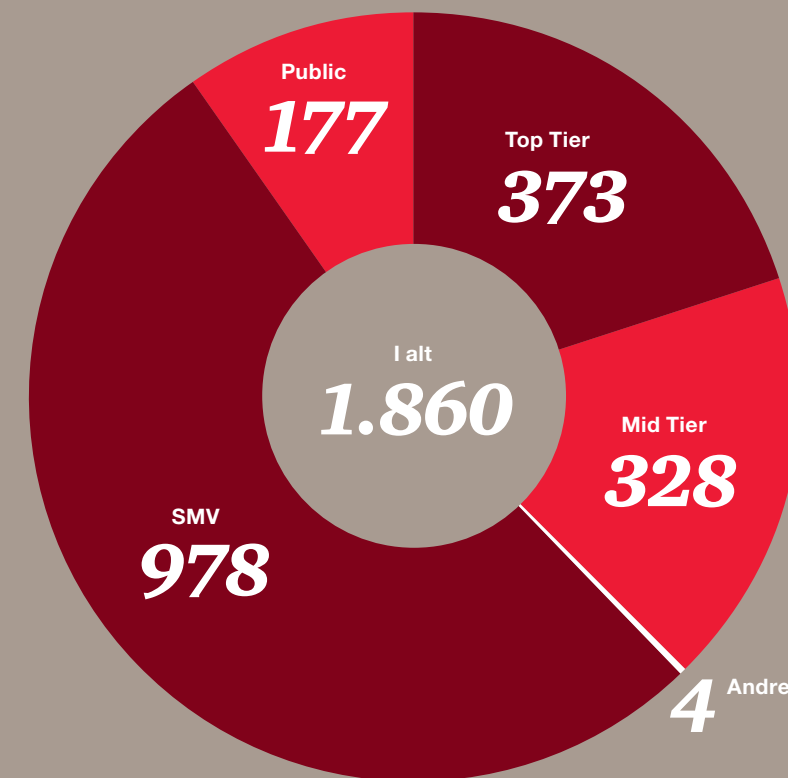


Årsrapport 2011/12

Succes i samarbejdet

Omsætningsfordeling på markedssegmenter

DKK mio.



Omsætning 2011/12

DKK

1.860
mio.

Omsætningsvækst 2011/12

11 %

Markedsandele



Succes i samarbejdet



Den professionelle relation mellem Thomas Ryttersgaard fra Chr. Hansen og Mads Melgaard fra PwC går halvandet år tilbage. Omdrejningspunktet er faglig sparring, tillid og effektiv planlægning.

12



Jan Petersen, Group VH, har samarbejdet med revisor Henning Tønder Olesen fra PwC siden 1994.

22



Claus Hildebrandt, direktør for Ascot Hotel, har i samarbejde med René Poulsen og Karina Hejlesen Jensen fra PwC gennemført et succesfuldt generationsskifte.

18



Maria Friis Larsen, der er fungerende afdelingschef hos Statens Serum Institut, har i ti år været fast sparringspartner med Christian Harbo Madsen fra PwC.

28

Indhold

Ledelsesberetningen

Executive summary: En enestående indsats	04
Hoved- og nøgletal	07
Værdiskabelse i forandring	08
Markedsmæssigt styrket	10
Udvikling i hverdagen	36
Grundlaget for succes	40
Visionen og værdierne	42
Fremtidens PwC	44
Mod, åbenhed og fællesskab	46
Regnskabsberetning	51

Årets resultater

Årsregnskab	
Totalindkomstopgørelse 1. juli - 30. juni	54
Balance 30. juni	55
Egenkapitalopgørelse 1. juli - 30. juni	56
Pengestrømsopgørelse 1. juli - 30. juni	57
Noter	58
Ledelsespåtegning	80
Den uafhængige revisors erklæringer	81
Selskabsoplysninger	82
Aktive kapitalejere	83
Medarbejder- og partneroversigt	84

© 2012 PwC. Med forbehold af alle rettigheder. "PwC" betegner det netværk af virksomheder, der er omfattet af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt og uafhængig juridisk enhed.



I en FSC-skov bliver der ikke fældet mere træ, end skoven kan nå at reproducere. Samtidig er FSC en garanti for, at dyr og planteliv bliver beskyttet, og at de mennesker, der arbejder i skoven, er sikret uddannelse, sikkerhedsudstyr og ordentlig løn.



Foto: Per Morten Abrahamsen og Lars Wittrock
Design: Antistandard
Tekst til kundecases: Nana Toft
Tryk: Cool Gray

En enestående indsats

Det er PwC's fornemste opgave at fastholde et stærkt fokus på vores kunder, deres udfordringer og behov. Vores kunder skal opleve, at vi er til for dem, og at vi ser det som vores opgave at være parate til at følge med i deres udvikling og være en værdifuld sparringspartner, samtidig med at vi opfylder vores samfundsmæssige opgave som revisorer.

Vi har i løbet af året leveret høj kvalitet og service samt bidraget med løsninger og kompetencer, som styrker vores kunders beslutningsgrundlag, og som har udviklet deres forretning. Vi er lykkedes med at skabe flere loyale kunder, og vi er stolte over den gode udvikling – ikke mindst i det aktuelle erhvervsklima med økonomiske udfordringer og udsigt til lav vækst.

Danmarks største revisionsforretning

At flere og flere kunder vælger at udvide deres forretningsomfang med PwC betyder, at vi som virksomhed har formået at komme styrket ud af året. Vi har således erobret markedsandele i et stærkt konkurrencepræget marked, og PwC har nu en førende position i alle vores markedssegmenter – fra de allerstørste selskaber

i Top Tier (top 100 virksomheder) over Mid Tier (101-1.000 virksomheder) til de små og mellemstore virksomheder i SMV. PwC rundede derfor på flere måder en afgørende milepæl i år, da vi kunne konstatere, at vi er det revisions-, skatte- og rådgivningshus i Danmark, som betjener flest revisionskunder målt på antal selskaber*. Ikke mindst har sammenlægningen med Grant Thornton været med til at styrke denne position gennem en succesfuld integration. Vores styrkede position giver os det bedste udgangspunkt for at kunne fortsætte den gode udvikling, hvor vi er i stand til at tiltrække kunder med høj kompleksitet i deres forretningsmæssige behov og derfor også kan tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere og partnere i branchen. Det er en position, som forpligter og inspirerer til at yde vores bedste.

Økonomisk rådgivning er kernen
PwC's forretningsgrundlag bygger på, at revision og økonomisk rådgivning

”

Vi har erobret markedsandele i et stærkt konkurrencepræget marked.





er vores kerneydelse. Det er med afsæt i dette, at vi fortsætter udviklingen af PwC og bidrager til de økonomiske beslutninger, som hver dag træffes i erhvervslevet. Med Danmarks største revisionsforretning som fundament har vi et unikt udgangspunkt for at levere økonomisk rådgivning af høj kvalitet og relevans til vores kunder. En rådgivning, hvor vi altid har stærke kompetencer og høj kvalitet som forudsætning for den tillid, der skal til, for at kunderne betror os deres forretningsmæssige udfordringer. Dette gælder alle vores markedssegmenter og også i relation til den offentlige sektor, hvor PwC gennem de seneste år har opnået en størrelse, som gør os til en betydelig samarbejdspartner.

Høj kvalitet er omdrejningspunktet

Vores rolle som revisorer og rådgivere betyder, at vi skal leve op til hvervet som offentlighedens tillidsrepræsentant og på et uafhængigt grundlag levere revisions-, skatte- og rådgivningsydelser af høj kvalitet. Kvalitet og uafhængighed er

dermed omdrejningspunktet for vores forretning og altafgørende for værdien af PwC's brand. Vi er derfor også som firma altid villig til at indgå i en dialog om, hvorledes vores stand og PwC kan øge kvaliteten af vores arbejde og rapportering. Derfor ser vi også med stor skepsis på Europa-Kommissionens forslag til en revisionsreform, i den form det er fremsat, da det er vores klare holdning, at vedtagelsen af lovforslaget vil mindske kvaliteten i revisionen og påføre virksomhederne øgede omkostninger. Dette i en tid, hvor de danske og europæiske virksomheder allerede er trængt på verdensmarkedet. Vi arbejder dog konstruktivt på at fremkomme med forslag, som efter vores mening kan imødekomme de ønsker, som ligger bag Europa-Kommissionens forslag.

En stærk og sund organisation

Året har ikke overraskende været præget af et fortsat presset erhvervsklima. Det har påvirket både vores kunder og os. Det er i forlængelse heraf naturligt, at vores kunder ser mere bevidst på prissætningen

af vores ydelser, og derfor har vi haft fokus på at sikre, at PwC effektivt leverer værdi, i de relationer vi indgår i. Internt har vi haft fokus på at justere forretningen og opbygge en stærk konkurrencedygtig organisation, som kan reagere hurtigt på nødvendige tilpasninger og justeringer. Vi har foretaget strategiske investeringer samt økonomiske optimeringer, men også skærpet vores fokus på omkostningssiden og kvaliteten af vores arbejde. Vi har effektiviseret processer og gennemført tilpasninger i vores betjeningsmodeller og supportfunktioner for fortsat at være en attraktiv og profitabel virksomhed for vores kunder, medarbejdere og partnere.

En enestående indsats

Vi stiller store krav til vores medarbejdere og partnere. Det hører med til at ville være de bedste i branchen, og vores medarbejdere udvikler sig bedst og har det sjovest, når de gennem kundebetjeningen bliver mødt med store udfordringer, som skal løftes og løses i fællesskab med andre. Derfor er vi ikke bange for at sige, at det



PwC's direktion (Management Board), fra venstre mod højre: Michael Eriksen (leder af Advisory), Mogens Nørgaard Mogensen (adm. direktør og Senior Partner), Lars Baungaard (markedsleder), Mikael Sørensen (leder af Assurance), Kim Fücksel (Managing Partner), Jan Huusmann Christensen (leder af Tax).

kræver både skarphed og lyst til at skabe succes sammen med andre, når man vælger at gøre karriere i PwC.

Den succes, vi har opnået i året, havde ikke været mulig uden vores dygtige og dedikerede medarbejdere og partnere, som er forudsætningen for den værdiskabende kundeoplevelse. De har i år leveret en enestående indsats.

Det er ikke nyt for os, at vi vil være et attraktivt sted at gøre karriere, men vores talentstrategi rummer nye tiltag. Et centralt område heri er, at udvikling først og fremmest sker i dagligdagen, og det kræver udvikling af ledelsesmæssige kompetencer. Derfor har vi i år bl.a. opgraderet vores ledelseskurser, styrket vores performance management-system og iværksat et nyt talentkoncept, hvor sparring sker i hverdagen.

Succes i samarbejdet

Det er en spændende tid at få lov til at stå i spidsen for PwC. Markedet ændrer sig, kunders kompleksitet øges, og nye generationer af medarbejdere inspirerer og udfordrer os som ledere. Jeg vil gøre mit til, at PwC fortsat er en førende revisions-, skatte- og rådgivningsvirksomhed i Danmark, og med en samlet partnerkreds, en stærk direktion og dedikerede medarbejdere ved jeg, vi sammen vil lykkes.

Tak til alle vores kunder for samarbejdet i året og tak til alle medarbejdere og partnere i PwC for den store indsats.

Mogens Nørgaard Mogensen,
Adm. direktør og Senior Partner

Tak til alle vores kunder
for samarbejdet i året
og tak til alle medarbejdere og partnere i
PwC for den store indsats.

”

Hoved- og nøgletal

Hovedtal i DKK 1.000	2011/12	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08
Resultat					
Nettoomsætning	1.860.498	1.674.705	1.505.660	1.617.802	1.574.033
Resultat af primær drift	32.909	35.977	45.057	36.195	49.666
Finansielle poster netto	-33.852	-16.141	-14.910	-8.047	-10.927
Årets resultat	1.684	12.127	21.069	20.270	28.285
Årets totalindkomst	5.191	17.161	21.069	20.270	28.285
Resultat til fordeling	503.413	420.505	384.350	365.085	487.547
Balance					
Balancesum	1.546.178	1.472.208	1.047.438	1.112.782	1.075.774
Egenkapital, inkl. ansvarlige lån	366.997	275.425	261.148	267.418	257.619
Investeret kapital, inkl. goodwill netto	180.209	418.426	346.734	262.445	322.822
Pengestrømme					
Pengestrømme fra:					
- driftsaktivitet	19.205	54.578	-43.333	162.014	67.501
- investeringsaktivitet	-6.678	-340.958	-19.977	-98.714	-34.326
- heraf investeringer i materielle aktiver	-15.112	-23.136	-8.811	-50.990	-19.789
- finansieringsaktivitet	89.085	289.484	-33.694	-69.644	-28.014
Nøgletal					
Omsætningsvækst	11,1 %	11,2 %	-6,9 %	2,8 %	11,3 %
Gennemsnitligt vederlag pr. partner	3.056	2.763	2.710	2.494	3.370
Soliditetsgrad, inkl. ansvarlige lån	23,7 %	18,7 %	24,9 %	24,0 %	23,9 %
Markedsandel Top Tier-segmentet (top 100)	33 %	31 %	31 %	-	-
Markedsandel Mid Tier-segmentet (101-1.000)	28 %	24 %	23 %	-	-
Markedsandel SMV-segmentet (1.001-)	12 %	11 %	7 %	-	-
Samlet kundetilfredshed (score 1-10, hvor 10 er bedst)	8,2	-	-	-	-
Antal fuldtidsansatte medarbejdere og partnere ultimo	1.634	1.542	1.440	1.676	1.571
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte, inkl. partnere	1.668	1.555	1.546	1.675	1.519
Personaleomsætning	19,6 %	18,8 %	23,7 %	14,5 %	18,7 %
Gennemsnitlig alder	37 år	38 år	37 år	37 år	37 år
Kønsfordeling M/K	56/44	55/45	55/45	55/45	54/46
Antal partnere ultimo	161	146	132	143	135
Antal statsautoriserede revisorer ultimo	270	243	209	220	222

Der henvises til definitioner i afsnittet om anvendt regnskabspraksis. Der er ikke givet oplysninger om kundetilfredshed for 2010/11 og tidligere år, da undersøgelsen først er påbegyndt fra regnskabsåret 2011/12.

Omsætning 2011/12

DKK 1.860 mio.

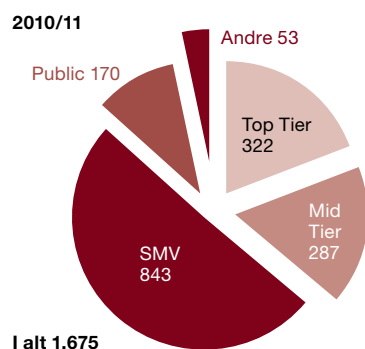
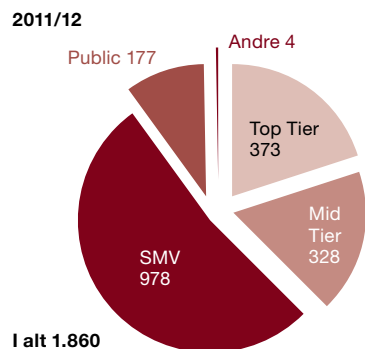
Værdisk i forand

abelse ring

Markeds- mæssigt styrket

Udviklingen i markeds- segmenter

DKK mio.



Fire markedssegmenter

PwC's revisionskunder er danske virksomheder og organisationer samt internationale koncerner med aktiviteter i Danmark. Vi har inddelt kunderne i fire markedssegmenter:

- **Top Tier** (100 største virksomheder i Danmark)
- **Mid Tier** (følgende 101-1.000 virksomheder i Danmark)
- **SMV** (1.001- små og mellemstore virksomheder i Danmark)
- **Public** (offentlige virksomheder og organisationer i Danmark).

Vi er kommet styrket ud af året og har øget vores markedsandel i et stærkt konkurrencepræget marked, der fortsat har været påvirket af den finansielle krise.

Vi har generelt oplevet en stor efterspørgsel på vores ydelser inden for alle områder. I revisionsforretningen er vi blevet markedsledende i segmenterne Top Tier (top 100 virksomheder), Mid Tier (101-1.000 virksomheder) og SMV (små og mellemstore virksomheder), og vi er pr. 30. juni 2012 det revisions-, skatte- og rådgivningshus i Danmark, som betjener flest revisionskunder, målt på antal selskaber*. Det pressede erhvervsklima har samtidig været med til at skabe en øget efterspørgsel efter mange af vores rådgivningsydelser, og der er flere områder, hvor vi fremadrettet vil udvikle ydelser, som ligger i naturlig forlængelse af vores kompetenceområder inden for økonomisk rådgivning. Flere og flere kunder vælger PwC som rådgiver, og vi ser bl.a. her en stor fremgang inden for vores fjerde markedssegment Public.

Flere ydelser til vores kunder

Sammenlægningen med Grant Thornton har ikke blot øget antallet af kunder og gode relationer, men har også betydet, at vi sammen har kunnet tilbyde disse nye kunder en større ydelsespalette. Dette er blevet taget godt imod og har medført, at vi i 2011/12 har oplevet en vækst i vores



Lars Baungaard, markedsleder

omsætning, hvilket også er forstærket af en organisk vækst.

Gode relationer og tilfredse kunder

Vi vil være kendt i markedet som det revisions-, skatte- og rådgivningshus, som kunderne oplever bedst forstår deres forretning og leverer værdiskabende løsninger. Det sker ved altid at tage udgangspunkt i den enkelte kundes udfordringer og behov, uanset hvor i verden og hvornår det er nødvendigt. Vores stærke fokus på kunderne er afgørende for at skabe succes, og derfor arbejder vi målrettet med vores kundetilfredshed. Vi investerer i opfølgning på kundetilfredsheden og tager action, hvis en kunde har oplevet, at vores service ikke lever op til forventningerne.

Vores kundetilfredshed viser, at vi er lykkedes med at skabe tilfredse og loyale kunder. Det er en positiv udvikling, som vi har ambitioner om at styrke yderligere. Det er første gang, PwC konsekvent har målt på kundetilfredsheden for hele året**. Vores målsætning er en score på minimum 8 på en skala fra 1-10, hvor 10 er det bedste, og vi har i år opnået en overordnet kundetilfredshed på 8,2.

*Markedsandele i A/S og ApS med over 10 ansatte. Data er opgjort af PwC pr. 30. juni 2012. Kilde: KOB

**Kundetilfredsheden er målt fra 30. juni 2011-30. juni 2012.

Markedsledende i Top Tier

Virksomhederne i Top Tier-segmentet har søgt efter vækst uden for eurozonen og har bl.a. haft talentagendaen og innovation højt på dagsordenen.

Vi har rådgivet med fokus på den enkelte kundes særlige udfordringer og behov. Vi kommer ud af året i Top Tier-segmentet som markedsledende med en markedsandel på 33 %.

Vores kunder i Top Tier-segmentet har været påvirket af, at markedsbetingelserne fortsat har været svære i det forgangne år. Mange danske virksomheder har Europa som deres primære marked, og disse har – afhængig af den enkelte virksomheds industri – oplevet manglende vækst i år. Især er der konstateret vanskelige markedsbetingelser i Sydeuropa med deraf følgende spekulationer om betydningen for eurozonen.

