



Økonomi- og virksomhetsstyring i staten
Hvordan ruste seg for fremtiden?

Mars 2021

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Hvordan kan statlige virksomheter ruste seg for fremtiden?	4
Fungerer ABE-kutt som virkemiddel for effektivisering?	4
Har lederne økonomifaglige kompetanse noe å si for bedre effektivisering?	7
Klarer statlige virksomheter å dokumentere virkningen av sine effektiviseringstiltak?	8
Har statlige virksomheter tilstrekkelig økonomisk styringsinformasjon?	9
Om undersøkelsen	11

Statlige virksomheter
bør fortsatt
effektivisere driften for
å være bedre rustet for
fremtiden

Sammendrag

Tema: Statlig økonomistyring - Hvordan ruste seg for fremtiden?

Det har i mange år vært fokusert på effektivisering av statlig sektor, og tiltak som ABE-kutt og område-gjennomganger er benyttet som virkemidler i dette arbeidet. Større knapphet på ressurser, sammen med en stadig forventning om forbedring av tjenestetilbudet, gjør at det fortsatt vil være behov for effektivisering. For å opprettholde kravene til en god velferdsstat og møte samfunnets økende behov må det tas i bruk flere virkemidler.

Spørsmålet er hvordan statlige virksomheter best kan ruste seg for fremtiden? Hvordan kan offentlig sektor fortsette å møte eksisterende behov og samtidig håndtere fremtidens utfordringer? Hvordan kan virksomhetene sikre at de får mest mulig ut av pengene som bevilges?

Deloitte har siden 2011 tatt pulsen på økonomi- og virksomhetsstyring i statlige virksomheter. Denne undersøkelsen er nummer fem i rekken.

Hovedtema for årets undersøkelse er effektivisering og økonomistyring. Våre funn viser at flere statlige virksomheter opplever at det blir stadig mer krevende å imøtekomme kravene til effektivisering, uten at det går ut over omfang eller kvalitet på tjenestene de leverer. De opplever at det i økende grad må tas mer drastiske grep for å imøtekomme kravene om effektivisering, og at det ikke lenger er tilstrekkelig med rene «ostehøvel-kutt» i virksomheten.

Når effektiviseringen blir stadig mer krevende, blir det ekstra viktig å ha tilgang på god økonomisk styringsinformasjon. Relevant økonomisk styringsinformasjon er en forutsetning for å kunne gjøre gode prioriteringer innenfor gjeldende økonomiske rammer. Bevissthet rundt hva det koster å produsere virksomhetens ulike tjenester er sammen med et økt fokus på dokumentasjon av virkningen på effektiviseringstiltak viktige faktorer for god styring og riktige prioriteringer.

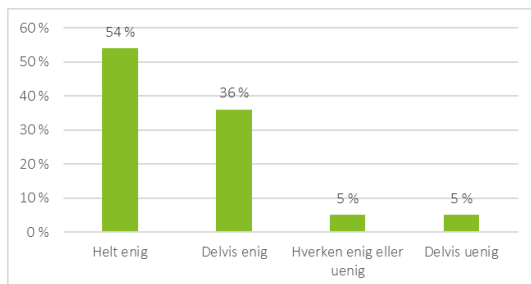
Det er en avgjørende faktor for et målrettet effektiviseringsarbeid at ledelsen fatter strategiske beslutninger om prioriterte områder for effektivisering på et godt økonomifaglig beslutningsgrunnlag. Uten et godt beslutningsgrunnlag og god forståelse for dette vil det være krevende å jobbe med målrettet effektivisering. For å oppnå dette er det viktig at statlige virksomheter prioriterer å ha god økonomifaglig kompetanse i toppledergruppen.

Deloitte mener at tilgang på bedre økonomisk styringsinformasjon i virksomhetene også vil gi et godt grunnlag for god etatsstyringsdialog og relevante beslutningsgrunnlag for overordnet departement.

