airswift Global AS

Airthings ASA

Arribatec Group ASA

Bane NOR Forsikring AS

Bud og Hustad Forsikring Gjensidig

Cultura Sparebank

Gentian Diagnostics ASA

Gyldendal ASA

Hawk Infinity Software AS

Ly Forsikring ASA

MediStim ASA

Olav Thon Eiendomsselskap ASA

Otovo ASA

PetroNor E&P ASA

Pioneer Property Group ASA

Romsdal Sparebank

Spir Group ASA

Surnadal, Heim og Tingvoll Gjensidig Brannkasse

Valdres Gjensidig Brannkasse

Varig Forsikring Nordmøre og Romsdal Gjensidig

Varig Hadeland Forsikring

Varig Orkla Forsikring Gjensidig

Ørskog Sparebank

Østfold Energi AS



<sup>3</sup> Foretak av allmenn interesse som BDO har avgitt revisjonsberetning til i 2025

**BDO AS**  
[www.bdo.no](http://www.bdo.no)

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

BDO er varemerkenavnet for BDO-nettverket og for hvert enkelt BDO medlemsfirma.

Copyright © April 2026 BDO AS. Alle rettigheter forbeholdt. Publisert i Norge.

Foto: BDO / Shutterstock

The BDO logo is located in the bottom right corner of the page. It consists of the letters 'BDO' in a bold, white, sans-serif font, with a vertical bar to the left of the letters. The logo is set against a red background that is part of a diagonal design element on the page.