Værdiskabende fokusering, investering og optimering

De store virksomheder har derfor søgt efter vækst i USA, BRIK-landene og andre nye vækstmarkeder. Dette har medført en række udfordringer for virksomhederne, idet flere af disse markeder er kendetegnet ved ustabile valutaer, handelshindringer, særlige skatte- og afgiftsforhold, korrupsion, kompleks lokal særregulering mv. Derfor har vi hjulpet vores kunder med rådgivning inden for f.eks. enterprise risk management, etablering af business ethics-setup, transfer pricing, internt kontrol-setup mv.

Investering i innovation

Top Tier-virksomhederne har været opmærksomme på nødvendigheden af at investere i innovation – til trods for den finansielle krise, der bl.a. har medført, at pris og vilkår for finansiering

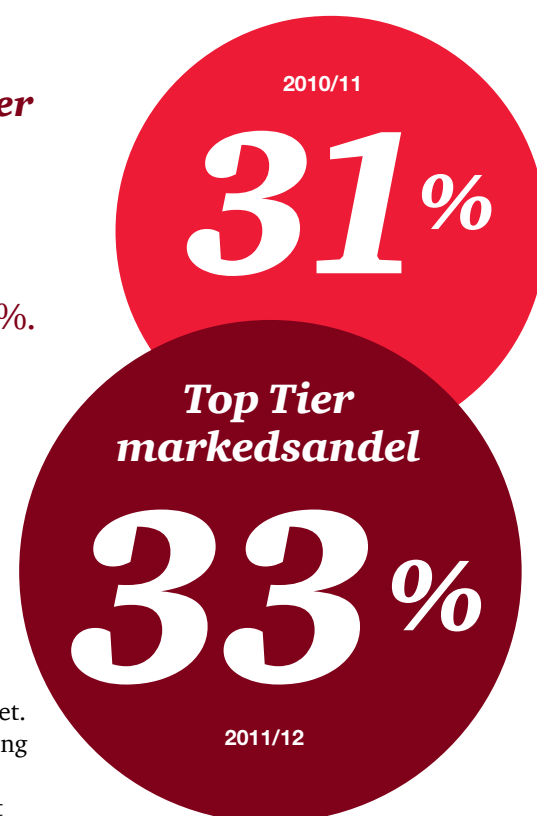
er skærpet på globalt plan. Virksomhederne har også haft fokus på at optimere produktionen af deres produkter og ydelser for at kunne konkurrere på priser og skabe vækst.

Talentjagten fortsætter

Kampen om de bedste talenter fortsætter og har ligget højt på CEO'ernes agenda – såvel i Danmark som i udlandet. Dette gælder også i forhold til rekruttering af de bedst kvalificerede bestyrelses- og direktionsmedlemmer. Her er der blevet anvendt mange ressourcer på at sikre, at de rette kompetencer er til stede til at udvikle virksomhederne, herunder på selvevaluering af ledelseskompeterencer og sammensætning af den rette ledelsesaflynnning – bl.a. for bedre at tiltrække kompetencer fra udlandet. Vi har i år etableret et nyt ydelsesområde ”Executive Education”, der netop har til formål at understøtte udviklingen af ledelseskompeterencer på topniveau. Inden for dette område har vi oplevet en stor efterspørgsel i 2011/12.

Tilpasset rådgivning

Med udgangspunkt i kundernes udfordringer har vi rådgivet disse og understøttet deres udvikling. Vi har samtidig fortsat indsatsen for at forbedre vores service og betjeningsmodel til



Danmarks største virksomheder, med fokus på hvad der gør hver enkelt kunde unik.

I denne forbindelse er den dybe indsigt, vi har i kundens virksomhed og særkender, den relevante og anvendte industrividen og ikke mindst den proaktive og værdiskabende involvering af vores teams overalt i verden afgørende for, at vi hele tiden kan tilpasse og optimere vores ydelser til kundens behov.

Årets udvikling og indsats har resulteret i, at vi er blevet markedsledende med en andel på 33 %. Det er en position, som vi forventer at styrke yderligere det kommende år.

Værdiskabelse i forandring



Den professionelle relation mellem Thomas Ryttersgaard fra Chr. Hansen og Mads Melgaard fra PwC går halvandet år tilbage. Omdrejningspunktet er faglig sparring, tillid og effektiv planlægning.



”Planlægning gør det ikke alene”

Som revisor for et globalt, børsnoteret selskab skal det gå stærkt. ”Dialog og planlægning er centralt for en koncern som vores. Samtidig er der ikke noget, der er sort og hvidt inden for regnskab,” siger Thomas Ryttersgaard, Manager of Group Reporting i Chr. Hansen.

31. august 2012 er der regnskabsafslutning i Chr. Hansen i Hørsholm. Så går det løs: Revisorteamet fra PwC rykker ind og arbejder stort set nonstop i små tre uger. For når man er revisions-, skatte- og rådgivningsvirksomhed for en børsnoteret, verdensomspændende virksomhed med over 2.400 medarbejdere på verdensplan, så skal det gå stærkt.

”Vi har begrænset tid. Så her ruger vi ikke på tingene. Men det kræver en tillidsfuld relation. En tillid, der frem for alt er afhængig af god planlægning og en god dialog,” siger Thomas Ryttersgaard, Manager of Group Reporting i Chr. Hansen.

Snor i kollegerne

Statsautoriseret revisor Mads Melgaard fra PwC og Thomas Ryttersgaard fra Chr. Hansen har været samarbejdspartnere i halvandet år og sidder desuden i den samme erfagruppe, hvor medlemmerne typisk er folk fra C20-selskaberne. Mads er i denne gruppe repræsentant for PwC. Thomas’ indtryk af Mads er, at han først og fremmest er fagligt stærk og serviceminded, hvilket er helt afgørende for Chr. Hansen.

”Mads er meget opmærksom på, hvad der skal til, for at revisionen glider så let som

muligt, uden at kvaliteten mindskes. Det kan selvfølgelig være ganske ”hyggeligt” at mødes tre uger om året, men hvis vi kan korte det af, er det naturligvis en fordel for os alle,” som Thomas udtrykker det.

Thomas sætter pris på effektiviteten og den faglige sparring: ”Vores relation er ikke præget af, at vi mødes privat og har alenlange mailudvekslinger. Vi stoler så meget på hinanden og hinandens faglige troværdighed, at det ofte kan gøres ret kort og kontant,” fortæller Thomas.

Planlægning og et fleksibelt mindset

Tilliden og den effektive form kræver dog planlægning. Det er ikke nok at rykke ind tre uger om året. Det kræver en god kontakt til kollegerne i PwC i udlandet, så man ikke, som Mads formulerer det, ”sidder overrasket tilbage i sidste sekund og finder, at enkelte ikke er enige med de lokale ledelser.”

”Jeg sørger for at være tidligt ude og holde snor i alle afdelinger i løbet af året. Hvis man tæller op, er der jo hurtigt op mod 100 mennesker involveret i at aflægge årsrapporten,” forklarer Mads.

”

”Vores relation er ikke præget af, at vi mødes privat og har alenlange mailudvekslinger. Vi stoler så meget på hinanden og hinandens faglige troværdighed, at det ofte kan gøres ret kort og kontant.”

Thomas Ryttersgaard,
Manager of Group Reporting,
Chr. Hansen

Planlægning gør det dog ikke alene.

Spørger man Thomas Ryttersgaard, hvad han sætter størst pris på i sin relation til Mads Melgaard – ud over evnen til at planlægge – nævner han en ”konstruktiv dialog på et højt fagligt niveau, præget af et fleksibelt mindset.”

”Jeg sidder tilbage med en oplevelse af, at Mads og jeg diskuterer på et højt fagligt niveau. Men det væsentligste er egentlig, at samtalen er fornuftig og fleksibel. Der er ikke noget, der er sort og hvidt inden for regnskab,” forklarer Thomas.

Mads supplerer: "Vi reviderer op mod de internationale standarder, men har ofte diskussioner om, hvordan reglerne skal fortolkes."

"Men bliver vi enige om en fortolkning, Mads og jeg, så holder vi os til den, og så er den gældende i hele koncernen," understreger Thomas, der i øvrigt sætter stor pris på en revisor, der gør mere end dét, han skal.

"Mads leverer mere end dét at følge loven. Han har altid ideer til, hvordan vi forbedrer processen. Han stiller krav til os. Udgangspunktet er ikke nødvendigvis, at kunden altid har ret. Det er fedt," siger Thomas.



Styrket position i Mid Tier

Vi har i år styrket vores position i Mid Tier-segmentet, hvilket har resulteret i, at vi er den foretrukne revisor og rådgiver for virksomhederne i segmentet.



Vi havde en ambition om i 2016 at være den foretrukne revisor og rådgiver for virksomhederne i Mid Tier-segmentet. Det mål har vi indfriet allerede i år, hvor vi nu er blevet den førende revisor og rådgiver blandt landets 900 Mid Tier-virksomheder med en markedsandel på hele 28 %. Dette er bl.a. lykkedes gennem et helhedsblik på kundernes forretningsmæssige udfordringer og muligheder via et effektivt samarbejde på tværs af vores revisions-, skatte- og rådgivningsforretning.

Langvarige relationer

Vi mener, at langvarige relationer skaber værdi, idet dybdegående indsigt i vores kunders forretning og markeder skaber basis for proaktiv rådgivning og sparring. Som et led i at styrke og udvikle de langvarige relationer til vores kunder har vi derfor holdt en række faglige, relationsskabende aktiviteter. Vi har bl.a. afholdt morgenmøder om revision, regnskab og skat for at opdatere vores kunder på de nyeste regler og indgå i en dialog med dem om, hvad det betyder for deres virksomheder.

Global rådgivning, mødemoms og succesfulde rekonstruktioner

Udfordringerne for de større kunder i Mid Tier-segmentet har mange lighedspunkter med Top Tier-virksomhederne. Det betyder bl.a., at virksomhederne har oplevet udfordringer, i forhold til hvordan man bedst agerer på et globalt marked

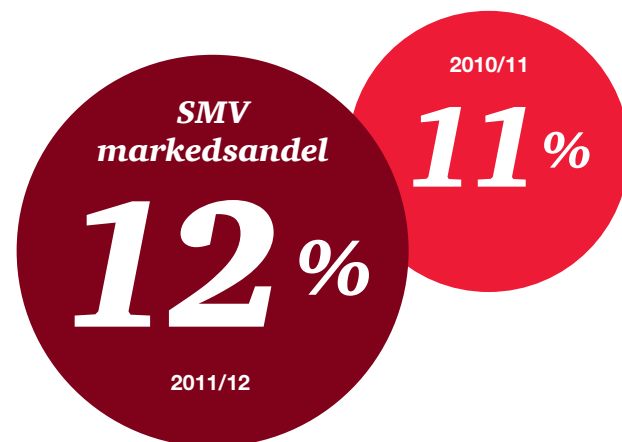
for at være konkurrencedygtig. Derfor har vi bl.a. hjulpet vores kunder med etablering af aktiviteter i udlandet, outsourcing og etablering af shared service-centre. Kunderne i Mid Tier har også haft et øget fokus på kerneforretningen, og vi har hjulpet dem med professionalisering af bestyrelsesarbejdet.

På skatteområdet har vores kunder – i takt med en øget kompleksitet i de skatte- og afgiftsmæssige regler – haft behov for rådgivning og sparring. Her har mødemoms og transfer pricing været væsentlige rådgivningsområder. Herudover har vi hjulpet enkelte kunder med rekonstruktioner. Vi har fungeret som facilitator for at få en samlet plan for rekonstruktionen og få alle interessenter til at blive enige om, hvordan kunden og de involverede parter kommer videre. Rekonstruktionerne har været succesfulde.

Styrket kundeposition

Vores ambition for 2011/12 var at skabe vækst. Det er vi lykkedes med, og vi er gået fra en markedsandel på 24 % til 28 %. I 2012/13 vil vi styrke vores position og vækst i Mid Tier yderligere – gennem revision, skat og rådgivning.

Tæt på SMV'ernes agenda



Jagten på vækst og finansiering har i 2011/12 optaget mange af vores kunder i SMV-segmentet. Samtidig har rådgivning om professionalisering af bestyrelsesstrukturer været efterspurgt. Derfor har vi i tæt dialog med virksomhedsejerne skabt de bedst mulige løsninger, som er tilpasset den enkelte virksomheds behov og situation. Vi kommer flot ud af året i SMV-segmentet med en øget markedsandel, der nu ligger på 12 %.

Orientering mod vækst og finansieringsmuligheder

SMV'erne har været optaget af at skabe vækst i et presset marked. Virksomhedernes nuværende kunder og marked har været omdrejningspunktet, men vi har også set en tendens til, at virksomhederne orienterer sig mod nye eksportmarkeder. Vi har hjulpet virksomhederne med at kortlægge, hvor det største vækstpotentiale er, samt deres muligheder for finansiering. Ud over rådgivning om de traditionelle finansieringskilder har vi hjulpet virksomhederne med identifikation og fremskaffelse af andre former for finansiering f.eks. ved indskuds- og lånekapital fra ejerkredsen, frasalgs af aktiver mv. Vi har endvidere rådgivet om mulighederne for udenlandsk finansiering i forbindelse med international vækst.

Professionalisering af bestyrelsen

Med virksomhedernes ambitioner om at skabe vækst har et stigende antal ejerledere professionaliseret deres overordnede governancestrukturer – herunder deres bestyrelsessammensætning – så de får de rigtige kompetencer ind i bestyrelsen.

For at imødekomme SMV'ernes behov for at styrke bestyrelsesarbejdet har vi iværksat en række landsdækkende "Board Forum"-morgenmøder. Morgenmøderne har fokuseret på bestyrelsesagendaen og de emner, man bør forholde sig til i bestyrelsen. Møderne

har været en stor succes og er et initiativ, vi fortsætter med i det kommende år. Vi har også afholdt særskilte seminarer med fokus på bl.a. Kina.

Virksomhedernes kerneforretning i centrum

Som følge af den finansielle krise har SMV'erne også været meget optaget af, hvor værdiskabelsen sker i deres virksomhed. Dette har tydeligt afspejlet sig i den rådgivning, vores kunder har efterspurgt. Derfor har vi hjulpet kunderne med at finde ind til kernen i deres forretning og sikre deres faste ståsted. Dette har indebåret en gennemgang af kundernes processer, aktiviteter og rapportering med det formål at optimere forløbet i deres kerneprocesser.

Inspiration fra årets bedste ejerledere

Igen i år har vi kåret Årets Ejerleder blandt flere end 3.000 ejerledere. Kåringerne fandt sted over hele landet med stor deltagelse fra en lang række virksomheder, der kom for at netværke og få inspiration fra de ejerledere, som har fundet deres åbning til succes og vækst.

Forbedret rådgivning af SMV'er

Som et svar på SMV'ernes behov for rådgivning inden for køb og salg af virksomheder har vi i år etableret afdelingen SMV Deals. Her hjælper vores specialister virksomhederne med generationsskifte, salgsprocesser

og relaterede strategiprocesser, så virksomhederne kommer godt igennem en transaktionsproces. Som et andet nyt initiativ har vi indledt et forskningssamarbejde med Aarhus Universitet og Nykredit om forretningsudvikling. Formålet er at undersøge, hvordan rådgivning om forretningsudvikling bedst kan styrke væksten i SMV'er.

Fremgang gennem tæt dialog med kunderne

Vi har i året fortsat arbejdet med at komme tættere på kunderne, og vi er det revisionshus, der har været bedst til at fastholde vores eksisterende kunder. Dette er medvirkende til, at vi også i SMV er kommet ud af året med et flot resultat og en styrket markedsandel på 12 %. Fremadrettet er det vores ambition at fastholde vores nuværende position i et nedadgående marked og komme tættere på kunderne og den branche, de er en del af.

Et stort fokusområde i 2012/13 bliver yderligere at optimere vores betjeningsmodel til gavn for kunderne i SMV-segmentet. Derudover vil vi skabe de bedste rammer for rådgivning af de SMV-kunder, der fravælger revisionen og tilvælger en udvidet gennemgang – i tilfælde af at et endeligt lovforslag på området vedtages.

Værdiskabelse i forandring





Claus Hildebrandt, direktør for Ascot Hotel, har i samarbejde med René Poulsen og Karina Hejlesen Jensen fra PwC gennemført et succesfuldt generationsskifte.



”Vi nåede det, inden *vinduet lukkede*”

Et succesfuldt generationsskifte i det familieejede Ascot Hotel sikrede, at virksomheden blev i familiens hænder.

1. januar 2012 var en skæringsdato for familien bag Ascot Hotel* i København. Her ville generationsskiftereglerne ændre sig, og hvis der ikke blev rykket hurtigt, kunne familien risikere, at virksomheden ikke kunne forblive i familien.

Der var dog lagt en plan forinden.

”Vi vidste, at der var lovændringer undervejs. Men lige præcis hvad regeringen arbejdede med, vidste vi ikke, så da lovforslaget kom en gang i slutningen af november 2011, skulle vi rykke hurtigt. Heldigvis var vi forberedt,” fortæller partner Karina Hejlesen Jensen fra PwC, der sammen med sin kollega, partner René Poulsen, var den, der hjalp familien Hildebrandt gennem generationsskiftet.

”René tog fat i Claus (Hildebrandt, direktør for Ascot Hotel, red.), og sammen lavede vi en plan,” siger Karina.

Vi tænker i næste generation

Det er familien, der er i centrum i Ascot Hotel, og som rådgivere og revisorer er det forståelsen af netop dét aspekt, der er det afgørende. Hvor andre virksomhedstyper måske også kan tænke i hurtige handler eller i nye partnerskaber, tænkes der i

generationer, når man er en del af en virksomhed, der er ejet af en familie.

”Vi sætter derfor pris på, at vores revisorer og rådgivere forstår, hvem vi er som familie: Hvem er vi som mennesker, og hvorfor og hvordan gør vi ting,” siger Claus Hildebrandt.

”Hvis vi ikke havde foretaget et generationsskifte nu, havde vi ødelagt familiestrukturen. Så skulle vi betale penge, vi ikke havde, eller alternativt hive en partner ind. Det var ikke en mulighed for os,” fortæller han.

Fokus på familien

For René og Karina er der også stor forskel på at rådgive familiedrevne virksomheder og andre virksomhedstyper.

”Vi ved godt, at det væsentligste er at holde sammen på familien. Så da de nye regler kom, var vi klare på prioriteringerne,” fortæller René, og Karina supplerer:

”Der er simpelthen et andet udgangspunkt i den her type virksomhed. Her skal du som god rådgiver have det brede, generelle vidensfelt fra person- til selskabsskat.”

”

Vi sætter pris på, at vores revisorer og rådgivere forstår, hvem vi er som familie.”

Claus Hildebrandt,
direktør, Ascot Hotel

Plads til uenighed

Indimellem er det da også med tungen lige i munden, at man rådgiver familieejede virksomheder:

”Der kan være modstridende interesser hos os. Men her gælder det om at have en åben tone – også med vores rådgivere fra PwC,” fortæller Claus. For der er altid løsninger.

”Det handler om at udtænke en struktur, før der opstår alvorlige meningsforskelle. En struktur, hvor der er plads til at være uenige, men hvor det ikke hæmmer driften,” forklarer Karina.

Og så handler det igen om at være frem-synet. René fortæller, at Karina og han lige så stille begynder at lade op til de indledende snakke med den næste generation.