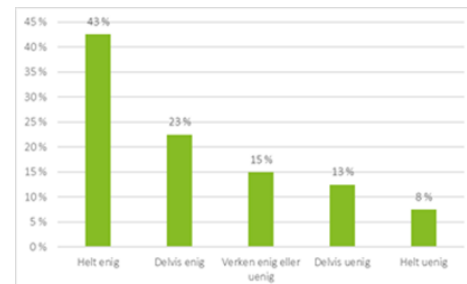
Hvordan kan statlige virksomheter ruste seg for fremtiden?

Offentlig sektor vil i årene fremover møte stadig nye utfordringer som vil påvirke både tildeling og bruk av midler. Oljeprisen har gått ned og arbeidsledigheten er stigende, samtidig som vi får en mer aldrende befolkning. I tillegg endrer den teknologiske utviklingen både arbeidsoppgavene og måten vi løser oppgavene på. Det blir stadig flere komplekse oppgaver som må løses uten at eksisterende oppgaver kan bortprioriteres. På toppen av dette har verden fått en pandemi, covid-19, som fremtvinger både nye midlertidige, kortsiktige og langsiktige prioriteringer.

Hele 90% av respondentene i årets undersøkelse mener at statlige virksomheter fortsatt bør effektivisere driften for å være bedre rustet for fremtiden. Videre mener 66% av respondentene at det i dag er mer krevende å møte kravene til effektivisering enn det var for fem år siden.



Figur 1: Statlige virksomheter bør effektivisere driften for å være rustet for fremtiden



Figur 2: Det er mer krevende å møte kravene til effektivisering i dag enn for fem år siden

For å belyse hvordan statlige virksomheter kan møte fremtidens krav om effektivisering ser vi i denne rapporten nærmere på følgende problemstillinger:

- Fungerer ABE-kutt som virkemiddel for effektivisering?
- Har ledernes økonomifaglige kompetanse noe å si for bedre effektivisering?
- Klarer statlige virksomheter å dokumentere virkningen av sine effektiviseringstiltak?
- Har statlige virksomheter tilstrekkelig økonomisk styringsinformasjon?

Fungerer ABE-kutt som virkemiddel for effektivisering?

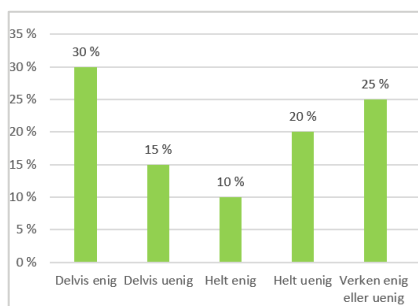
Som nevnt viser undersøkelsen at hele 90% av respondentene mener statlige virksomheter bør effektivisere driften for å være bedre rustet mot fremtiden. Samtidig viser den også at etter seks år med ABE-kutt er det 47 % av virksomhetene som jobber strukturert og målrettet med å iverksette tiltak for å effektivisere virksomheten og 40% må ta drastiske grep for å imøtekomme kravene om effektivisering.

I årets undersøkelse har vi blant annet sett på bruk av avbyråkratiserings- og effektiviserings-kutt (ABE) som virkemiddel for effektivisering av statlige virksomheter. ABE-reformen ble innført i 2015 og innebærer at alle statlige virksomheter får et fastsatt flatt kutt i sine årlige budsjetter. **Hensikten med ABE-kutt er å stimulere til økt effektivisering, og reformen forutsetter at statlige virksomheter iverksetter tiltak for å bli mer effektive.**

Vi har undersøkt hvilke tiltak virksomhetene har iverksatt for å imøtekomme kravene til effektivisering.

Ulik bruk av virkemidler

Statlige virksomheter er inne i sitt sjette budsjettår med ABE-kutt. Ikke overraskende opplever 66 % av respondentene i undersøkelsen at det er mer krevende å møte effektiviseringskravene nå enn det var for fem år siden.