”Der er tid nok. De er unge. Men inden længe begynder vi at overveje det. Vi skal jo være på forkant,” siger René.

**Ascot Hotel er en del af H.H. Holding-ejendomskoncernen. Med benævnelsen ”Ascot Hotel” menes H.H. Holding-ejendomskoncernen.*



Værdiskabelse i forandring





Jan Petersen fra Group VH
har samarbejdet med revisor
Henning Tønder Olesen fra
PwC siden 1994.



”Du kan sammenligne mig lidt med en *huslæge*”

Statsautoriseret revisor Henning Tønder Olesen er inde over alle store beslutninger i hydraulikvirksomheden Group VH. ”Jeg stiller diagnoser, diskuterer symptomer og kommer med forslag til recepter.”

I 1988 havde direktør Jan Petersen fra Group VH i Esbjerg en enkeltmandsvirksomhed. 25 år senere står han med over 30 ansatte, omsætningen er kun gået én vej – op – og der er ansat en professionel bestyrelse.

”Så har man brug for rådgivning. Og så er det godt, jeg har Henning,” siger Jan Petersen.

”Hvis jeg får en god idé, kan jeg godt finde på lige at ringe til Henning og høre ham, om der er noget skattemæssigt, jeg skal være opmærksom på. Og det er ligegyldigt, om klokken så er 22 en lørdag aften,” forklarer Jan.

”Vi har kendt hinanden siden 1994. Så ud over at Henning selvfølgelig har et indgående kendskab til virksomheden, så kender vi hinanden så godt, at man godt kan ringe uden for normal arbejdstid. Den tilgængelighed sætter jeg pris på,” siger Jan.

Som Henning forklarer: ”Du kan sammenligne mig lidt med en huslæge.”

”I økonomisk forstand, selvfølgelig,” pointerer han.

Stiller diagnosen og udskriver recepten

Statsautoriseret revisor Henning Tønder Olesen er nemlig inde over en hel del processer i den danske servicevirksomhed: fra regnskaber og momsrapportering til rådgivning og sparring.

”Når man rådgiver en lille eller mellemstor virksomhed, er der tale om en virksomhed, der bliver startet op af en entreprenør. Mit fokus er den konstante udviklingsproces, en sådan virksomhed gennemgår. I Jans tilfælde har vi været virkelig mange udviklingsfaser igennem – sammen,” fortæller Henning.

”Huslægen er mit billede på, at jeg for det første samarbejder direkte med ejeren af virksomheden. For det andet, at jeg er inde over så mange forskellige processer, hvor jeg stiller diagnoser, diskuterer symptomer – og ikke mindst kommer med forslag

”

”Mit fokus er den konstante udviklingsproces (...) I Jans tilfælde har vi været virkelig mange udviklingsfaser igennem – sammen.”

Henning Tønder Olesen,
partner, PwC

til recepter,” forklarer Henning og pointerer, at det naturligvis alt sammen er i tæt dialog med Jan.

Jeg er håndværker

Jan Petersen er oprindeligt uddannet maskinarbejder, men står i dag i spidsen for en virksomhed, der inden for den

næste årrække forventer at vækste endnu mere. Den udvikling skal Henning også være en del af.

”Vi får flere og mere komplekse udfordringer, og i den forbindelse har jeg som håndværker en naturlig begrænsning, kan man sige. Så er det rart, at Henning har en anden ekspertise,” fortæller Jan, der især værdsætter, at ingen spørgsmål er dumme:

”Alle spørgsmål er lovlige, og ingen af os er nervøse for at spørge hinanden om alt. Jeg tror, det er fordi, vi kender hinanden så godt, som vi gør,” siger Jan.

Group VH A/S er den eneste certificerede servicepartner i Danmark for Rexroth Bosch Group-stempelkomponenter.



Generel fremgang i Public

Den offentlige sektor har været præget af store omlægnings, opstart af betydelige anlægsprojekter og krav om stram budgetstyring samt besparelser. Vi har derfor oplevet en stor efterspørgsel på rådgivning om virksomheds- og økonomistyring, organisationsudvikling, teknologiunderstøttelse og offentligt-privat samarbejde (OPS). Vi går ud af året med et godt resultat, hvor vi har haft en generel fremgang inden for hele den offentlige sektor.

Det stramme økonomifokus, der har præget den offentlige sektor, har resulteret i et øget rådgivningsbehov inden for økonomi- og virksomhedsstyring, organisationsudvikling og ledelsesrapportering. Sektoren har også været orienteret mod at købe effektivt ind, hvorfor vi har rådgivet vores kunder om indkøbsoptimering via forbedring af indkøbsprocesser og implementering af indkøbssystemer.

Offentligt-privat partnerskab (OPP), it-sikkerhed og interne kontroller i vækst

Ud over det øgede behov for virksomhedsstyring har vores kunder i år haft et øget behov for at tilpasse og udvikle deres interne kontrolmiljø. Derfor har vi rådgivet en lang række organisationer om styrkelse af deres it-sikkerhed og interne kontroller gennem etablering af nye governanceprocesser og it-systemer til understøttelse heraf. Vi har også oplevet en øget efterspørgsel på rådgivning inden for OPP og OPS i bred forstand. Vi har som tidligere ydet rådgivning i forbindelse med en lang række OPP-projekter og forventer også at opleve en øget efterspørgsel på dette område fremadrettet.

Fortsatte indsatsområder

Sundhedssektoren har vi prioriteret højt i 2011/12, og vi har med succes igangsat et nordisk samarbejde, der har styrket vores tilgang til markedet. Vi ønsker at blive kendt på området for at levere serviceydelser af højeste kvalitet, hvorfor sundhedssektoren også i 2012/13 vil være et væsentligt indsatsområde.

Igen i år har et andet væsentligt indsatsområde været at deltage i de mange rammekontrakter, som de større institutioner som Statens og Kommunernes Indkøbs Service (SKI) udbyder. Dette er en ressourcekrævende indsats, som vi fortsætter arbejdet med i 2012/13.

Styrket position

Vi har formået at imødekomme vores kunders behov, og vi er i Public-segmentet kommet ud af året med et flot resultat og en høj kundetilfredshed. På en række områder har vi en absolut førende position, bl.a. i uddannelses- og forsyningssektoren.

Det betydelige aktivitetsniveau, de opnåede rammekontrakter, vores nordiske

”

Vi har formået at imødekomme vores kunders behov, og vi er i Public-segmentet kommet ud af året med et flot resultat og en høj kundetilfredshed.

samarbejde, unikke specialister samt de mange opgaver, løst til kundernes tilfredshed, har cementeret vores position som leverandør af højt specialiserede serviceydelser til den offentlige sektor. Fremadrettet vil vi fortsætte med at udbygge vores stærke position i markedet samt styrke vores position på en række nye områder.



Værdiskabelse i forandring



Maria Friis Larsen, der er fungerende afdelingschef hos Statens Serum Institut, har i ti år været fast sparringspartner med Christian Harbo Madsen fra PwC.



”Min rådgiver skal have *politisk* tæft”

Maria og Christian er sparringspartnere i et højpolitisk arbejdsfelt, hvor diplomati er afgørende for et godt resultat. ”Christian går ydmygt til opgaven og lægger slipseattituden derhjemme,” siger Maria Friis Larsen fra Statens Serum Institut.

”Selvfølgelig handler det om høj faglig troværdighed. Det er et komplekst arbejdsfelt. Men det er Christians diplomatiske evner, der gør en forskel – og så den tillid vi har til hinanden,” siger Maria Friis Larsen, fungerende afdelingschef på Statens Serum Institut.

Hun og Christian Harbo Madsen fra PwC har de sidste ti år samarbejdet – de sidste tre år i PwC-regi. Det betyder, at de stort set kun skal nikke på en bestemt måde – så ved de, hvad den anden tænker.

Men det er Christians fingerspitzgefühl, der er den sande gevinst i samarbejdet, hvis man spørger Maria.

”Der er ikke noget konsulentsnak med ham. Sådan er vores indbyrdes forhold, men sådan er Christian også som type, og det skal man være for at løse opgaver med os. For det er et højpolitisk område, vi opererer i,” forklarer Maria og uddyber:

”Når Christian er ude og tale med en række repræsentanter fra f.eks. sygehusvæsenet, går han ydmygt til opgaven og

lægger slipseattituden derhjemme, for den holder simpelthen ikke i det system. Her handler det om diplomati.”

Totalsummen af alles interesser

Maria vælger Christian til projekter, når det er muligt. For selvom både hun og Christian har læst økonomi og elsker, at to plus to normalt giver fire, så er det ikke altid sådan, det fungerer på den politiske scene.

”Her gælder det om at finde totalsummen af alles interesser. Der er ikke noget facit, som er givet på forhånd. Jeg skal ofte tage hensyn til mange andre end min egen arbejdsplads. Det ved Christian godt,” forklarer Maria.

”Christian aflæser det politiske spil under de møder, vi har. Og han aflæser mine signaler. Det gør mig tryk,” siger Maria.

Fra konsulent til kollega

Tryghed og tillid er i det hele taget to begreber, både Christian og Maria vender tilbage til igen og igen, når de skal beskrive deres relation. For én ting er, at Christian

”

”Når Christian er ude og tale med en række repræsentanter fra f.eks. sygehusvæsenet, går han ydmygt til opgaven og lægger slipseattituden derhjemme.”

Maria Friis Larsen,
fungerende afdelingschef,
Statens Serum Institut

har politisk tæft og et indgående kendskab til et ellers komplekst system. Noget andet er, at den politiske forståelse og faglighed kun for alvor gør en forskel, fordi parterne kender hinanden så godt, som de gør. Det er nemlig den, der tillader uenighed. ”Med fare for at blive misforstået er jeg forbi det punkt, hvor jeg skal ”please” Maria,” som Christian udtrykker det. ”Det kapitel er vi for længst ude over.”

Maria nikker: ”Jeg ved, at Christian fortæller mig, hvis det faglige fundament er ved at skride. Jeg bliver ikke talt efter munden, og det sætter jeg stor pris på,” fortæller Maria, der dog igen fremhæver diplomatiet.

”Bag lukkede døre kan vi være enige om, at nogle løsninger ville være bedre end andre. Men det højere mål er at finde fælles fodslag mellem mange interessenter. Derfor skal min rådgiver have politisk tæft,” afslutter Maria.



Udviklingen i forretnings- områder

Branchens førende revisionsforretning



Mikael Sørensen,
leder af Assurance

Det er lykkedes os i 2011/12 at opnå positionen som branchens største revisionsforretning gennem fortsat fokus på kvalitet, et nyt revisionssystem og en succesfuld sammenlægning med Grant Thornton. Vores revisionsforretning, Assurance, kommer ud af året med et tilfredsstillende resultat set i forhold til det konkurrenceprægede marked.

Høj fastholdelse gennem værdiskabende relationer

Vi har formået at fastholde vores kunder i et erhvervsklima, der er kendetegnet ved stigende efterspørgsel og øget priskonkurrence. Det er vi meget stolte af. Og det har kun kunnet lade sig gøre, fordi vores medarbejdere har vist et enormt drive og en stor indsats – en indsats, der består af en høj faglig og værdiskabende kvalitetsydelse, der bygger på en stærk relation til den enkelte kunde.

Efterspørgsel på specialiserede ydelser

Ud over vores revisions- og erklæringsydelser har der været en stigende efterspørgsel på mere specialiserede ydelser, som bygger på de kompetencer, vores revisorer har. Derfor har vi i år etableret afdelingen Risk Assurance Services med mere end 150 specialister, der har et målrettet fokus på at levere ydelser, der relaterer sig til f.eks. intern revision, interne kontroller, it-revision og it-compliance, forensic services, CSR, interim services og business ethics. Det har allerede skabt gode resultater, og især ydelserne inden for interne kontroller, business ethics og it-revision er efterspurgte.

Succesfuld sammenlægning

Vi har styrket vores revisionsforretning gennem sammenlægningen med Grant Thornton. Derfor har et stort indsatsområde været at gennemføre en succesfuld og synergisk integration til gavn for vores kunder. Vi har formået at fastholde forretningsomfanget og bliver dagligt bekræftet i, at det har været det rigtige strategiske match.

Kvalitetsskabende revisionsværktøj

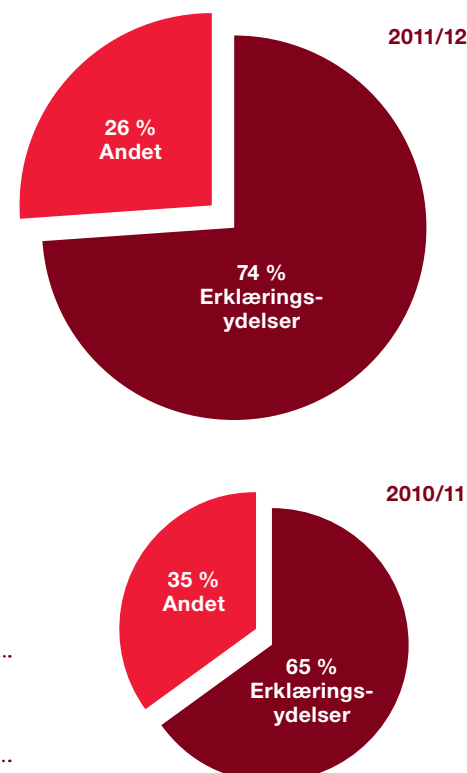
Samtidig med integrationen mellem PwC og Grant Thornton påbegyndte vi implementeringen af vores nye revisions- og dokumentationssystem, Aura. Det har været en omfattende proces, men vi har nu fået et effektivt og konkurrencedygtigt system, der er tilpasset de normer og krav til bl.a. kvalitet, som markedet stiller i dag.

Et stærkt udgangspunkt

Vi har i år øget vores omsætning med 12,2 %, primært som følge af sammenlægningen med Grant Thornton. Set i forhold til det stærkt konkurrenceprægede marked, præget af tilbagegang, og de interne udfordringer med øget tidsforbrug ved implementering af et nyt revisions-system og integration af Grant Thornton er årets resultat således meget tilfreds-

stillende. Samtidig har vi formået at øge vores markedsandel i et vigende marked. Vi har således styrket de interne linjer for at stå stærkere og er klar til at tage fat på markedet med optimale systemer og effektiv organisering.

Omsætningens fordeling på ydelser i 2010/11-2011/12



Assurance-omsætning og gennemsnitligt antal medarbejdere og partnere

DKK 1.000	2011/12	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08
Omsætning	1.357.597	1.209.785	1.078.003	1.146.192	1.160.996
Gennemsnitligt antal medarbejdere og partnere	1.203	1.096	1.001	1.094	1.050

Et imponerende resultat

Tax har i 2011/12 oplevet en meget positiv udvikling og realiserer den største vækst nogensinde. Fokus har fortsat været på at skabe en mere markedsvendt og entreprenant kultur og udvikle markedets bedste Tax-talenter.



Jan Huusmann Christensen,
leder af Tax

Det bedste resultat

Tax har i 2011/12 realiseret en imponerende vækst på 18 %. Resultatet er bedre end sidste år og er på den måde det bedste nogensinde. Der har generelt været en stigende efterspørgsel på vores ydelser inden for skat, moms, told og afgifter i alle markedssegmenter. Vi har bl.a. oplevet stor efterspørgsel på hjælp til skattestrukturering, afledt af den finansielle verdenssituation, generationsskifte samt advanced pricing agreements inden for transfer pricing.

I forhold til især sidstnævnte ydelse er vi en dominerende spiller i markedet. Også på mødemomssager har vi indtaget en unik position. De virksomheder, vi har hjulpet, står for ca. 1/3 af det samlede krav mod SKAT.

Tættere på kunden

En af årsagerne til årets gode resultat skyldes PwC's fortsatte ambitioner om at udvikle en mere markedsvendt kultur, hvor vi er værdiskabende og tæt på kunden. Derfor har vi i Tax arbejdet målrettet med vores kundeorienterede aktiviteter. Vi har bl.a. udviklet et program med det formål at skabe en mere proaktiv tilgang til kunderne.

Vi tror på, at den bedste rådgivning er den, hvor kunden oplever, at alle relevante områder er afdækket.

Vi tænker i værdiskabelse og innovation

Samtidig har vi arbejdet målrettet med at fremme en mere entreprenant kultur, som består af de bedste medarbejdere og partnere, der naturligt tænker i værdiskabelse og innovation. Gennem on-the-job-training, hvor de unge talenter inddrages, støtter vi dem i deres udvikling til at blive dynamiske rådgivere, der forstår kundernes muligheder og behov. Udviklingen understøttes sideløbende med intern uddannelse samt nærværende og inspirerende ledere.

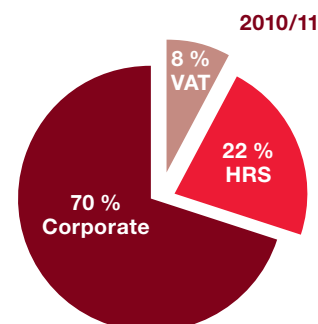
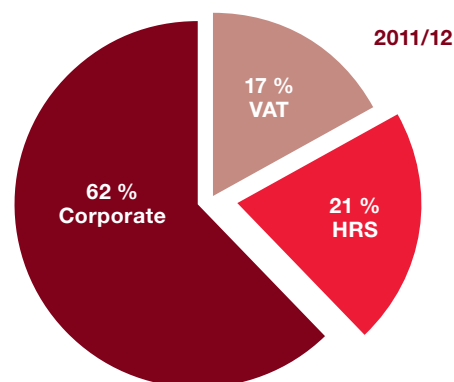
Ambitioner for fremtiden

De gode resultater viser, at kan man skabe den rette værdi for kunden, så er der fortsat et stigende behov for skatterådgivning i markedet. Derfor er vores ambition at demonstrere en betydelig vækst igen i 2012/13.

Det kræver, at vi har de mest kvalificerede medarbejdere – både nyuddannede og ikke mindst erfarne. Derfor vil vi i 2012/13 bruge meget energi på at

finde nye talenter og ikke mindst udvikle de medarbejdere, vi allerede har. Vi tror på, at dygtige medarbejdere tiltrækker de bedste talenter og kunder.

Omsætningens fordeling på ydelser i 2010/11-2011/12



Tax-omsætning og gennemsnitligt antal medarbejdere og partnere

DKK 1.000	2011/12	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08
Omsætning	256.057	217.075	206.113	198.232	175.927
Gennemsnitligt antal medarbejdere og partnere	161	146	164	186	138

Et skarpere Advisory

Advisory har i 2011/12 haft fokus på at fastholde og forbedre sin stærke markedsposition inden for transaktionsrådgivning (Deals og Corporate Finance) samt på at skabe en forbedret kundebetjening gennem nye indsatsområder og interne omstruktureringer på Consulting-området.



Michael Eriksen,
leder af Advisory

Tilfredsstillende resultater i hele Advisory-forretningen

Vi har i 2011/12 haft fokus på servicering af kundernes samlede rådgivningsbehov frem for salg af enkelte serviceydelser. Det har som udgangspunkt medført større opgaver med større bredde og mere dybde med bedre kundebetjening til følge. Advisory kommer ud af året med et stærkt fundament og et tilfredsstillende resultat.

Consulting

Vi har skabt et bedre udgangspunkt for vores rådgivning i Consulting ved at omstrukturere organisationen og tilføre nye kompetencer, som understøtter vores eksisterende forretning. Ud over en række nyansættelser har PwC's opkøb af PRTM, en større international konsulentforretning, medført tilførsel af en række specialkompetencer inden for supply chain management og product development.