Figur 3: Min virksomhet må ta drastiske grep for å imøtekomme kravene om effektivisering

47 % av respondentene opplever at deres virksomhet jobber strukturert og målrettet med å prioritere hvilke

områder som har effektiviseringspotensial, og 40 % opplyser at de er enige i at de må ta drastiske grep for å imøtekomme kravene om effektivisering.

Virkemidler som primært benyttes for å håndtere kravene om effektivisering (ABE-kutt):

1. Strategiske kutt i utvalgte deler av virksomheten
2. Gevinstrealisering
3. Flate kutt i budsjettene til alle avdelinger

15% bruker kun flate kutt, 20% bruker kun gevinstrealisering, 25% bruker kun strategiske kutt og resterende 40% tar i bruk flere av virkemidlene. Dette indikerer at det stadig er flere virksomheter som beveger seg fra flate kutt og over på gevinstrealisering og mer strategiske kutt når de jobber med effektivisering.

Undersøkelsen indikerer at virksomheter som opplever at de som må ta drastiske grep for å imøtekomme effektiviseringskravene tar i bruk flere av virkemidlene parallelt. Virksomheter som opplever at de ikke har behov for å ta drastiske grep, benytter seg i større grad av færre virkemidler.

Flere må iverksette drastiske tiltak for å imøtekomme ABE-kutt

På en skala fra *helt enig* til *helt uenig*, ble virksomhetene bedt om å vurdere hvorvidt ABE-kutt bør videreføres som virkemiddel for effektivisering i offentlig

sektor. Totalt 50 % av respondentene mener ABE-kutt ikke bør videreføres som virkemiddel for effektivisering av offentlig sektor.

For virksomheter som ikke mener at ABE-kutt bør videreføres er det tre felles trekk som går igjen:

- De mener det er mer krevende å møte kravene til effektivisering
- De må ty til drastiske grep for å imøtekomme effektiviseringskravene
- De må ta i bruk flere ulike virkemidler for å klare effektiviseringen

Selv om hele 90 % mener at statlige virksomheter bør effektivisere for å være rustet mot framtiden, er det mange virksomheter som ikke opplever at ABE-kutt er et godt virkemiddel for effektivisering.

Deloitte opplever at ikke nok virksomheter har et målrettet arbeid med effektivisering, og en praksis med å videreføre regjeringens flate «ostehøvelkutt» ned i egen organisasjon gjør det krevende å møte effektiviseringskravene. Flere virksomheter opplever imidlertid at denne praksisen ikke lenger er forsvarlig, og at de derfor må iverksette flere og mer drastiske tiltak.

For at ABE-kuttene skal ha en positiv virkning på effektivitet og tjenestekvalitet mener vi at virksomhetene må jobbe mer strukturert og målrettet med å prioritere hvilke

områder som fortsatt har potensiale for effektivisering.

Vi tolker det slik at ABE-kutt som virkemiddel er blitt mer krevende fordi mange virksomheter nå har hentet ut de fleste lett tilgjengelige effektiviseringsgevinstene. En videreføring av de årlige budsjettkuttene vil naturlig nok kreve mer informasjon om hvor det er mulig å hente ut flere gevinster, med påfølgende målrettet innsats på disse områdene.

Tilbakemeldingene er tydelige fra statlige virksomheter på at det må gjøres mer målrettet effektivisering enn rene ostehøvel-kutt, slik at det ikke risikerer å bli en kvalitetsreduksjon i tjenestetilbudet

De virksomhetene som var uenig eller delvis uenig i at ABE-kutt bør videreføres, ble oppfordret til å knytte kvalitative kommentarer til sitt svar og komme med innspill på andre virkemidler eller verktøy som kan benyttes i effektiviseringsarbeid. Svarene indikerer at virksomhetene ikke opplever at man oppnår en reell effektiviseringsgevinst ved bruk av flate ABE-kutt. Nedenfor følger et utvalg av kommentarer som ble gitt:

«Mer målrettet og med virkemidler som gjør at effekter og gevinster kan tas ut. Generelle kutt fører lett til at effekten er omfangsendring og ikke effektivisering»

«ABE kutt er et kutt som ikke er knyttet opp mot strategisk satsing annet enn i ordet effektivisering. Dette blir da et forenklet "ostehøvelkutt" uten målrettet konkret innretning. Det er dermed meget tvilsomt at kuttet faktisk medfører effektivisering. Sannsynligheten vil nok helle mot at effekten er kvalitetsreduksjon.»

«Vi mener at et ostehøvelprinsipp ikke er riktig inngang til effektivisering. Alle institusjoner har ulikt utgangspunkt (basis) og produktivitet, noe som må hensyntas når en skal redusere bevilgninger for økt effektivisering.»

«ABE operasjonaliseres for oss ved at basisbevilgningen reduseres. Dette fører ikke til effektivisering, men kutt i leveranser. Krav til reduksjon i indirekte

kostnader ville ha stimulert til effektivisering.»

«ABE gir ikke tilsiktet og presis effekt. Det må bedre målrettede innsparinger til»

Utsagnene over viser at flere statlige virksomheter er bekymret for at de flate kuttene nå fører til reduksjon i omfang og kvalitet på deres oppgaver, heller enn en effektiviseringsgevinst slik formålet er.

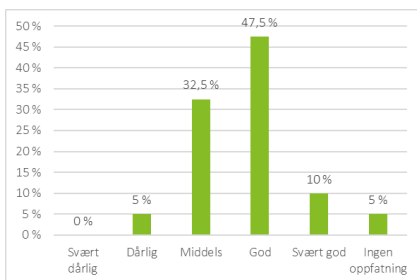
Deloitte tolker resultatene slik at stadig flere virksomheter opplever at de har utfordringer med å håndtere fortsatte ABE-kutt uten at dette går på bekostning av kvalitet og omfang på sitt samfunnsoppdrag. Å gå over fra flate kutt på tvers av hele virksomheten, og over til mere målrettede kutt oppleves som mer nødvendig. Et mer målrettet effektiviseringsarbeid krever tilgang på bedre økonomisk styringsinformasjon. Vil ABE-kuttene som virkemiddel til effektivisering i staten fungere i årene fremover?

Har ledernes økonomifaglige kompetanse noe å si for bedre effektivisering?

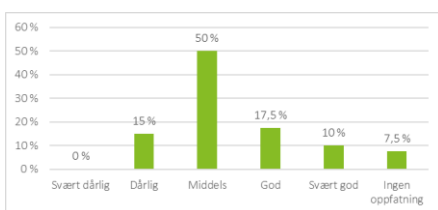
Et målbevisst arbeid med effektivisering er en viktig strategisk beslutning. Et viktig poeng i våre rapporter fra 2012 og 2017 var at flere virksomheter burde finne plass til økonomidirektøren i de forum der strategiske diskusjoner og beslutninger blir tatt. I denne rapporten har vi sett nærmere på hvordan respondentene vurderer den økonomifaglige kompetansen i ledergruppen, og videre hvordan kompetansenivået påvirker arbeidet med effektivisering.

Økonomifaglig kompetanse blant ledere øker evnen til å prioritere områder med effektiviseringspotensial

I undersøkelsen ble virksomhetene bedt om å svare på hvordan de vurderer den økonomifaglige kompetansen i toppledergruppen.



Figur 3: Økonomifaglig kompetanse i toppledergruppen



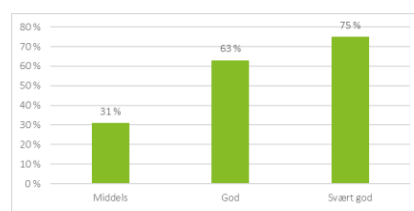
Figur 4: Økonomifaglig kompetanse hos andre fagledere i virksomheten

Kompetansenivå har en sammenheng med målbevisst prioritering av områder med effektiviseringspotensial

I tillegg til å se på nivå på økonomifaglig kompetanse blant ledere, har vi også sett nærmere på hvordan virksomhetene selv mener ledergruppen prioriterer arbeid på områder med stort effektiviseringspotensial.