Vi har ligeledes styrket vores nordiske samarbejde med tværnationale teams, så vi bedre kan betjene kunder på tværs af Norden.

Endelig har vi succesfuldt samlet vores enkelte kompetenceområder i én markedsvendt enhed, hvilket har medført, at vi har stået væsentligt stærkere i forhold til

at levere større transformationsprojekter til vores kunder inden for bl.a. finance transformation, it-governance, HR-transformation og access governance samt compliance-programmer i bl.a. forsikrings-, pensions- og banksektoren.

Vores kunder har haft stort fokus på effektivisering for at reducere de samlede omkostninger og styrke kvaliteten af de interne supportfunktioner. Disse kunder har vi hjulpet med at optimere, så de er bedre rustet til at agere i den meget omskiftelige markedssituation.

Udviklingen i Consulting har været positiv med et flot aktivitetsniveau og en positiv vækst.

Transaktionsrådgivning (Deals og Corporate Finance)

I transaktionsforretningen har vi haft et godt år, hvor vi har oplevet en kontinuerlig efterspørgsel på rådgivning om køb og salg af virksomheder på trods af et afdæmpet M&A-marked. Corporate Finance har haft et år svarende til forventningerne, mens Deals har haft et bedre år end forventet. Der har været et godt og stabilt aktivitetsniveau, og vi har oplevet en stigende efterspørgsel på rådgivning inden for rekonstruktion

af virksomheder samt forbedring af arbejdskapital. For at imødekomme vores kunders behov har vi derfor styrket vores kompetencer på disse områder og udvidet vores afdeling.

Nye og forbedrede serviceydelser i 2012/13

I 2012/13 vil der fortsat være fokus på lønsom vækst, og på de områder, hvor vi oplever en øget efterspørgsel, planlægger vi at udbygge en række af vores kompetenceområder. Vi vil fortsat styrke vores nordiske samarbejde, og inden for transaktionsområdet forventer vi et fortsat højt aktivitetsniveau.



Advisory-omsætning og gennemsnitligt antal medarbejdere og partnere

DKK 1.000	2011/12	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08
Omsætning	234.572	232.129	201.351	243.155	208.729
Gennemsnitligt antal medarbejdere og partnere	134	137	176	203	155

Udvikling i hverdagen

Det er altafgørende for PwC at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere og partnere.

Derfor er talent-agendaen et højt prioriteret område, og vi har i 2011/12 udviklet en ny talentstrategi. Vores nye talentstrategi bygger på, at udvikling sker i hverdagen. Derfor arbejder vi målrettet med at skabe de bedst mulige rammer for dette med særligt fokus på talentudvikling, god ledelse og feedback.

Udvikling af vores talenter

I PwC er alle talenter, og vi investerer i vores medarbejders og partners udvikling gennem kontinuerlig læring og kompetenceudvikling. Den største del af udviklingen sker i hverdagen, men dette suppleres med kurser, konferencer og workshops. Den løbende uddannelse er væsentlig for den enkelte medarbejders udvikling og er afgørende for altid at kunne demonstrere høj faglighed og kvalitet i de løsninger, vi leverer. I 2011/12 har vi fået 15 nye statsautoriserede revisorer. Det er den største andel i branchen.

Vi har bl.a. også gennemført vores Class of ...-program, som er et uddannelsesprogram for vores nyudnævnte senior managers, samt vores nordiske partnerprogram for nyudnævnte partnere, som har til formål at styrke disses strategiske kompetencer og ledelsesmæssige ansvar. Derudover har vi forbedret vores kursus for counsellors i PwC.

En anden væsentlig prioritet har været udviklingen af vores key talent-koncept, der skal identificere og udvikle de medarbejdere, der har et ekstraordinært potentiale. Key talent-konceptet er

designet til at skabe værdifuld udvikling i hverdagen. Derfor er hvert key talent tilknyttet en sponsorpartner, der har ansvaret for den strategiske sparring, samt en counsellor med ansvar for den daglige udvikling. Konceptet indebærer også, at PwC's key talents får en bedre relation til topledelsen og bliver involveret mere aktivt i PwC's forretningsstrategiske udfordringer og udvikling.

Dygtige ledere

For netop at sikre den bedst mulige udvikling af alle vores medarbejdere er det afgørende, at vi har dygtige ledere. Det betyder, at vi skal have opbygget en fælles forståelse af, hvad god ledelse er i PwC – på alle ledelsesniveauer. Vi har derfor igangsat et tiltag, der skal understøtte og udfolde god ledelse i PwC.

Som et led i at sikre god ledelse i PwC gennemføres årligt en "upward feedback"-undersøgelse, hvor medarbejderne evaluerer deres leders rolle og ledelsesstil på en skala fra 1-5, hvor 1 er bedst. Undersøgelsen fra i år viser et godt resultat. Vores samlede vurderinger ligger på 1,8, hvilket svarer til kategorien "god ledelse".



Konstruktiv feedback

Feedback er den bedste måde at motivere og udvikle vores medarbejdere på. Vores ambition er at forbedre PwC's feedback-kultur yderligere, så der kommer fokus på mere feedback – også i hverdagen. Derfor har feedback igen i år haft en høj prioritet.

Vi har også redesignet vores performance management-system, så det er blevet nemmere at evaluere den enkelte medarbejder.

Større overordnet tilfredshed

Vi har i år en overordnet medarbejder-tilfredshed på 78 % (77 % i 2011), 80 % oplever PwC som en god arbejds-

”

Vi har udviklet en ny talentstrategi, som bygger på, at udvikling sker i hverdagen.



plads mod 78 % i 2011, og 79 % forventer at arbejde i PwC om et år, hvilket er en stigning på tre procentpoint i forhold til 2011. Det er en positiv udvikling, som vi har ambitioner om at forbedre yderligere i de kommende år.

Relationsskabende arrangementer

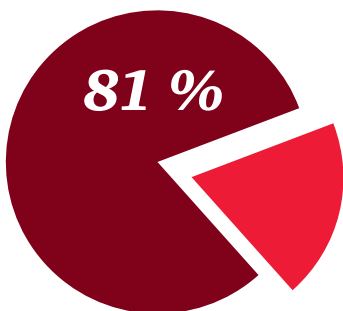
Rekruttering af de rigtige talenter har høj prioritet. I år har vi derfor afholdt en række relationsskabende aktiviteter. Vi inviterede i foråret bl.a. – som noget helt nyt i branchen – til en nordisk case competition. Her deltog 36 dygtige studerende fra Danmark, Norge, Sverige og Finland i en todagesevent på Flakfortet. Arrangementet gav os en unik mulighed for at præsentere PwC og lære nye potentielle PwC'ere at kende.

Internt har vi i år samlet alle medarbejderne til PwC Dagen 2012, der er en stor relationsskabende event med omdrejningspunkt i vores værdier.

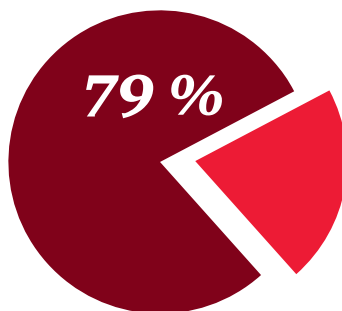
Fleksibilitet og mobilitet som karriereramme

Fremtidens medarbejdere stiller krav om konstant udvikling, stor fleksibilitet og muligheder for karriereskift med få års mellemrum. Derfor vil vi i året under overskriften ”one size does not fit all” gøre mere for at synliggøre og skabe bedre rammer for karriereveje, der understøtter den enkelte medarbejder i udviklingen af netop hendes/hans karriereforløb. PwC anerkender vigtigheden af at skabe muligheder for vores medarbejdere, alt efter hvor de er i deres karriere. Derudover skal det være mere tydeligt og tilgængeligt, at man i PwC kan udfolde sin karriere på tværs af både forretningsområder og landegrænser.

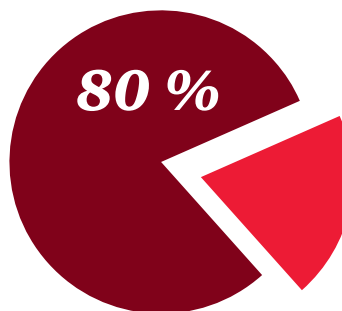
Medarbejdertilfredshedsundersøgelse 2012



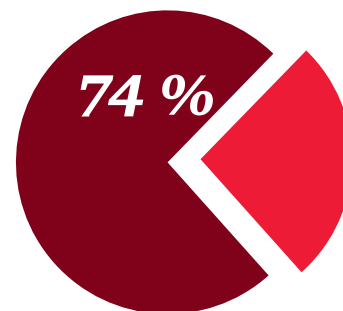
81 % er stolte over at arbejde i PwC.



79 % forventer at arbejde i PwC om et år.



80 % oplever PwC som et godt sted at arbejde.



74 % ville anbefale PwC som et godt sted at arbejde.

15 nye statsautoriserede revisorer



**Christine
Madsen**
Aarhus



**Mathias
Helstrand**
København



**Jesper Randall
Petersen**
København



**Lasse
Hartlev**
København



**Kasper Elkjær
Nielsen**
Aarhus



**Line
Borregaard**
Aalborg

**PwC har
den største
andel
af stats-
autoriserede
revisorer
i branchen.**



**Allan Trolle
Pedersen**
Lillebælt

270

statsautoriserede revisorer i PwC
(pr. 30. juni 2012).



**Jacob
Simonsen**
Næstved



**Mads
Krab**
København



**Tommy Borggaard
Nielsen**
København



**Steffen Kaj
Pedersen**
København



**Mads
Melgaard**
København



**Mette Holy
Jørgensen**
Odense

80 %

beståelsesprocent for vores
statsautoriserede revisorer.



**Henrik
Nyvang**
København



**Thomas
Lauritsen**
København

Antal medarbejdere og partnere

1.668

Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte.

Personaleomsætning

19,6 %

Personaleomsætningen ligger på 19,6 %, hvilket er forventeligt.

Gennemsnitsalder

37 år

Uddannelsestimer

182.067

Samlet antal uddannelsestimer i 2011/12.

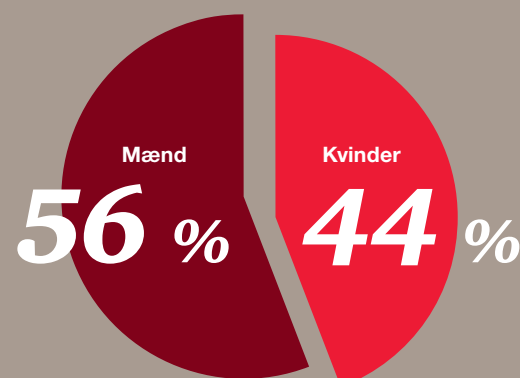
Partnere, directors og senior managere

	Statsautoriserede revisorer	Registrerede revisorer	Andet*	I alt
Partnere	136	-	25	161
- heraf kapitalejere	80	-	10	90
Directors	60	1	45	106
Senior managere	58	5	67	130
I alt	254**	6	137	397

* Omfatter uddannelser som cand.jur., cand.merc., cand.merc.aud., MBA, ph.d., HD mv.

** Herudover er der yderligere 16 statsautoriserede revisorer med andre grader.

Kønsfordeling



Grundlaget for succes

Kvalitetsagendaen er en væsentlig del af vores strategi og indgår som en af PwC's fem strategiske prioriteringer.

”

Vi støtter ikke Europa-Kommissionens forslag i den form de er fremsat, idet det vil føre til dårligere kvalitet i revisionen og påføre virksomhederne øgede omkostninger.

I året er kvalitetsagendaen blevet yderligere aktuel med Europa-Kommissionens udspil til en reform af revisionsmarkedet. PwC støtter alle forslag, der sikrer revisors uafhængighed og et velfungerende transparent marked for revisionsydelser. Derfor støtter vi bl.a. de forslag fra Europa-Kommissionen, der kan tydeliggøre, hvilke ydelser som er uforenelige med udførelse af revision, styrkelse af revisionsudvalgenes funktion til sikring af revisors uafhængighed, tættere samarbejde med myndighederne og tydeligere kommunikation fra revisor, både i revisionspåtegningen og internt til selskabets ledelse.

Vi støtter dog ikke Europa-Kommissionens forslag, i den form de er fremsat, idet det vil føre til dårligere kvalitet i revisionen og påføre virksomhederne øgede omkostninger. Derfor arbejder PwC også aktivt og konstruktivt på at forbedre forslagene fra Europa-Kommissionen.

Vedholdende fokus på kvalitet

PwC har et vedholdende fokus på kvalitet og arbejder systematisk med udvikling og effektivisering af vores risikostyringsprocesser. Det indebærer både omfattende efteruddannelse og udvikling samt implementering og overholdelse af nye kvalitetsstandarder.

Det er vores medarbejdere og partnere, som opretholder det høje faglige niveau og bidrager til, at kvaliteten af vores ydelser er i top. Derfor er en væsentlig del af vores kvalitetsstyring faglig uddannelse af PwC's medarbejdere og partnere. I 2011/12 har det samlede antal uddannelsestimer udgjort ca. 180.000, og vi har et stort fokus på læring og udvikling, så vi altid kan rådgive vores kunder bedst muligt – og i overensstemmelse med de forventninger, vores kunder naturligt har til ydelser, leveret af PwC.



I 2011/12 har vores medarbejdere og partnere også gennemført uddannelse i risikostyring, bl.a. via vores obligatoriske e-learning i vores code of conduct og risk management-procedurer.

Kvalitetsstyringssystemer

Vi tilpasser kontinuerligt vores betjeningsmodel, så der ikke opstår interessekonflikter, og så vi opfylder kravene til uafhængighed og altid er opmærksomme på særlige forhold, som kan påvirke vores revision og erklæringer.

Vi overvåger også de lovmæssige og faglige krav til vores uafhængighed. Kravene vedrører økonomiske interesser, karakteren af vores ydelser, forretnings-engagementer og -forbindelser samt kravene til statsautoriserede revisorer. Overvågningen sker bl.a. gennem vores klientgodkendelsesprocedurer og vores system, som registrerer medarbejdernes værdipapirer.

Nyt revisionsværktøj højner kvaliteten

Med implementeringen af vores nye revisionsværktøj Aura i 2011/12 har vi yderligere moderniseret og skærpet

kvaliteten i vores arbejde og forbedret revisionsprocessen. Aura sikrer ensartet høj kvalitet i vores dokumentation – på tværs af kundestørrelser og brancher. Samtidig højner Aura effektiviteten, da værktøjet bidrager til en bedre risikovurdering og planlægning. Vi har i vores revisions-

forretning i år brugt en del ressourcer på at implementere Aura, og det var vores ambition, at 90 % af vores 31.12.2011-revisioner blev udført i Aura. Dette mål har vi til fulde indfriet med en gennemførelsesprocent tæt på 95.

**Sidste års reorganisering af
Risk Management-organisationen
er fuldt implementeret.**



**Uddannelse i code of
conduct gennem e-learning
er styrket.**



**Styrkelse af vores centrale
behandling af aftaler og
forretningsforbindelser.**



Vision værdi

*en og
erne*

Fremtidens PwC

I PwC Danmark har vi en vision om at være det revisions-, skatte- og rådgivningshus, der skaber mest værdi for vores kunder og medarbejdere.

Vores strategi kalder vi ”Fremtidens PwC”, og den skal sikre, at vi indfrier vores strategiske målsætninger. Den bygger direkte på det globale PwC-netværks strategi, der tager udgangspunkt i PwC’s markeds-mæssige udfordringer, muligheder og ambitioner.

Strategien består fortsat af fem strategiske prioriteringer: revenue, profitability, talent, quality og brand. Vi arbejder aktivt med vores fem strategiske prioriteringer og har udpeget en række

konkrete indsatsområder og projekter, der skal understøtte hver enkelt prioritering. De udvalgte projekter og indsatsområder er forankret i vores forretningsområder samt vores tre committees* (Markets Committee, People Committee og Business Committee).

Fra strategi til personlige mål

For at sikre ejerskab og eksekvering i hele PwC er alle mål i strategien udmøntet i personlige handlingsplaner og måle-

punkter for den enkelte medarbejders og partners performance. Dette betyder, at der går en direkte linje fra vores overordnede strategiske mål til de individuelle daglige udfordringer og mål, hvilket er helt afgørende for at skabe det fælles engagement, der gør, at vi sammen kan skabe succes. Det hele er samlet i én fælles strategiplan for PwC.

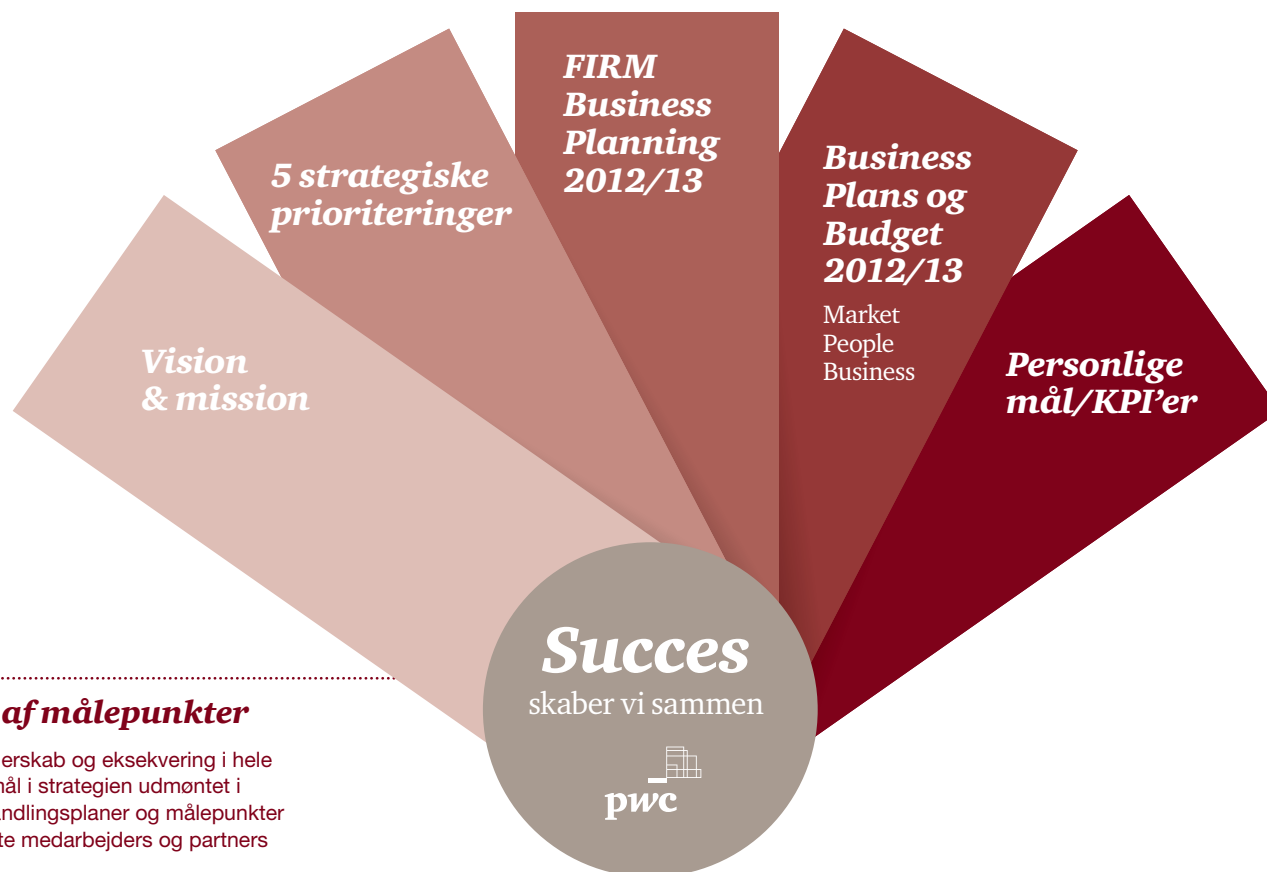
Vision

Vi er det revisions-, skatte- og rådgivningshus i Danmark, der skaber **mest værdi for vores relationer.**

Mission

Vi skaber værdi gennem engageret kundebetjening af høj kvalitet, branchens dygtigste medarbejdere og ledere – understøttet af det stærkeste brand.