Våre funn indikerer at det er en positiv sammenheng mellom økonomifaglig kompetanse i ledergruppen og ledelsens evne til å arbeide målbevisst med prioriterte gevinstområder.

I virksomheter som rapporterer at ledergruppens økonomifaglige kompetanse er *svært god*, svarer 75% av at ledelsen prioriterer å jobbe målrettet med områder som har stort effektiviseringspotensial. Videre svarer 63% av virksomhetene med *god* økonomifaglige kompetanse i ledergruppen det samme. Bare 31% av de som mener ledergruppens økonomifaglige kompetanse er på et *middels nivå* eller lavere opplever at det jobbes målbevisst med effektivisering på prioriterte områder.



Figur 5: Ledergruppens evne til å prioritere områder med effektiviseringspotensial fordelt etter rapportert økonomifaglig kompetanse.

Deloitte mener at også denne undersøkelsen viser hvor viktig det er at statlige virksomheter prioriterer å ha god økonomifaglig kompetanse i toppledergruppen. En avgjørende faktor for et målrettet effektiviseringsarbeid er at ledelsen tar strategiske beslutninger om prioriterte områder for effektivisering på et godt økonomifaglig beslutningsgrunnlag. Uten et godt beslutningsgrunnlag og god forståelse for hvordan beslutningene påvirker økonomien vil det være krevende å jobbe målrettet med effektivisering.

Det er viktig å ha en ledergruppe som er motivert til å forstå økonomisk styringsinformasjon og hvordan den kan påvirke effektiv ressursbruk både i egen avdeling, men for virksomheten som helhet. Det må ikke forstås slik at ledergruppen skal være/bli økonomer. Vårt poeng er at ledergruppen må besitte kompetanse som gjør den i stand til å forstå økonomiske analyser, rapporter og sammenhenger.

Et målrettet effektiviseringsarbeid krever også god økonomifaglig kompetanse hos ledere på lavere nivåer i virksomheten. Ledere som skal iverksette endringer og prioriteringer i praksis må også ha forståelse for planlagte og realiserte effekter.

Ledere som evner å se sammenhengen mellom bruk av økonomiske midler og måloppnåelse, vil være bedre rustet til å jobbe godt med strategisk og målrettet effektiviseringsarbeid.

Økonomiavdelingene må fortsatt være de økonomifaglige ekspertene som utarbeider analysegrunnlag og er en strategisk rådgiver på økonomi, men alle ledere må kunne evne å ta gode prioriteringer og beslutninger også på grunnlag av økonomifaglig informasjon.

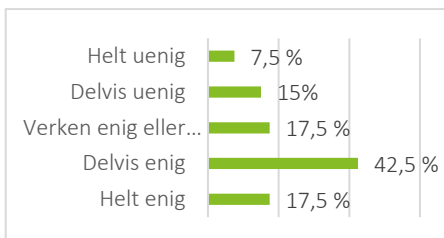
Klarer statlige virksomheter å dokumentere virkningen av sine effektiviseringstiltak?

Deloitte sin undersøkelse fra 2017 indikerte at statlige virksomheter hadde god forståelse for effekten av ulike iverksatte tiltak. Årets undersøkelse går mer konkret inn på arbeidet med effektiviseringstiltak, og i hvilken grad statlige virksomheter klarer å dokumentere effekten av disse.

Som tidligere nevnt opplever 66% av virksomhetene i undersøkelsen at det er mer krevende å møte kravene til effektivisering i dag enn det var for fem år siden. Videre opplever 40% av disse at de må iverksette drastiske grep for å imøtekomme effektiviseringskravene.