* Vores organisering i tre committees er uddybet på side 48.



En vifte af målepunkter

For at sikre ejerskab og eksekvering i hele PwC er alle mål i strategien udmøntet i personlige handlingsplaner og målepunkter for den enkelte medarbejders og partners performance.

Tre fokusområder

For det kommende år har vi udvalgt tre fokusområder, som skal sætte retningen for vores beslutninger og handlinger: Relationer, værdi og kvalitet.



Relationer

Vi skaber og udvikler langvarige relationer til vores kunder og medarbejdere og leverer vores bedste hver gang.

Værdi

Vores kunder og medarbejdere oplever, at vi interesserer os oprigtigt for deres udfordringer og finder løsninger sammen med dem.

Kvalitet

Vores grundlag for forretningen er høj kvalitet og konkurrencedygtighed, leveret af branchens dygtigste medarbejdere.

Mod, åbenhed og fællesskab

Vores virksomheds- og ledelseskultur bygger på en række centrale værdier og et adfærdskodeks, som har afgørende betydning for, hvordan vores ledelse og medarbejdere agerer. Det kalder vi PwC Experience. PwC Experience er fundamentet i vores virksomhedskultur og guider vores beslutninger og handlinger på vejen mod fælles og individuel succes.

I vores tilgang til ledelse ønsker vi at gå foran og at stimulere modet til at stå frem, tage initiativ og fremme åbenhed, ansvarlighed og fællesskab. PwC er et partnerskab, og dermed er det også afgørende for udviklingen af vores virksomhed og mennesker, at vi dyrker en åben dialog og formår gennem de rette processer og ledelsesorganer at skabe aktiv og reel inddragelse på vejen mod de bedste beslutninger.

Vi har en vision om at være det revisions-, skatte- og rådgivningshus i Danmark, der skaber mest værdi for vores relationer. Dette når vi kun, hvis vi på alle afgørende områder stræber efter at være "best-in-class" og således også i relation til god selskabsledelse. Vi forholder os således aktivt til Komitéen for god Selskabsledelses anbefalinger og har herunder en hensigtsmæssig ramme for og organisering af de øverste ledelsesorganer og kontrolsystemer. Dette sikrer, at vi agerer i overensstemmelse med gældende lovgivning, udvikler os i den rigtige retning, minimerer risici

og har en aktiv og åben dialog med vores kapitalejere.

LEDELSESSTRUKTUR

Bestyrelsen

Bestyrelsen fører tilsyn med direktionen og er ansvarlig for den overordnede ledelse af partnerselskabet. Det er bl.a. bestyrelsens opgave på direktionens oplæg at kvalitetssikre PwC's overordnede målsætninger, strategier, budgetter mv. Det er desuden bestyrelsens opgave at tage stilling til, om partnerselskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt i forhold til partnerselskabets drift. Det påhviler bestyrelsen at føre tilsyn med, at PwC driver virksomhed i overensstemmelse med lovgivningen og de forpligtelser, som følger af PwC's internationale aftaler.

PwC's bestyrelse består af seks kapital-ejervalgte medlemmer samt to medarbejdervalgte medlemmer. Antallet af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer øges fra to til tre medlemmer ved næste valg i 2014. Der er udarbejdet en forretningsorden for både direktionen og bestyrelsen, der begge gennemgås

”

I vores tilgang til ledelse ønsker vi at gå foran og at stimulere modet til at stå frem, tage initiativ og fremme åbenhed, ansvarlighed og fællesskab.



årligt for at sikre, at de er ajour med PwC's udvikling og behov.

Partner Affairs Committee

PwC har etableret en Partner Affairs Committee (PAC) som konsekvens af PwC's struktur som et partnerejet og partnerledet selskab. PAC er i forhold til partnerselskabets interne partnerforhold PwC's øverste myndighed, der styrker fællesskabet og varetager partnerkredsens interesser i relation til generelle partnerforhold med respekt for selskabslovgivningens bestemmelser. PAC består i dag af seks kapitalejere, der også er medlemmer af bestyrelsen.

Valg af bestyrelse og PAC

PwC's bestyrelse og PAC bliver valgt af kapitalejerne for en treårig periode på partnerselskabets generalforsamling. De medarbejdervalgte medlemmer af bestyrelsen vælges hvert fjerde år. Partnerselskabet har en nøje udvælgelsesproces og en række kriterier

for bestyrelsens sammensætning, så bestyrelsen bedst muligt afspejler PwC's forretningsmæssige, organisatoriske og geografiske struktur. Flertallet af bestyrelsesmedlemmerne skal være statsautoriserede revisorer. Mindst to af bestyrelsens medlemmer skal komme fra Assurance, et medlem fra Tax og et medlem fra Advisory. Derudover skal mindst to af bestyrelsesmedlemmerne have fast kontoradresse på partnerselskabets registrerede hjemstedsadresse, mens to øvrige bestyrelsesmedlemmer skal have registreret kontoradresse på andre PwC-kontorer.

Evaluering af bestyrelse og direktion

PwC har en fastlagt evalueringsprocedure for bestyrelsen og direktionen. Bestyrelsesevalueringen finder sted en gang årligt og forestås af bestyrelsesformanden. Også bestyrelsesformanden evalueres af de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsen evaluerer også direktionen

årligt i forhold til partnerselskabets vederlagspolitikker. Ligeledes evaluerer bestyrelsesformanden og den adm. direktør en gang om året deres samarbejde og afrapporterer herom til bestyrelsen. Bestyrelsen og PAC afholder seks til otte møder om året.

Adm. direktør og Senior Partner

I overensstemmelse med PwC's internationale bestemmelser vælges der en Territory Senior Partner af kapitalejerne i PwC Danmark. I henhold til PwC Danmarks vedtægter bliver Senior Partneren valgt for en periode på tre år og udpeges i forlængelse af valget som adm. direktør af PwC's bestyrelse. Genvalg af den adm. direktør og Senior Partner kan finde sted. Den adm. direktør udpeger den øvrige del af direktionen, som godkendes af PAC.

Direktionen

Direktionen (Management Board) er ansvarlig for den daglige ledelse af

Organisation



partnerselskabet i overensstemmelse med bestyrelsens retningslinjer. Den består af adm. direktør og Senior Partner Mogens Nørgaard Mogensen, Managing Partner Kim Füchsel, markedsleder Lars Baungaard og lederne af partnerselskabets tre forretningsområder, hhv. Mikael Sørensen (Assurance), Jan Huusmann Christensen (Tax) og Michael Eriksen (Advisory).

Ledelsen er herunder organiseret i tre committeer, som afspejler vores tre vigtigste områder for en fortsat succesfuld virksomhed – Markets Committee, der har ansvaret for eksekvering af de markedsøkonomiske mål, Business Committee, der er ansvarlig for at sikre den operationelle drift af alle forretningsområder og People Committee, der har ansvaret for eksekvering af mål på talentagendaen.

Vederlag

PwC har en vederlagspolitik for bestyrelsen, direktionen og kapitalejerne, der er tilrettelagt med sigte på at fremme en langsigtet adfærd og sikre en balanceret sammenhæng mellem performance og aflønning på et konkurrencedygtigt niveau. Vederlagspolitikken forelægges og godkendes på PwC's ordinære generalforsamling.

Aktiv dialog med partnerselskabets kapitalejere

PwC tilstræber et vedvarende og højt informationsniveau gennem aktiv og åben dialog med partnerselskabets

kapitalejere og øvrige stakeholders om PwC's målsætning, udvikling og forventning til fremtiden. Det sker via kapitalejermøder, udsendelse af referater fra PAC- og bestyrelsesmøder, offentliggørelse af månedsrapporter og løbende partner briefs. Partnerne har også et lukket forum på partnerselskabets intranet, hvor der lægges nyheder op. Bestyrelsen og direktionen har derudover udformet en kommunikationsstrategi, der sikrer, at alle væsentlige informationer af betydning for kapitalejere og andre stakeholders offentliggøres. Den årlige generalforsamling er der, hvor kapitalejerne kan udøve indflydelse ved at deltage og afgive stemmer i overensstemmelse med selskabslovens bestemmelser. PwC opfordrer alle kapitalejere – gennem direkte henvendelse – til at deltage i generalforsamlingen for at sikre den demokratiske proces.

Uafhængighed og risikostyring

Vores uafhængighed er altafgørende for, at vi er en troværdig samarbejdspartner. Derfor har vi omfattende regler for vores uafhængighed, der skal sikre, at PwC ikke bliver bragt i en situation, hvor der kan opstå tvivl om vores uafhængighed. En konsekvens af dette er bl.a., at ingen af vores partnere eller medarbejdere som hovedregel må have bestyrelsesposter eller tilsvarende hverv i andre erhvervs-virksomheder, ligesom det ikke er tilladt at have økonomiske interesser i en erklæringskunde eller dennes relaterede virksomheder.

Vi har omfattende kvalitets- og risikostyringsprocedurer for altid at levere den bedste kvalitet på et uafhængigt grundlag (se mere på side 40).

Vores Risk Management-organisation omfatter et antal erfarne partnere, der anvender en væsentlig del af deres tid på risikostyringsaktiviteter for løbende at overvåge risici og udvikle optimale løsninger. Derudover identificerer og evaluerer direktionen de væsentligste forretningsmæssige risici. PwC har ligeledes nedsat et Risk Council, hvor et udvalg af direktionen og Risk Management-ledelsen månedligt mødes og drøfter det aktuelle risikobillede og afrapporterer herom direkte til bestyrelsen.

Årets nye partnere



Allan Knudsen
København



Carsten Dahl
Lillebælt



Henning Tønder Olesen
Esbjerg

13

nye partnere er i år indtrådt i vores partnerskab. Med udnævnelsen følger der et særligt ansvar for at tage vare på PwC's kultur, værdier og brand.

161

antal partnere
i PwC.



Jens Olsson
København



Justin Breau
København



Kirsten Kamp
Aarhus



Lars Hindø
Skjern



Lars Østergaard
Aarhus



Lasse Carøe Henningsen
København



Martin Olesen Furbo
Skive

1,8

vurderes PwC's ledere til i årets Upward feedback, hvor medarbejderne evaluerer deres leders rolle og ledelsesstil på en skala fra 1-5, hvor 1 er bedst.



René Brandt Jensen
København



Søren Ørjan Jensen
København



Thomas P. Blohm
København



Regnskabsberetning

PwC har pr. 1. juli 2011 ændret selskabsretlig struktur, så virksomheden fremadrettet opererer gennem et partnerselskab frem for, som tidligere, et aktieselskab.

Årets resultat

2011/12 har været et tilfredsstillende år for PwC. Vi har realiseret en vækst i omsætningen på 11 %, der således udgør DKK 1.860 mio. mod DKK 1.675 mio. i 2010/11. Fusionen med Grant Thornton pr. 1. juli 2011 har bidraget til denne vækst, ligesom året har været præget af vækst i alle PwC's kerneydelser og markedssegmenter.

De samlede eksterne omkostninger steg 3 % i året, primært som følge af et højere aktivitetsniveau. Der er fortsat fokusering på effektivisering af de operationelle enheder i PwC, og efter sammenlægning af Grant Thornton og PwC's kontorer forventes en lavere stigningstakt i omkostningerne de kommende år.

Det gennemsnitlige antal beskæftigede, omregnet til fuldtid, er øget fra 1.555 i 2010/11 til 1.668 i 2011/12. De samlede personaleomkostninger, inkl. vederlag til partnere, er steget tilsvarende med DKK 195 mio. til DKK 1.338 mio. (2010/11: DKK 1.143 mio.) – en stigning på 17 %. Årets personaleomkostninger, målt pr. medarbejder og partner, er i gennemsnit DKK 0,8 mio. – en stigning på knap 8 %.

De finansielle nettoomkostninger steg i året som følge af opkøb i 2011.

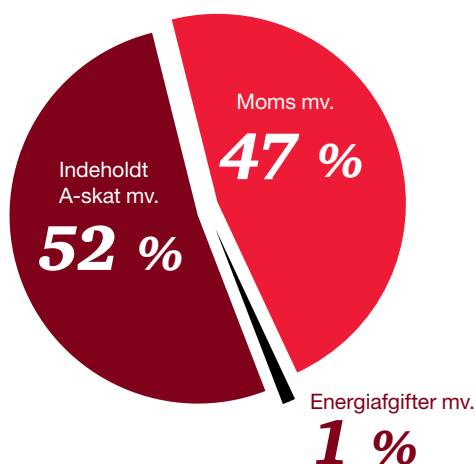
Årets totalindkomst blev realiseret med DKK 5 mio. mod DKK 17 mio. året før. Resultatet skal ses på baggrund af udviklingen i vederlag til ansatte og partnere.

Samlede skattebetalinger

Partnerselskabets bidrag til samfundet i form af skatter og afgifter, foranlediget af virksomhedens aktiviteter er opgjort efter TTC-modellen (Total Tax Contribution).

Det samlede samfundsbidrag for regnskabsåret 2011/12 udgør DKK 697 mio.

Total Tax Contribution 2011/12
i alt DKK mio. 697



Vederlag til partnere

Det gennemsnitlige vederlag til partnerne steg i 2011/12 til DKK 3.056 mio. mod DKK 2.763 mio. i året før og nærmer sig igen niveauet fra 2007/08.

Balance

Balancen pr. 30. juni 2012 viser samlede aktiver på DKK 1.546 mio. mod DKK 1.472 mio. sidste år. Stigningen på DKK 74 mio. kan primært henføres til udviklingen i tilgodehavender hos kunder samt forhøjelse af kapitalejernes ansvarlige lånekapital til virksomheden.

Egenkapital

Partnerselskabets egenkapital udgør DKK 63 mio. mod DKK 211 mio. sidste år. Selskabskapitalen på DKK 50 mio. (2010/11: DKK 115 mio.) er i årets løb reduceret i forbindelse med omdannelse til partnerselskab. Soliditetsgraden udgør 23,7 % (2010/11: 18,7 %), når der tages hensyn til ansvarlige lån.

Pengestrømme, investeringer og finansiering

Partnerselskabet er finansieret ved en kombination af kapitalejernes indskud

(selskabskapital og ansvarlig lånekapital), ufordelt resultatandel til partnere samt ved kreditfaciliteter hos danske kreditinstitutter.

I alt 643 (2010/11: 575) medarbejdere og partnere deltager i partnerselskabets medarbejderobligationsordning. Stigningen skyldes tilgang af Grant Thornton-medarbejdere og -partnere, da der i regnskabsåret ikke er udstedt nye medarbejderobligationer. Medarbejderobligationer for i alt DKK 103 mio. tilbagebetales i perioden 2012/13 - 2014/15.

Årets forskydning i likvider udgør DKK 102 mio. (2010/11: DKK 3 mio.). Pengestrømme fra driften har været positiv med DKK 19 mio., hvilket skyldes den positive udvikling i indtjeningen for regnskabsåret, men samtidig negativt påvirket af forhøjede tilgodehavender hos kunder samt af renter af akkvisitionslån.

Begivenheder efter regnskabsårets udløb

Der er efter regnskabsårets udløb ikke indtruffet væsentlige begivenheder af betydning for årsrapporten.

Forventninger til 2012/13

For regnskabsåret 2012/13 forventes en begrænset vækst. Forventningen baserer sig på et fortsat vanskeligt og udfordrende markedsclima. Fokus for 2012/13 vil være gennem ansvarlig ledelse at udnytte de markeds-mæssige muligheder effektivt, sikre maksimeret udnyttelse af de strategiske opkøb, PwC har gennemført i de foregående år, samt fortsat effektivisering af vores forretning. Dette skal være med til at sikre et forbedret resultat for 2012/13.

PwC's lovpligtige redegørelse for samfundsansvar fremgår af vores hjemmeside: www.pwc.dk/årsrapport-csr. Den lovpligtige gennemsigthedsrapport fremgår af vores hjemmeside: www.pwc.dk/årsrapport-gennemsigthedsrapport.

Årets *resultat*



tater

Totalindkomstopgørelse 1. juli - 30. juni

(DKK 1.000)	2011/12	2010/11	Note
Nettoomsætning	1.860.498	1.674.705	4
Andre driftsindtægter	10.052	2.257	5
Indtægter	1.870.550	1.676.962	
Andre eksterne omkostninger	-460.508	-446.946	6
Af- og nedskrivninger af materielle og immaterielle langfristede aktiver	-38.738	-51.252	7
Personaleomkostninger	-1.338.395	-1.142.787	8
Resultat af primær drift	32.909	35.977	
Finansielle indtægter	11.004	1.397	9
Finansielle omkostninger	-44.856	-17.538	10
Resultat før skat	-943	19.836	
Skat af årets resultat	2.627	-7.709	11
Årets resultat	1.684	12.127	
Aktuarmæssige udsving i efterlønsforpligtelse	3.507	6.712	
Skat af aktuarmæssige udsving i efterlønsforpligtelse	0	-1.678	11
Årets totalindkomst	5.191	17.161	
som af ledelsen specificeres således:			
Årets totalindkomst, jf. ovenstående	5.191	17.161	
Vederlag til partnere, omkostningsført under personaleomkostninger	498.222	403.344	
Til fordeling	503.413	420.505	
Vederlag til partnere	498.222	403.344	
Overført til næste år	5.191	17.161	
	503.413	420.505	
Gennemsnitligt vederlag pr. partner	3.056	2.763	

Balance 30. juni

(DKK 1.000)	2012	2011	Note
Aktiver			
Goodwill	511.691	508.393	
Software	3.747	5.448	
Kunderelationer	134.991	148.049	
Immaterielle aktiver	650.429	661.890	12
Grunde og bygninger	0	61.698	
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	32.251	39.026	
Indretning af lejede lokaler	1.570	13.457	
Materielle aktiver	33.821	114.181	13
Deposita	29.047	28.526	14
Tilgodehavender	17.115	15.861	15
Finansielle aktiver	46.162	44.387	
Langfristede aktiver	730.412	820.458	
Aktiver, bestemt for salg	0	5.000	13
Tilgodehavender	621.470	552.424	15
Periodeafgrænsningsposter	31.371	33.013	16
Tilgodehavender	652.841	585.437	
Likvide beholdninger	162.925	61.313	17
Kortfristede aktiver	815.766	651.750	
Aktiver i alt	1.546.178	1.472.208	

Passiver			
Selskabskapital	50.000	115.498	18
Overført resultat	13.052	95.732	
Egenkapital	63.052	211.230	
Udskudt skat	0	110.098	19
Hensatte forpligtelser	44.145	64.835	20
Langfristede gældsforpligtelser	550.252	448.539	21
Langfristede forpligtelser	594.397	623.472	
Hensatte forpligtelser	4.881	7.318	20
Kortfristet del af langfristede gældsforpligtelser	162.256	36.805	21
Forudbetalinger fra kunder	49.826	46.494	
Leverandører af varer og tjenesteydelser	41.638	39.197	
Gæld til kapitalejere	280.082	151.530	
Anden gæld	350.046	356.162	
Kortfristede forpligtelser	888.729	637.506	
Forpligtelser i alt	1.483.126	1.260.978	
Passiver i alt	1.546.178	1.472.208	

Egenkapitalopgørelse 1. juli - 30. juni

(DKK 1.000)	Selskabskapital	Overført resultat	I alt
Egenkapital 1. juli 2011	115.498	95.732	211.230
Årets totalindkomst	0	5.191	5.191
Transaktioner med kapitalejerne			
Transaktioner ved omdannelsen til P/S	-65.498	-79.932	-145.430
- betalt udbytte	0	-7.922	-7.922
- køb af egne kapitalandele	0	-17	-17
Egenkapital 30. juni 2012	50.000	13.052	63.052
Der er i 2011/12 udbetalt TDKK 7.922 i udbytte, svarende til DKK 48.300 pr. aktie. Selskabskapitalen er bundet og kan ikke anvendes til udlodning til partnerselskabets kapitalejere. Overført resultat er til kapitalejernes frie disposition. For nærmere omtale af reguleringer ved omdannelsen til P/S henvises til note 3.			
Egenkapital 1. juli 2010	123.000	84.819	207.819
Ændring i regnskabspraksis, efterlønsforpligtelsen	0	-3.760	-3.760
Årets totalindkomst	0	17.161	17.161
Transaktioner med kapitalejerne			
- betalt udbytte	0	-7.583	-7.583
- køb af egne kapitalandele	0	-7.505	-7.505
- salg af egne kapitalandele	0	5.000	5.000
- kapitalforhøjelse	98	0	98
- kapitalnedsættelse	-7.600	7.600	0
Egenkapital 30. juni 2011	115.498	95.732	211.230
Ledelsen i PwC har på baggrund af årets resultat for 2010/11 foreslået udbytte til kapitalejerne af selskabets A-aktier på i alt TDKK 8.501, svarende til DKK 48.300 pr. A-aktie. Heraf udgør udbytte til egne kapitalandele TDKK 579. Der er i 2010/11 udbetalt TDKK 7.583 i udbytte, svarende til DKK 48.300 pr. aktie.			

Pengestrømsopgørelse 1. juli - 30. juni

(DKK 1.000)	2011/12	2010/11	Note
Årets totalindkomst	5.191	17.161	
Reguleringer af ikke-kontante poster	61.878	84.554	26
Ændring i driftskapital	-15.479	-29.511	27
Pengestrømme fra drift før finansielle poster	51.590	72.204	
Renteindbetalinger og lignende	10.914	1.349	
Renteudbetalinger og lignende	-43.299	-17.758	
Pengestrømme fra ordinær drift	19.205	55.795	
Betalt selskabsskat	0	-1.217	
Pengestrømme fra driftsaktivitet	19.205	54.578	
Køb af immaterielle aktiver	-3.093	-1.154	
Køb af materielle aktiver	-15.112	-23.136	
Køb af virksomheder	-3.981	-319.079	28
Salg af immaterielle aktiver	1.255	0	
Salg af materielle aktiver	14.253	2.411	
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	-6.678	-340.958	
Tilbagebetaling af andre gældsforpligtelser	-252.634	-21.120	
Optagelse af andre gældsforpligtelser	148.697	290.889	
Optagelse af gæld til kapitalejere	202.215	29.925	
Forhøjelse af aktiekapital ved indskud	0	98	
Køb af egne kapitalandele	-17	-7.505	
Salg af egne kapitalandele	0	5.000	
Deponering; medarbejderobligationer	-1.254	-220	
Betalt udbytte	-7.922	-7.583	
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	89.085	289.484	
Ændring i likvider	101.612	3.104	
Likvider 1. juli	61.313	58.209	
Likvider 30. juni	162.925	61.313	
Likvider specificeres således:			
Likvide beholdninger	162.925	61.313	
Driftskreditter	0	0	
Likvider 30. juni	162.925	61.313	

PwC har i forbindelse med omdannelsen til P/S i regnskabsåret 2011/12 haft væsentlige ikke-pengestrømsskabende transaktioner. Se yderligere omtale i note 3.

Noter

Note 1	Anvendt regnskabspraksis	59
Note 2	Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger i anvendt regnskabspraksis	62
Note 3	Omdannelse fra aktieselskab til partnerselskab	63
Note 4	Nettoomsætning	64
Note 5	Andre driftsindtægter	64
Note 6	Andre eksterne omkostninger	64
Note 7	Af- og nedskrivninger af materielle og immaterielle langfristede aktiver	64
Note 8	Personaleomkostninger	65
Note 9	Finansielle indtægter	65
Note 10	Finansielle omkostninger	65
Note 11	Skat af årets resultat	66
Note 12	Immaterielle aktiver	67
Note 13	Materielle aktiver	68
Note 14	Deposita	68
Note 15	Tilgodehavender	69
Note 16	Periodeafgrænsningsposter	69
Note 17	Likvide beholdninger	69
Note 18	Selskabskapital	70
Note 19	Udskudt skat	70
Note 20	Hensatte forpligtelser	71
Note 21	Langfristede gældsforpligtelser	73
Note 22	Eventualforpligtelser	73
Note 23	Øvrige økonomiske forpligtelser	74
Note 24	Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor	74
Note 25	Nærtstående parter	75
Note 26	Pengestrømsopgørelse – reguleringer af ikke-kontante poster	75
Note 27	Pengestrømsopgørelse – ændring i driftskapital	75
Note 28	Køb af virksomheder	76
Note 29	Finansielle risici og finansielle instrumenter	77
Note 30	Efterfølgende begivenheder	79

1. Anvendt regnskabspraksis

Som beskrevet i note 3, har PricewaterhouseCoopers Services Statsautoriseret Revisionsaktieselskab ændret selskabsretlig struktur fra et aktieselskab til et partnerselskab.

Årsregnskabet for PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab (PwC) er aflagt i overensstemmelse med internationale regnskabsstandards (IFRS), som godkendt af EU, samt de yderligere danske oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Ændring i anvendt regnskabspraksis

PwC har med virkning fra 1. juli 2011 førtidsimplementeret IAS 19 (revised 2011). Implementeringen er sket i henhold til ikrafttrædelsesbestemmelserne i IAS 19 (revised 2011) og medfører blandt andet, at korridormetoden ikke længere anvendes, ligesom aktuarmæssige udsving, der opstår som følge af ændringer i aktuarmæssige forudsætninger, indregnes i anden totalindkomst, i det år hvor de opstår. Ændringen er implementeret med tilbagevirkende kraft, og sammenligningstal for 2010/11 er derfor tilpasset. Ændringen er beløbsmæssig mindre væsentlig, og årsregnskabet indeholder derfor ikke sammenligningstal for balancen pr. 1. juli 2010.

Ændringen medfører, at hensatte forpligtelser pr. 1. juli 2011 reduceres med DKK 11 mio., og udskudt skat forøges med DKK 3 mio., mens egenkapitalens frie reserver forøges med DKK 8 mio. (reduceret med DKK 4 mio. pr. 1. juli 2010). Årets resultat for 2010/11 er forhøjet med DKK 7 mio., og anden totalindkomst for 2010/11 er forhøjet med DKK 5 mio. Ændringen medfører en forhøjelse i den udskudte skatteforpligtelse. Da partnerselskabet ikke er et selvstændigt skattesubjekt, har partnerselskabet ikke en udskudt skatteforpligtelse, hvorfor denne i overensstemmelse med SIC-25 er indtægtsført i 2011/12.

PwC har med virkning fra 1. juli 2011 implementeret ændringer til IFRS 7 vedrørende udvidede oplysningskrav ved ophør med finansielle instrumenter samt årlige forbedringer til IFRS med ikrafttrædelse for regnskabsåret 2011/12. Ændringerne har ikke påvirket indregning og måling, regnskabsopstillingerne eller noterne.

Herudover har PwC foretaget enkelte mindre væsentlige ændringer til præsentation og klassifikation i totalindkomstopgørelsen. Ændringerne er foretaget med henblik på at give en mere informativ præsentation af totalindkomstopgørelsen. Sammenligningstal er tilpasset.

PwC præsenterer ikke segmentoplysninger efter IFRS 8, da dette ikke er obligatorisk for virksomheden.

Ud over ovenstående ændringer er den anvendte regnskabspraksis og præsentation uændret i forhold til sidste år.

Ny regnskabsregulering

IASB har den 30. juni 2012 udsendt følgende nye regnskabsstandards og fortolkningsbidrag samt ændringer til standarder, som er fundet relevante for PwC, og som træder i kraft i efterfølgende regnskabsperioder:

- IAS 1 om præsentation af regnskaber vedrørende ændring til totalindkomstopgørelsen
- Årlige forbedringer til IFRS med ikrafttrædelse for regnskabsåret 2012/13

Herudover har IASB udsendt følgende relevante standarder eller ændringer til standarder med ikrafttrædelsestidspunkt for efterfølgende regnskabsperioder:

- IFRS 7 om oplysninger ved modregning af finansielle instrumenter
- IFRS 9 om finansielle instrumenter
- IFRS 10 om koncernregnskab
- IFRS 11 om fælles arrangementer – fælles aktiviteter og fælles enheder (Joint Ventures)
- IFRS 12 om oplysninger ved interesser i andre enheder
- IFRS 13 om dagsværdiopgørelser
- IAS 12 om indkomstskat
- IAS 27 om separate moderselskabsregnskaber
- IAS 28 om investeringer i associerede virksomheder og joint ventures (fælles enheder)
- IAS 32 om modregning af finansielle instrumenter.

Standarderne er ikke godkendt af EU og ikrafttrædelsestidspunktet er derfor ikke endeligt. PwC har ikke afsluttet sin vurdering af påvirkningen fra de nye standarder, men forventer på nuværende tidspunkt ikke nogen væsentlig effekt for PwC.

Generelt om indregning og måling

Regnskabet er udarbejdet med udgangspunkt i det historiske kostprisprincip, undtagen hvor IFRS kræver anvendelse af dagsværdi.

Ved udarbejdelsen af regnskabet opstiller ledelsen forudsætninger, der påvirker de rapporterede aktiver og forpligtelser på balancedagen samt de rapporterede indtægter og omkostninger for regnskabsperioden. I note 2 er oplyst om de regnskabsmæssige skøn og vurderinger, som anses for væsentlige for udarbejdelsen af regnskabet.

Virksomhedssammenslutninger

Nyerhvervede eller nystiftede dattervirksomheder indregnes fra det tidspunkt,

hvor der opnås kontrol over det tilkøbte (overtagelsesdagen). Ved erhvervelse af dattervirksomheder anvendes overtagelsesmetoden.

Anskaffelsesprisen opgøres som dagsværdien af de afgivne aktiver, påtagne forpligtelser og udstedte aktier. Anskaffelsesprisen indeholder dagsværdien af eventuelle betingede vederlag (earn-outs). Transaktionsomkostninger ved erhvervelsen omkostningsføres, i den periode hvor de afholdes.

Identificerbare aktiver, forpligtelser og eventuale forpligtelser (nettoaktiver) vedrørende den overtagne virksomhed indregnes til dagsværdien på overtagelsesdagen.

Eventuel goodwill og eventuelle ikke-kontrollerende interesser (minoriteter) indregnes efter én af følgende metoder:

- 1) Goodwill, relateret til den overtagne virksomhed, udgøres af et eventuelt positivt forskelsbeløb mellem den samlede dagsværdi af den overtagne virksomhed og dagsværdien af de samlede regnskabsmæssige nettoaktiver. En eventuel ikke-kontrollerende interesse indregnes til andel af den overtagne virksomheds samlede dagsværdi (fuld goodwill).
- 2) Goodwill, relateret til den overtagne virksomhed, udgøres af et eventuelt positivt forskelsbeløb mellem anskaffelssummen og dagsværdien af partnerselskabets andel af den erhvervede virksomheds regnskabsmæssige nettoaktiver på overtagelsestidspunktet. En eventuel ikke-kontrollerende interesse indregnes til den forholdsmæssige andel af de overtagne nettoaktiver (forholdsmæssig goodwill).

Goodwill indregnes under immaterielle anlægsaktiver. Goodwill afskrives ikke, men værdien revurderes årligt samt ved tegn på værdiforringelse. Er dette tilfældet, foretages nedskrivning til dets lavere genindvindingsværdi.

Hvis den første indregning af virksomhedssammenslutninger kun kan opgøres foreløbigt, ved udgangen af den periode hvor sammenslutningen gennemføres, tilpasses reguleringer, foretaget inden for tolv måneder fra erhvervelsestidspunktet, af den foreløbige dagsværdi af de overtagne aktiver og forpligtelser eller kostprisen til den først indregnede goodwill. Tilpasningen opgøres, som om den var indregnet på erhvervelsestidspunktet, og sammenligningstal tilpasses. Ændringer i opgørelsen af kostprisen er betinget af, at fremtidige begivenheder indregnes i resultatopgørelsen.

Solgte eller afviklede virksomheder indregnes frem til afståelsestidspunktet. En eventuel avance eller et eventuelt tab i forhold til den regnskabsmæssige værdi på afståelsestidspunktet resultatføres ved salg, i det omfang kontrollen over virksomheden tillige afgives.

Sammenligningstal korrigeres ikke for ny-erhvervede, solgte eller afviklede virksomheder.

Omregning af fremmed valuta

Regnskabet præsenteres i danske kroner (DKK), som også er partnerselskabets funktionelle valuta. Transaktioner i fremmed valuta er i årets løb omregnet til transaktionsdagens kurs. Gevinster og tab, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på betalingsdagen, indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Finansielle instrumenter

Finansielle instrumenter indregnes på handelsdatoen til dagsværdi.

Afledte finansielle instrumenter måles efterfølgende til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter indgår i henholdsvis andre tilgodehavender og anden gæld. Alle ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster, såfremt kravene til regnskabsmæssig afdækning ikke opfyldes.

Der henvises i øvrigt til beskrivelsen for deposita og tilgodehavender samt for finansielle forpligtelser.

Resultatopgørelsen

Omsætning

Omsætningen omfatter værdien af årets leverede ydelser, inkl. udlæg på kunder med fradrag af merværdiafgift og prisnedsdrag, der er direkte forbundet med salget.

Omsætningen indregnes i resultatopgørelsen, når salget er gennemført. Dette anses generelt at være tilfældet, når:

- tjenesteydelsen er leveret inden regnskabsårets udløb
- der foreligger en forpligtende salgsaftale
- salgsprisen er fastlagt
- indbetaling er modtaget, eller med rimelig sikkerhed kan forventes modtaget.

Honoraret for de leverede ydelser fastsættes efter forskellige modeller. Indtægtsindregning for de forskellige modeller sker som følger:

- Hvor honoraret er baseret på medgået tid, indregnes omsætningen, i takt med at produktionen udføres, hvorved omsætningen svarer til salgsværdien af årets udførte arbejder (produktionsmetoden).

Færdiggørelsesgraden vurderes på baggrund af afholdte omkostninger i forhold til forventede totale omkostninger.

- Hvor honoraret er baseret på en fastpris-kontrakt, indregnes omsætningen, i takt med at produktionen udføres, hvorved omsætningen svarer til salgsværdien af årets udførte arbejder (produktionsmetoden). Færdiggørelsesgraden vurderes på baggrund af afholdte omkostninger i forhold til forventede totale omkostninger.
- Hvor honoraret er baseret på opnåelse af aftalte mål, indregnes omsætningen, når retten til honorar er opnået.

Det sikres hermed, at indregning først sker, når de samlede indtægter og omkostninger samt færdiggørelsesgraden på balancedagen kan opgøres pålideligt, og det er sandsynligt, at de økonomiske fordele – herunder betalinger – vil tilgå partnerselskabet.

Personaleomkostninger

Personaleomkostninger omfatter udbetalte gager, inkl. regulering for skyldige feriepenge, skyldigt overarbejde og bonus.

Andre eksterne omkostninger

Andre eksterne omkostninger indeholder omkostninger til lokaler, kontorhold, tab på debitorer og andre omkostninger, herunder kantine, uddannelse og kommunikation samt markedsføring. Herudover indeholder andre eksterne omkostninger udlæg ved servicering af kunder, omfattende bl.a. arbejde, udført af underleverandører, herunder arbejde, udført af PwC's kontorer i udlandet, samt udlæg i øvrigt.

Balancen

Immaterielle langfristede aktiver

Goodwill måles til kostpris med fradrag af akkumulerede nedskrivninger. Der er ikke foretaget amortisering af goodwill med virkning fra og med 1. juli 2005. Den regnskabsmæssige værdi af goodwill testes for værdiforringelse en gang årligt samt ved tegn på værdiforringelse og nedskrives til genindvindingsværdien over resultatopgørelsen, såfremt den regnskabsmæssige værdi er højere. Genindvindingsværdien opgøres som den højeste værdi af kapitalværdien af de forventede fremtidige pengestrømme og nettosalgsprisen. Med henblik på test for værdiforringelse allokteres goodwill til partnerselskabets pengestrømsfrembringende enheder. Opgørelsen af pengestrømsfrembringende enheder er baseret på niveauet, ledelsen overvåger virksomheden på. Nedskrivninger på goodwill tilbageføres ikke.

Software måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger og nedskrivninger. Afskrivninger foretages lineært over den

forventede brugstid, som udgør 2-3 år. Afskrivning påbegyndes, når aktivet er klar til brug.

Kunderelationer måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger og nedskrivninger. Afskrivninger foretages lineært over den forventede brugstid, som udgør 3-15 år. Afskrivning påbegyndes, når aktivet er klar til brug, hvilket svarer til det tidspunkt, hvor virksomheden opnår kontrol herover.

Materielle langfristede aktiver

Materielle langfristede aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger og nedskrivninger. Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger, direkte tilknyttet anskaffelsen, indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til brug. Endvidere omfatter kostprisen anslåede reetableringsomkostninger, såfremt disse samtidigt opfylder betingelserne for indregning af hensatte forpligtelser.

Afskrivningsgrundlaget måles til kostpris med fradrag af scrapværdi og eventuelle nedskrivninger. Afskrivninger foretages lineært over aktivernes forventede brugstid, der udgør:

Grunde og bygninger	50 år
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	2-10 år
Indretning af lejede lokaler	10-12 år

Afskrivning på materielle langfristede aktiver påbegyndes, når aktivet er klar til brug. Aktivernes brugstider og scrapværdier revurderes løbende. Overstiger scrapværdien aktivets regnskabsmæssige værdi, ophører afskrivning.

Avance og tab ved afhændelse af materielle langfristede aktiver indtægtsføres henholdsvis omkostningsføres under andre driftsindtægter og andre driftsomkostninger. Der foretages aktivering af låneomkostninger, i det omfang de vedrører aktiver, der opfylder kriterierne herfor.