Virkingen av gjennomførte effektiviseringstiltak dokumenteres i for liten grad

Et annet viktig spørsmål er om statlige virksomheter klarer å dokumentere effekten av effektiviseringstiltakene? I undersøkelsen er virksomhetene derfor bedt om å ta stilling til om i hvilken grad de klarer å dokumentere effekten av tiltak som er iverksatt.



Figur 6: «Statlige virksomheter klarer i liten grad å dokumentere at ønsket effekt oppnås av gjennomførte effektiviseringstiltak»

Som figuren over viser er det totalt 60% av respondentene som svarer at de er helt eller delvis enig i at statlige virksomheter i liten grad dokumenterer effekter av effektiviseringstiltak.

Vi har også sett resultatene av denne påstanden opp imot hvilke virkemidler som benyttes for å håndtere pålagte ABE-kutt. De som er *helt eller delvis enig* i at statlige virksomheter i liten grad klarer å dokumentere ønsket effekt har følgende fordeling i bruk av virkemidler:

- 33% bruker flate kutt nedover i virksomheten

- 37% bruker strategiske kutt i utvalgte deler av virksomheten
- 22% bruker gevinstrealisering som virkemiddel

For de virksomhetene som er *helt eller delvis uenig* i at dokumentasjon er utfordrende så ser vi følgende fordeling i bruk av virkemidler:

- 56% bruker flate kutt nedover i virksomheten
- 22% bruker strategiske kutt i utvalgte deler av virksomheten
- 78% bruker gevinstrealisering som virkemiddel

Dette indikerer blant annet at virksomheter som bruker gevinstrealisering som virkemiddel i større grad lykkes med å dokumentere effekten av sine tiltak.

Økonomiske rapporter brukes for lite som grunnlag for prioriteringer

Vi ser også av undersøkelsens resultater at der vi stilte spørsmål om det brukes økonomiske rapporter aktivt av ledere til å gjøre prioriteringer innenfor deres fagområder, svarer 10% i stor grad, 47,5% i noen grad, 27,5% i liten grad, 5% ikke i det hele tatt og 10% har ingen oppfatning. Svarene indikerer at en stor andel av ledere bruker for lite økonomiske rapporter/beslutningsgrunnlag for å kunne gjøre prioriteringer innenfor deres fagområder.

Deloitte mener det er viktig at oppfølging av effektiviseringstiltak ikke blir en «skrivebordsøvelse», og at virksomheter må jobbe målrettet med effektiviseringsarbeidet. Effekten av tiltakene må dokumenteres godt og det

bør være god forankring og brukerinvolvering underveis i effektiviseringsarbeidet slik at hele organisasjonen blir involvert. Målrettet og langsiktig effektivisering krever bred forankring og forståelse i virksomheten, og dokumentasjon av effekter skaper engasjement og forpliktelse.

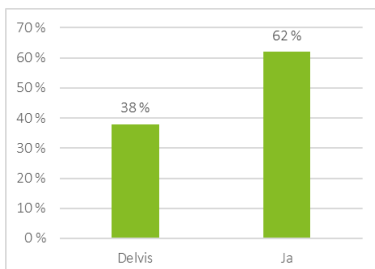
Her blir det igjen et viktig samspill mellom økonomiavdeling og virksomhetens ledere. Vi i Deloitte mener at det må jobbes med å gi relevante analyser og rapporter til ledere fra økonomiavdelingen, som ledere kan forstå og benytte som en del av grunnlaget for å ta beslutninger.

Har statlige virksomheter tilstrekkelig økonomisk styringsinformasjon?

I Deloitte's undersøkelse fra 2017 oppga 56% av virksomhetene at de benytter SRS i sitt virksomhetsregnskap, mens det tilsvarende tallet for årets undersøkelse er 53%. I vår rapport fra 2017 påpekte vi at det fortsatt er et stort uutnyttet potensial i bruk av periodisert regnskaps-informasjon. I denne undersøkelsen har vi også sett nærmere på om virksomhetene har informasjon om hva de ulike produktene og tjenestene koster, og koblet dette med om de har innført SRS.