Materielle anlægsaktiver, som er leaset og opfylder betingelserne for finansiell leasing, behandles efter samme retningslinjer som erhvervede aktiver.

Nedskrivning af langfristede aktiver med bestemt brugstid

Langfristede immaterielle og materielle aktiver med bestemt brugstid testes for værdiforringelse, når der er en indikation på et nedskrivningsbehov, og nedskrives til genindvindingsværdien over resultatopgørelsen, såfremt den regnskabsmæssige værdi er højere.

Genindvindingsværdien opgøres som den højeste værdi af kapitalværdien af de forventede fremtidige pengestrømme og nettosalgsprisen. I tilfælde hvor genindvindingsværdien for et enkelt aktiv ikke kan bestemmes, fastsættes

genindvindingsværdien for den mindste pengestrømsfrembringende enhed, hvori aktivet indgår. En eventuel nedskrivning fordeles forholdsmæssigt på de aktiver, som indgår i den pengestrømsfrembringende enhed, dog forlods til goodwill, såfremt goodwill indgår i enheden.

Nedskrivninger tilbageføres, i det omfang der er sket ændringer i de forudsætninger og skøn, som førte til nedskrivningen. Nedskrivninger tilbageføres kun, i det omfang aktivets nye regnskabsmæssige værdi ikke overstiger den regnskabsmæssige værdi, aktivet ville have haft efter afskrivning, såfremt aktivet ikke havde været nedskrevet.

Aktiver bestemt for salg

Langfristede aktiver overføres til aktiver, bestemt for salg, hvis den regnskabsmæssige værdi hovedsagelig genindvindes ved en salgstransaktion frem for gennem fortsat brug, og salget er højest sandsynligt. Aktivets måles til det laveste af den regnskabsmæssige værdi og dagsværdien med fradrag af salgsomkostninger.

Deposita og tilgodehavender

Deposita og tilgodehavender måles til amortiseret kostpris. Der nedskrives til imødegåelse af tab på tilgodehavender baseret på en individuel vurdering af større tilgodehavender samt ud fra en erfaringsmæssigt opgjort nedskrivning til imødegåelse af tab for ensartede grupper af øvrige tilgodehavender.

Ikke-fakturerede tjenesteydelser indgår i tilgodehavender og måles efter produktionsmetoden til salgsværdien af det udførte arbejde med tillæg af udlæg og fradrag af aconto-fakturerings. De enkelte ikke-fakturerede tjenesteydelser indregnes som tilgodehavender, når nettoværdien er positiv, og som forudbetalinger fra kunder under finansielle forpligtelser, når acontofaktureringen overstiger salgsværdien.

Egenkapital

Udbytte, som forventes udbetalt for året, vises som en del af overført resultat. Det foreslåede udbytte oplyses i egenkapitalopgørelsen. Ordinært og ekstraordinært udbytte indregnes som en forpligtelse på tidspunktet for vedtagelse på generalforsamlingen, henholdsvis bestyrelsesmødet.

Kostprisen for egne aktier fragår direkte i egenkapitalen under overført resultat på anskaffelsestidspunktet. Vederlag, modtaget ved afhændelse af egne aktier, samt udbytte heraf indregnes ligeledes direkte i egenkapitalen.

Hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser indregnes, når virksomheden, som følge af en begivenhed indtruffet før eller på balancedagen, har en

retlig eller faktisk forpligtelse, hvor det er sandsynligt, at der må afstås økonomiske fordele for at indfri forpligtelsen, og beløbet vedrørende forpligtelsen kan estimeres pålideligt.

Hensatte forpligtelser måles efter ledelsens bedste skøn over det beløb, hvormed forpligtelsen forventes at skulle indfries. Ved målingen af hensatte forpligtelser foretages tilbagediskontering af de omkostninger, der er nødvendige for at afvikle forpligtelsen, såfremt dette har en væsentlig effekt på målingen af forpligtelsen.

Hensættelse til ansvarssager foretages til imødegåelse af tab på kendte og mulige erstatningskrav. Hensættelse foretages efter en vurdering af de enkelte forhold i hver enkelt sag.

Hensættelse til efterløn indregnes efter reglerne om ydelsesbaserede pensionsordninger, hvorefter der indregnes en forpligtelse, baseret på en aktuarmæssig beregning. Den fremskrevne akkumulerede enhedsmetode anvendes, hvorefter det antages, at hvert arbejdsår giver ret til en yderligere ydelseenhed, og hver enhed måles separat med henblik på at opbygge den samlede forpligtelse. Forpligtelsen opgøres baseret på forventninger om fremtidige lønniveauer, udnyttelsesprocent og dødelighed. Aktuarmæssige udsving, der opstår som følge af ændringer i aktuarmæssige forudsætninger, indregnes i anden totalindkomst, i det år hvor de opstår.

Andre hensatte forpligtelser indeholder blandt andet hensatte reetableringsomkostninger i forbindelse med virksomhedens kontorlejemål, i det omfang virksomheden er forpligtet til at nedtage et aktiv eller reetablere lokalerne ved fraflytning.

Aktuel skat og udskudt skat

Som partnerselskab er PwC ikke et selvstændigt skattesubjekt, hvorfor der ikke afsættes hverken aktuel eller udskudt skat af årets totalindkomst i årsregnskabet. PwC's totalindkomst beskattes hos partnerselskabets kapitalejere efter de i skattelovgivningen gældende regler.

Finansielle forpligtelser

Gæld til banker, realkreditinstitutter, kapitalejere og medarbejdere indregnes ved låneoptagelsen til dagsværdi med fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder måles de finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris, således at forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen som en rentekomkostning over låneperioden.

I finansielle forpligtelser indregnes endvidere den kapitaliserede restleasingforpligtelse

på finansielle leasingkontrakter samt posten "Fratrædte kapitalejere", som vedrører indgåede fratrædelsesordninger.

Øvrige gældsforpligtelser måles til amortiseret kostpris, der i al væsentlighed svarer til nominel værdi.

Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen viser partnerselskabets pengestrømme for året, opdelt på drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet, årets forskydning i likvider samt likvider ved årets begyndelse og slutning.

Pengestrøm fra driftsaktivitet

Pengestrømme fra driftsaktiviteten opgøres som årets resultat, reguleret for ikke-kontante resultatposter som af- og nedskrivninger, hensættelser samt ændring i driftskapitalen, renteindbetalinger og renteudbetalinger. Driftskapitalen omfatter omsætningsaktiver minus kortfristede gældsforpligtelser, ekskl. de poster, der indgår i likvider.

Pengestrøm fra investeringsaktivitet

Pengestrømme fra investeringsaktiviteten omfatter pengestrømme fra køb og salg af immaterielle, materielle og finansielle langfristede aktiver.

Pengestrøm fra finansieringsaktivitet

Pengestrømme fra finansieringsaktiviteten omfatter pengestrømme fra optagelse og tilbagebetaling af langfristede gældsforpligtelser samt betaling fra og til selskabsdeltagere.

Likvider

Likvide midler består af posten "Likvide beholdninger" samt "Driftskreditter hos bankforbindelse".

Hoved- og nøgletalsoversigt

Omsætningsvækst =

$$\frac{(\text{Nettoomsætning indeværende år} - \text{nettoomsætning forrige år}) \times 100}{\text{Nettoomsætning forrige år}}$$

Soliditetsgrad =

$$\frac{\text{Egenkapital, inkl. ansvarlig lånekapital ultimo} \times 100}{\text{Samlede aktiver}}$$

Ansvarlig lånekapital

For at opfylde kapitalkravene som selskabsdeltager i PwC suppleres selskabskapital og medarbejderobligationer med et ansvarligt lån, ydet til partnerselskabet. I tilfælde af partnerselskabets betalingsstandsning eller konkurs træder lånet tilbage for andre kreditorer, inden lånet indfries.

Investeret kapital inkl. goodwill, netto

= Aktiver i alt – likviditet – kortfristet gæld – langfristet gæld + udbytte + gæld til kapitalejere (Partnerselskabet er ikke et selvstændigt skattesubjekt, hvorfor nøgletal er korrigeret herfor).

Øvrige nøgletal er beregnet således:

Markedsandel Top Tier-segmentet (1-100)

Andel af virksomheder med en placering fra nr. 1-100 på Børsens seneste opgørelse af Danmarks 1.000 største virksomheder.

Markedsandel Mid Tier-segmentet (101-1.000)

Andel af virksomheder med en placering fra nr. 101-1.000 på Børsens seneste opgørelse af Danmarks 1.000 største virksomheder.

Markedsandel SMV-segmentet (1.001-)

Andel af virksomheder der ligger uden for Børsens seneste opgørelse af Danmarks 1.000 største virksomheder, men som har mere end 10 ansatte.

Samlet kundetilfredshed

Vi måler løbende vores kunders tilfredshed ved at udtage opgaver over en vis størrelse og invitere kunden til at deltage i en kundetilfredsheds-måling. Vi spørger kunden på en skala fra 0 til 10 (hvor 10 er bedst) om han/hun er tilfreds inden for områderne: Kommunikationen, PwC's ekspertise, Relationen til PwC, Forretningsmæssig værdi, Levering af ydelsen, Vælg PwC igen?, Anbefale PwC? samt hvorvidt PwC lever op til kundens forventninger.

Antal fuldtidsansatte medarbejdere ultimo og gennemsnitlige antal medarbejdere for året

opgøres efter betalt ATP, med tillæg af gennemsnitligt antal kapitalejere.

Personaleomsætning =

$$\frac{\text{Antal fratrådte medarbejdere og partnere}}{\text{Antal medarbejdere og partnere primo} + \text{Antal medarbejdere og partnere ultimo} / 2}$$

2. Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger i anvendt regnskabspraksis

Goodwill

Goodwill udgør DKK 512 mio. (2010/11: DKK 508 mio.). Der er foretaget en nedskrivningstest heraf pr. 30. juni 2012. Nedskrivningstesten baseres på ledelsens forventninger til virksomhedens fremtidige udvikling, herunder skøn over fremtidige pengestrømme, afkastkrav og vækstrater. Disse skøn er i sagens natur forbundet med en vis usikkerhed, og ændringer heri kan have stor effekt på udfaldet af nedskrivningstesten. Der henvises endvidere til note 12, hvor nedskrivningstesten er nærmere beskrevet.

Tilgodehavender

Tilgodehavender indeholder fakturerede tjenesteydelser med en værdi på DKK 460 mio. (2010/11: DKK 377 mio.). Tilgodehavenderne er nedskrevet til imødegåelse af forventede tab herpå. Nedskrivningen udgør DKK 12 mio. (2010/11: DKK 24 mio.). Nedskrivningen foretages på baggrund af en subjektiv vurdering af kundernes betalingssevne og -vilje. Nøjagtigheden af disse vurderinger kan kun verificeres ved modtagne betalinger og er i sagens natur uvis på balancedagen. PwC følger løbende nøjagtigheden af de foretagne nedskrivninger og tilstræber via kreditvurderinger af nye og nuværende kunder at reducere behovet for nedskrivninger. Der henvises til note 15.

Salgsværdi af igangværende tjenesteydelser

Tilgodehavender indeholder ikke-fakturerede tjenesteydelser med en værdi på DKK 129 mio. (2010/11: DKK 144 mio.), der er indregnet baseret på en vurdering af færdiggørelsesgraden af den leverede serviceydelse. Udgangspunktet for denne vurdering er honorarværdien, baseret på standardtimesatser. Honorarværdien justeres, så den svarer til værdien, opgjort efter en skønnet færdiggørelsesgrad. Dette er et led i den løbende økonomistyring, og der følges løbende op på de tidligere foretagne skøn over færdiggørelsesgraden, hvilket reducerer usikkerheden, forbundet med opgørelsen af færdiggørelsesgraden. Der henvises til note 15.

3. Omdannelse fra aktieselskab til partnerselskab

PwC har pr. 1. juli 2011 ændret den selskabsretlige struktur, så virksomheden nu opererer gennem et partnerselskab frem for tidligere et aktieselskab. Ændringen har ingen betydning for virksomhedens aktiviteter, kunde-forhold eller medarbejderforhold. Som led i denne ændring af strukturen er visse aktiver og forpligtelser udskilt til kapitalejernes fælles administrationsselskab, Strandvejen 44 Finans ApS. Egenkapitalen og sammensætningen af balancen i partnerselskabet er derfor anderledes end i det tidligere aktieselskab. Udskillelsen har blandt andet omfattet virksomhedens grunde og bygninger, som PwC nu lejer. CVR-nummeret er ligeledes ændret.

Ændringen har i henhold til IFRS ingen regnskabsmæssig effekt. Sammenligningstal, som indgår i dette årsregnskab, svarer derfor til ultimobalancen i årsregnskabet for 2010/11 for PricewaterhouseCoopers Services Statsautoriseret Revisionsaktieselskab. Udskillelsen af visse aktiver og forpligtelser til Strandvejen 44 Finans ApS er behandlet som en afgang i regnskabsåret 2011/12, og er i årsregnskabet benævnt "Afgang ved omdannelsen til P/S". Disse afgang er, hvor det er relevant, præsenteret særskilt i forhold til årets normale afgang.

Udskillelsen af aktiver og forpligtelser er behandlet som udbyttetransaktioner og er derfor indregnet direkte under egenkapitalen som transaktioner med virksomhedens ejere. Herudover er virksomhedens aktiekapital ændret, ligesom aktiekapitalen nu er opdelt på tre aktieklasser. Transaktioner som følge af ændringen er indregnet i egenkapitalopgørelsen under "Tilgang ved omdannelsen til P/S" og "Afgang ved omdannelsen til P/S".

4. Nettoomsætning

(DKK 1.000)	2011/12	2010/11
Nettoomsætningen fordeles således på forretningsområder:		
Assurance	1.357.597	1.209.785
Tax	256.057	217.075
Advisory	234.572	232.129
Andet	12.272	15.716
	1.860.498	1.674.705
Hele omsætningen vedrører salg af tjenesteydelser og altovervejende i Danmark.		

5. Andre driftsindtægter

(DKK 1.000)	2011/12	2010/11
Gevinst ved salg af materielle aktiver	1.937	876
Korrektion af købesum ved virksomhedsovertagelse i 2010/11	3.157	0
Andre driftsindtægter	4.958	1.381
	10.052	2.257

6. Andre eksterne omkostninger

(DKK 1.000)	2011/12	2010/11
Udlæg ved servicering af kunder	108.523	98.948
Øvrige omkostninger	351.985	347.998
	460.508	446.946

7. Af- og nedskrivninger af materielle og immaterielle langfristede aktiver

(DKK 1.000)	2011/12	2010/11
Goodwill	0	21.300
Software	3.794	4.335
Kunderelationer	13.486	6.013
Grunde og bygninger	0	3.117
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	20.508	15.270
Indretning af lejede lokaler	950	1.217
	38.738	51.252

8. Personaleomkostninger

(DKK 1.000)	2011/12	2010/11
Lønninger	1.278.598	1.081.299
Pensioner	38.759	41.702
	1.317.357	1.123.001
Efterløn	8.828	8.670
Andre omkostninger til social sikring	12.210	11.116
	1.338.395	1.142.787
Vederlag til direktion og bestyrelse		
Direktion		
- lønninger	39.221	22.098
- efterløn	543	779
	39.764	22.877
Bestyrelse	0	0
Medlemmer i direktion og bestyrelse		
- direktion*	7	4
- bestyrelse	8	6
Gennemsnitligt antal beskæftigede omregnet til fuldtid		
Partnere	163	146
Øvrige medarbejdere	1.505	1.409
	1.668	1.555

* Hans Christian Teisen er trådt ud af direktionen pr. 1. juni 2012

9. Finansielle indtægter

(DKK 1.000)	2011/12	2010/11
Renteindtægter	9.219	1.397
Gevinst valutaterminskontrakter	1.785	0
	11.004	1.397

10. Finansielle omkostninger

(DKK 1.000)	2011/12	2010/11
Renteomkostninger	24.534	8.227
Renter kapitalejere	18.495	8.341
Valutakursreguleringer	1.827	239
Tab valutaterminskontrakter	0	731
	44.856	17.538

11. Skat af årets resultat

(DKK 1.000)	2011/12	2010/11
Årets udskudte skat	-2.627	9.384
Regulering tidligere år	0	3
Årets skat i alt	-2.627	9.387
der fordeler sig således:		
Skat af årets resultat	0	7.709
Skat af anden totalindkomst	0	1.678
Tilbageført udskudt skat ved overgang til partnerselskab 1. juli 2011	-2.627	0
	-2.627	9.387
Skat af årets resultat forklares således:		
Beregnet 25 % af årets resultat før skat	0	6.638
Skat af ikke-fradragsberettigede omkostninger og ikke-skattepligtige indtægter	0	1.967
Skat af ikke-fradragsberettiget afskrivning på ejendomme	0	779
Regulering af skat vedrørende tidligere år	-2.627	3
	-2.627	9.387
Som partnerselskab er PwC ikke et selvstændigt skattesubjekt, hvorfor der ikke afsættes hverken aktuel eller udskudt skat af årets totalindkomst i 2011/12. PwC's totalindkomst beskattes hos partnerselskabets kapitalejere efter de i skattelovgivningen gældende regler.		

12. Immaterielle aktiver

(DKK 1.000)	Goodwill	Software	Kunderelationer
Kostpris 1. juli 2011	529.693	29.254	160.786
Regulering køb af virksomhed tidligere år	3.981	0	0
Tilgang i årets løb	0	2.093	1.000
Afgang i årets løb	-683	0	-698
Kostpris 30. juni 2012	532.991	31.347	161.088
Ned- og afskrivninger 1. juli 2011	21.300	23.806	12.737
Årets afskrivninger	0	3.794	13.486
Tilbageførte ned- og afskrivninger på afhændede aktiver	0	0	-126
Ned- og afskrivninger 30. juni 2012	21.300	27.600	26.097
Regnskabsmæssig værdi 30. juni 2012	511.691	3.747	134.991
Kostpris 1. juli 2010	301.701	27.890	14.270
Tilgang/afgang i årets løb	0	1.364	-210
Tilgang ved virksomhedskøb	227.992	0	146.726
Kostpris 30. juni 2011	529.693	29.254	160.786
Ned- og afskrivninger 1. juli 2010	0	19.471	6.724
Årets nedskrivninger	21.300	0	0
Årets afskrivninger	0	4.335	6.013
Ned- og afskrivninger 30. juni 2011	21.300	23.806	12.737
Regnskabsmæssig værdi 30. juni 2011	508.393	5.448	148.049
Afskrives over		2-3 år	3-15 år

Den regnskabsførte goodwill er primært fremkommet i forbindelse med fusionen i 1998 mellem Pricewaterhouse og Coopers & Lybrand. Herudover har PwC i perioden 1998 til 2006 opkøbt goodwill hos kapitalejerne i selskabet, ligesom der er fremkommet goodwill ved virksomhedsovertagelser. For yderligere oplysninger om væsentlige virksomhedsovertagelser henvises til note 28. Ledelsen har ultimo året gennemført en nedskrivningstest af den regnskabsmæssige værdi af goodwill.