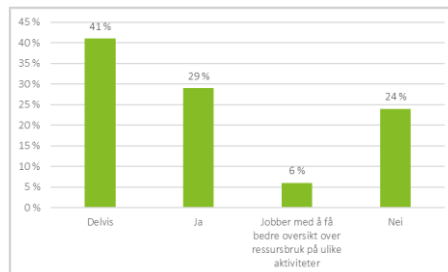
Virksomheter som har innført SRS har oftere styringsinformasjon om hva tjenesteproduksjonen koster

Av virksomhetene som har innført SRS oppgir 62% at de *har* informasjon på hva tjenesteproduksjonen koster, og de resterende 38% svarer også at de *delvis* har slik informasjon.



Figur 7: Virksomheter som har innført SRS og som har styringsinformasjon på hva deres produkter og tjenester koster

Hos de virksomhetene som ikke har innført SRS ser bildet annerledes ut. I denne gruppen svarer kun 29% at de *har* informasjon på hva det koster å produsere produkter og tjenester i sin virksomhet, mens 41% svarer *delvis*. Hele 30% oppgir at de ikke har slik informasjon tilgjengelig.

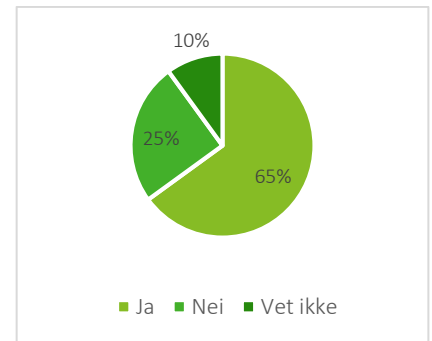


Figur 8: Virksomheter som *ikke* har innført SRS og som har styringsinformasjon på hva deres produkter og tjenester koster

Bedre økonomisk styringsinformasjon gjør det enklere å prioritere

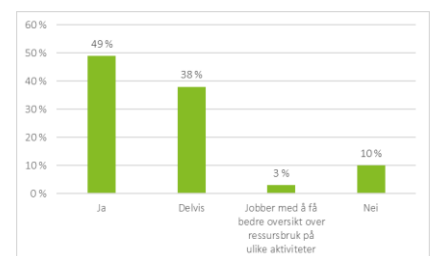
Hele 65% av respondentene mener at bedre informasjon om hva det koster å produsere virksomhetens tjenester og produkter bidrar til at det er enklere å prioritere og effektivisere driften.

Videre indikerer våre analyser at virksomheter som både har informasjon om hva det koster å produsere virksomhetens produkter og tjenester og i tillegg har innført SRS, i større grad klarer å dokumentere effektene av effektiviseringstiltak.



Figur 9: Vil økonomisk styringsinformasjon på hva det koster å produsere virksomhetens produkter og tjenester bidra til at det blir enklere å prioritere og effektivisere driften?

Totalt 49% av den totale populasjonen i undersøkelsen opplever at de har økonomisk styringsinformasjon på hva det koster å produsere virksomhetens produkter og tjenester. I tillegg svarer 38% at de *delvis* har slik informasjon.



Figur 10: Har din virksomhet økonomisk styringsinformasjon på hva det koster å produsere virksomhetens produkter og tjenester?

Noen av de som svarer ja eller delvis på spørsmålet over har videre utdypet dette:

«To forhold som er kritisk å inneha styringsinformasjon på når det gjelder drift er kompetanse/kapasitet og digitalisering. I tillegg trenger vi

styringsinformasjon som kobler innsatsfaktorer og resultater for vår kjernevirksomhet.»

«Vi er i ferd med å ta i bruk en produktivitetsmodell, vet derfor ikke om nyttet av denne enda. Forventer positiv effekt og at det vil bidra til mer faktabasert beslutningsstøtte. Først og fremst å se trender og utvikling, ikke nødvendigvis eksakt info.»

«Våre produkter og tjenester varierer sterkt i omfang og ressursbehov. Å bruke produksjonskostnad som grunnlag for prioritering og effektivisering alene, vil ikke gi tilstrekkelig beslutningsgrunnlag. Dette må suppleres med annen type informasjonsgrunnlag, som for eksempel grad av digitalisering.»

Deloitte mener svarene i denne undersøkelsen indikerer at det er flere virksomheter som jobber med å få bedre økonomisk styringsinformasjon på hva sine produkter og tjenester koster. Det er imidlertid for tidlig å trekke konklusjoner på hvordan dette påvirker effektiviseringsarbeidet i stort, men at dette er et steg i riktig retning for å styrke effektiviseringsarbeidet.

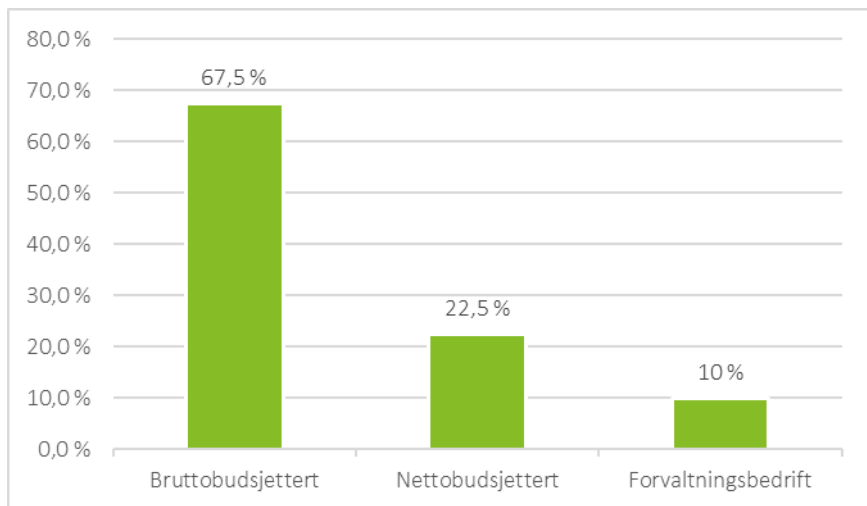
Undersøkelsen viser imidlertid at det er stor variasjon på hvor krevende ABE-reformen oppleves i ulike virksomheter. Spørsmålet er om tiden er inne for å vurdere om reformen kan erstattes av mer målrettede kutt?

Om undersøkelsen

Undersøkelsen ble gjennomført i oktober 2020 - januar 2021 og ble sendt til 157 statlige virksomheter. Totalt 39 virksomheter svarte på årets undersøkelse. I undersøkelsen fra 2017 var det 50 virksomheter som svarte på undersøkelsen, og i 2012 var det 56.

Respondentene kunne velge om svarene skulle bli gitt anonymt eller åpent.

Figuren under viser hva slags type virksomheter som har svart:



Figur 11: Type virksomheter som har svart på undersøkelsen

Kontaktpersoner:

Nina Kr. Østlund

Partner, Consulting, Public Finance
Deloitte AS Mobil: +47 908 55 109
E-post: noestlund@deloitte.no

Oddvar Snipsøyr

Partner, Consulting, Public Finance
Deloitte AS Mobil: +47 905 60 020
E-post: osnipsoyr@deloitte.no

Trine Skalmerud Sørbo

Senior Manager, Consulting, Public Finance
Mobil: +47 932 14 435
E-post: tsorbo@deloitte.no



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.no to learn more.

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 is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our global network of member firms and related entities in more than 150 countries and territories (collectively, the “Deloitte organization”) serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte’s approximately 312,000 people make an impact that matters at www.deloitte.no.