Goodwill kan opdeles på følgende forretningsområder:

	30. juni 2012	30. juni 2011
Assurance	368,5	365,6
Advisory	114,0	113,8
Tax	29,2	29,0
	511,7	508,4

Test af værdiforringelse for goodwill

Nedskrivningstesten (value-in-use) er baseret på forventede fremtidige pengestrømme, som tager udgangspunkt i det godkendte budget for 2012/13. Dette budget er fremskrevet, så det dækker en 5-årig periode. Der er beregnet en terminalværdi for den resterende periode. Kapitalværdien påvirkes hovedsageligt af ændringer i omsætning, indtjeningsmargin og diskonteringsfaktoren. De anvendte forudsætninger er af ledelsen fastlagt på baggrund af historiske data og ledelsens forventninger til fremtiden i øvrigt. Indtjeningsmarginen svarer til den historiske indtjeningsmargin i forretningsområderne. Diskonteringsfaktoren før skat udgør 10,5 % i Assurance (2010/11: 11,2 %), 13,7 % i Advisory (2010/11: 13,0 %) og 11,9 % i Tax (2010/11: 12,0 %).

13. Materielle aktiver

(DKK 1.000)	Grunde og bygninger	Andre anlæg, drifts-materiel og inventar	Indretning af lejede lokaler
Kostpris 1. juli 2011	77.741	142.119	22.824
Tilgang i årets løb	0	14.977	135
Afgang ved omdannelsen til P/S	-77.741	0	0
Afgang i årets løb	0	-12.820	-13.558
Kostpris 30. juni 2012	0	144.276	9.401
Ned- og afskrivninger 1. juli 2011	16.043	103.093	9.367
Årets afskrivninger	0	20.509	950
Tilbageførte afskrivninger på afhændede aktiver	-16.043	-11.577	-2.486
Ned- og afskrivninger 30. juni 2012	0	112.025	7.831
Regnskabsmæssig værdi 30. juni 2012	0	32.251	1.570
Heraf indgår finansielt leasede aktiver med	0	0	0
Kostpris 1. juli 2010	87.764	158.621	19.841
Tilgang i årets løb	209	20.035	2.892
Tilgang ved virksomhedskøb	0	3.656	251
Afgang i årets løb	0	-40.193	-160
Overførsler til kortfristede aktiver i årets løb	-10.232	0	0
Kostpris 30. juni 2011	77.741	142.119	22.824
Ned- og afskrivninger 1. juli 2010	18.158	126.531	8.259
Årets nedskrivninger	2.366	0	0
Årets afskrivninger	751	15.270	1.217
Tilbageførte afskrivninger på afhændede aktiver	0	-38.708	-109
Overførsler til kortfristede aktiver i årets løb	-5.232	0	0
Ned- og afskrivninger 30. juni 2011	16.043	103.093	9.367
Regnskabsmæssig værdi 30. juni 2011	61.698	39.026	13.457
Heraf indgår finansielt leasede aktiver med	0	612	0
Afskrives over	50 år	2-10 år	10-12 år

14. Deposita

(DKK 1.000)	
Kostpris 1. juli 2011	28.526
Årets tilgang	521
Kostpris 30. juni 2012	29.047
Regnskabsmæssig værdi 30. juni 2012	29.047
Kostpris 1. juli 2010	26.272
Tilgang ved virksomhedskøb	2.405
Årets afgang	-151
Kostpris 30. juni 2011	28.526
Regnskabsmæssig værdi 30. juni 2011	28.526

15. Tilgodehavender

(DKK 1.000)	2012	2011
Indregnes under langfristede aktiver:		
Deponeret vedrørende fratrådte medarbejderes og partneres medarbejderobligationer	17.115	15.861
	17.115	15.861
Indregnes under kortfristede aktiver:		
Tilgodehavender fra salg af tjenesteydelser	472.301	401.008
Nedskrivning*	-12.058	-24.160
Tilgodehavender fra salg af tjenesteydelser netto	460.243	376.848
Værdi ikke-fakturerede tjenesteydelser	128.950	143.749
Deponeret vedrørende fratrådte medarbejderes og partneres medarbejderobligationer	9.477	4.773
Andre tilgodehavender	22.800	27.054
	621.470	552.424
Nedskrivning 1. juli	24.160	23.834
Afgang ved omdannelsen til P/S	-23.158	0
Tilgang i året	13.624	18.208
Afgang i året:		
- anvendt	-1.566	-10.449
- tilbageført	-1.002	-7.433
Nedskrivning pr. 30. juni	12.058	24.160
Værdi ikke-fakturerede tjenesteydelser	265.732	247.410
Acontofakturerings	-186.608	-150.155
	79.124	97.255
Nettoværdi er indregnet således:		
Værdi ikke-fakturerede tjenesteydelser, netto aktiv	128.950	143.749
Forudbetalinger fra kunder, netto passiv	-49.826	-46.494
	79.124	97.255
* I forbindelse med omdannelsen til partnerselskab blev nedskrivningen fra 2010/11 ikke overført til partnerselskabet, hvorfor DKK 14 mio. er medtaget i Strandvejen 44 Finans ApS.		

16. Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter udgøres af forudbetalte omkostninger vedrørende husleje, forsikringspræmier, abonnementer og renter.

17. Likvide beholdninger

(DKK 1.000)	2012	2011
Bankindeståender og kassebeholdning	62.925	61.313
Kortfristede aftaleindskud	100.000	0
	162.925	61.313

18. Selskabskapital

(DKK 1.000)	A-aktier stk.	A-aktier nom. værdi	B-aktier stk.	B-aktier nom. værdi	C-aktier stk.	C-aktier nom. værdi	I alt stk.
Beholdning 1. juli 2010	176	44.000	790	79.000	0	0	123.000
Tilgang	0	0	0	0	98	98	98
Kapitalnedsættelse	0	0	-76	-7.600	0	0	-7.600
Beholdning 30. juni 2011	176	44.000	714	71.400	98	98	115.498
Afgang ved omdannelsen til P/S	-176	-44.000	-714	-71.400	-98	-98	-115.498
Tilgang ved omdannelsen til P/S	110	27.500	2.239	22.390	110	110	50.000
Beholdning 30. juni 2012	110	27.500	2.239	22.390	110	110	50.000
Nominel værdi pr. aktie		250		10		1	
Partnerselskabets aktier lyder på navn og er ikke-omsættelige. Enhver aktieovergang kræver bestyrelsens og komplementarens forudgående samtykke. Selskabskapitalen er opdelt i 3 aktieklasser, A-andele, B-andele og C-andele. A- og B-aktier er stemmeløse og har ikke repræsentationsret. A- og B-aktier giver adgang til udbytte. A-aktier har maksimalt ret til et udbytte på 10% af den nominelle A-aktie-kapital. C-aktier bærer en stemme pr. aktie, men giver ikke ret til udbytte.							
Komplementar i partnerselskabet er PwC Statsautoriseret Revisionsanpartsselskab. Komplementaren hæfter direkte og ubegrænset for partnerselskabets forpligtelser.							
Egne kapitalandele							
Beholdning 1. juli 2010	21	5.250	64	6.400	0	0	11.650
Tilgang	11	2.750	48	4.750	5	5	7.505
Afgang	-20	-5.000	0	0	0	0	-5.000
Kapitalnedsættelse	0	0	-76	-7.600	0	0	-7.600
Beholdning 1. juli 2011	12	3.000	36	3.550	5	5	6.555
Afgang ved omdannelsen til P/S	-12	-3.000	-36	-3.550	-5	-5	-6.555
Tilgang	0	0	0	0	17	17	17
Beholdning 30. juni 2012	0	0	0	0	17	17	17
I % af selskabskapitalen							0,03%
Køb af nominel DKK 17 C-aktier er sket til kurs pari.							

19. Udskudt skat

(DKK 1.000)	2012	2011
Tilgodehavender	0	29.803
Hensatte forpligtelser	0	797
Kortfristet del af langfristede gældsforpligtelser	0	-1.084
Anden gæld	0	6.266
Kortfristet del	0	35.782
Immaterielle aktiver	0	90.222
Materielle aktiver	0	2.351
Hensatte forpligtelser	0	-18.257
Langfristet del	0	74.316
I alt	0	110.098
Udskudt skat 1. juli	110.098	69.381
Afgang ved omdannelsen til P/S	-107.471	0
Ændring regnskabspraksis, efterlønsforpligtelsen	0	-1.253
Overført til aktuel skat 1. juli	0	5.986
Køb af virksomhed	0	26.600
Årets udskudte skat	-2.627	9.384
	0	110.098

20. Hensatte forpligtelser

(DKK 1.000)	Ansvars- sager	Efterløn	Andre hensatte forpligtelser	I alt
Hensatte forpligtigelser 1. juli 2011	16.979	51.713	3.461	72.153
Tilgang i året	421	5.077	3.882	9.380
Afgang ved omdannelsen til P/S*	-16.979	0	0	-16.979
Anvendt i året	-96	-14.745	-687	-15.528
Hensatte forpligtigelser 30. juni 2012	325	42.045	6.656	49.026
Forfaldstidspunkterne for hensættelsen forventes at blive:				
Mellem 1 og 5 år	0	23.153	1.435	24.588
Efter 5 år	0	14.719	4.838	19.557
Langfristet del	0	37.872	6.273	44.145
Inden for 1 år	325	4.173	383	4.881
	325	42.045	6.656	49.026
Hensatte forpligtigelser 1. juli 2010	6.415	47.729	1.583	55.727
Ændret regnskabspraksis	0	5.013	0	5.013
Tilgang i året	18.970	1.686	897	21.553
Tilgang, virksomhedskøb	0	0	2.763	2.763
Anvendt i året	-5.412	-2.715	-1.782	-9.909
Tilbageført i året	-2.994	0	0	-2.994
Hensatte forpligtigelser 30. juni 2011	16.979	51.713	3.461	72.153
Forfaldstidspunkterne for hensættelsen forventes at blive:				
Mellem 1 og 5 år	14.679	31.557	247	46.483
Efter 5 år	0	15.213	3.139	18.352
Langfristet del	14.679	46.770	3.386	64.835
Inden for 1 år	2.300	4.943	75	7.318
	16.979	51.713	3.461	72.153
Ansvarssager				
Forpligtelse vedrørende ansvarssager indeholder den forventede omkostning til afslutning af sagerne.				
Der er ikke givet oplysning om omkostninger, som dækkes af partnerselskabets lovpligtige ansvarsforsikring, da det vil kunne skade partnerselskabet.				
* I forbindelse med omdannelsen til partnerselskab blev hensatte forpligtelser til erstatningssager ikke overført til partnerselskabet, hvorfor DKK 10 mio. er medtaget i Strandvejen 44 Finans ApS.				

20. Hensatte forpligtelser – fortsat

Efterløn

Partnerselskabets kapitalejere har ret til at lade sig pensionere ved opnåelse af en bestemt alder forud for den af partnerselskabet fastsatte pensionsalder. De vil i perioden fra den førtidige pensionering og frem til den af partnerselskabet fastsatte pensionsalder modtage en pensionsydelse (efterløn) baseret på anciennitet som kapitalejer og lønniveauet.

Årets efterlønsomkostning og forpligtelse specificeres således:

(DKK 1.000)	Årets efterløns- omkostning, indregnet i anden totalindkomst	Årets efterløns- omkostning, indregnet i personaleomkostninger	Forpligtelse, der er uafdækket
1. juli 2011			51.713
Rente		1.605	1.605
Optjente efterlønsrettigheder		6.979	6.979
Aktuarmæssige udsving, demografiske	-4.735	0	-4.735
Aktuarmæssige udsving, økonomiske	1.228	0	1.228
Udbetalte ydelser	0	0	-14.745
30. juni 2012	-3.507	8.584	42.045
1. juli 2010			47.729
Ændret regnskabspraksis			5.013
			52.742
Rente		1.414	1.414
Optjente efterlønsrettigheder		6.984	6.984
Aktuarmæssige udsving, demografiske	-2.604	0	-2.604
Aktuarmæssige udsving, økonomiske	-4.108	0	-4.108
Udbetalte ydelser	0	0	-2.715
30. juni 2011	-6.712	8.398	51.713
		2012	2011
Diskonteringsfaktor		1,06 %	3,00 %
Forventede lønstigninger		1,00 %	1,00 %
Sandsynlighed for, at ordningen bliver anvendt		50,00 %	50,00 %

Derudover indgår mindre væsentlige forudsætninger vedrørende dødelighed og sandsynlighed for førtidig fratræden.

Følsomhedsanalyse

(DKK 1.000)	Nettoforpligtelse 30/6 2012
Ændring af diskonteringsfaktor fra 1,06% til 2,06%, øvrige forudsætninger uændret	39.978
Ændring af forventet lønstigning fra 1% til 2%, øvrige forudsætninger uændret	43.930
Ændring af sandsynlighed for at ordningen bliver anvendt fra 50% til 40%, øvrige forudsætninger uændret	35.138

Andre hensatte forpligtelser

Andre hensatte forpligtelser består primært af reetableringsforpligtelser vedrørende partnerselskabets lejemål. Herudover indgår jubilæumsgratiale samt andre mindre forpligtelser i denne kategori.

21. Langfristede gældsforpligtelser

(DKK 1.000)	Akkvisitions-lån	Ansvarlig lånekapital	Gælds-brev	Medarbejder-obligationer	Fratrådte kapitalejere	I alt 2011/12
Efter 5 år	35.429	160.695	82.022	0	0	278.146
Mellem 1 og 5 år	141.716	53.892	0	71.742	4.756	272.106
Langfristet del	177.145	214.587	82.022	71.742	4.756	550.252
Inden for 1 år	35.429	89.358	0	31.378	6.091	162.256
	212.574	303.945	82.022	103.120	10.847	712.508

(DKK 1.000)	Akkvisitions-lån	Ansvarlig lånekapital	Realkredit-institutter	Medarbejder-obligationer	Fratrådte kapitalejere	Finansiel leasingaftale	Selskabs-skat	I alt 2010/11
Efter 5 år	106.003	36.427	31.803	0	0	0	0	174.233
Mellem 1 og 5 år	142.000	15.101	6.406	103.918	0	0	6.881	274.306
Langfristet del	248.003	51.528	38.209	103.918	0	0	6.881	448.539
Inden for 1 år	0	12.667	2.189	17.613	4.013	323	0	36.805
	248.003	64.195	40.398	121.531	4.013	323	6.881	485.344

Ansvarlig lånekapital

Kapitalejerne i PwC Statsautoriseret Revisionspartnerselskab har indskudt ansvarlig lånekapital. Lånene træder tilbage til fordel for alle virksomhedens øvrige kreditorer.

Finansiel leasingaftale

(DKK 1.000)	2012	2011
Minimumsbetalinger		
Inden for 1 år	0	331
Mellem 1 og 5 år	0	0
	0	331
Fremtidige finansieringsomkostninger, finansiel leasing	0	8

22. Eventualforpligtelser

Verserende retssager

Partnerselskabet er part i retssager og tvister. Udfaldet af disse forventes ikke at have væsentlig betydning ved vurdering af den økonomiske stilling. Der er hensat til den forventede økonomiske risiko på disse verserende retssager, jf. note 20, Hensatte forpligtelser.

23. Øvrige økonomiske forpligtelser

Leje- og leasingkontrakter

Partnerselskabet har indgået operationelle leje- og leasingaftaler vedrørende kontorlokaler og driftsmidler. Der er forskel på længden af leje- og leasingaftalerne. Den længste aftale løber i 8 år. Forlængelse af leje- og leasingaftalerne forudsætter udlejers og leasinggivers accept.

(DKK 1.000)	2012	2011
Lejeforpligtelse vedrørende kontorlokaler	412.111	434.417
Leasingforpligtelse vedrørende driftsmidler	1.134	8.603
	413.245	443.020
Betalingen fordeler sig således:		
Inden for 1 år	68.996	67.263
Mellem 1 og 5 år	192.270	189.018
Efter 5 år	151.979	186.739
	413.245	443.020
Lejetilgodehavende vedrørende kontorlokaler	293	358
Betalingen fordeler sig således:		
Inden for 1 år	293	358
Årets omkostningsførte minimumsleje- og leasingydelse	73.020	66.198
Årets indtægtsførte fremlejejdelse	-700	-1.160
	72.320	65.038
Der er ingen betingede leje- og leasingaftaler		
Sikkerhedsstillelser		
Følgende aktiver er stillet til sikkerhed for realkreditinstitutter:		
Grunde og bygninger med en regnskabsmæssig værdi på	0	61.698
Der er gennem kreditinstitutter stillet garanti overfor tredjemand	1.717	1.995

Kontraktlige forpligtelser

Partnerselskabet hæfter for Strandvejen 44 Finans ApS's gæld til Nykredit DKK 38 mio.

Partnerselskabet har indgået sponsorkontrakter for de kommende år for DKK 2 mio.

Partnerselskabet indgår i PwC International med en opsigelsesperiode på løbende regnskabsår plus 12 måneder.

24. Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor

(DKK 1.000)	2011/12	2010/11
Lovpligtig revision af årsregnskabet	400	400
Tillæg for revision af koncernregnskabet	0	131
Erklæringsopgaver med sikkerhed	104	244
	504	775

25. Nærtstående parter

Bestemmende indflydelse

Ingen parter har bestemmende indflydelse på partnerselskabet.

Øvrige nærtstående parter

Direktion og bestyrelse (ledelsen).

Transaktioner

PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab har følgende transaktioner og mellemværender med ledelsen:

(DKK 1.000)	2011/12	2010/11
Finansielle omkostninger	3.686	2.038
Gæld	95.937	33.258

Gæld består af ansvarlig lånekapital, medarbejderobligationer samt mellemregningskonti.

Ansvarlig lånekapital og medarbejderobligationer forrentes med en fast rente, mens mellemregningskonti forrentes med en variabel rente.

Vederlag til bestyrelse og direktion er anført i note 8.

26. Pengestrømsopgørelse – reguleringer af ikke-kontante poster

(DKK 1.000)	2011/12	2010/11
Finansielle indtægter	-11.004	-1.397
Finansielle omkostninger	44.856	17.538
Af- og nedskrivninger	38.738	51.252
Gevinst og tab ved salg af materielle aktiver	-1.937	-876
Skat af årets resultat	-2.627	9.387
Ændring i hensatte forpligtelser	-6.148	8.650
	61.878	84.554

27. Pengestrømsopgørelse – ændring i driftskapital

(DKK 1.000)	2011/12	2010/11
Ændring i tilgodehavender	-44.677	-32.415
Ændring i anden gæld mv.	29.198	2.904
	-15.479	-29.511

28. Køb af virksomheder

2011/12

PwC har ikke foretaget virksomhedsopkøb i regnskabsåret 2011/12. I løbet af 2011/12 har PwC foretaget en justering på DKK 4 mio. af den i 2010/11 udarbejdede købesumsallokerering vedrørende overtagelsen af Grant Thornton. Korrektionen, der er tillagt goodwillbeløb, skyldes, at det betingede vederlag afviger fra forventningerne pr. 30. juni 2011. Justeringerne afspejler, at der efter balancedagen den 30. juni 2011 er fremkommet bedre viden om forholdene tilbage på balancedagen.

Der er gennemført en nedskrivningstest af den regnskabsmæssige værdi af goodwill pr. 30. juni 2012. Der henvises til note 12 for yderligere beskrivelse heraf.

2010/11

PwC opkøbte i juli og i september 2010 Ernst & Young's SMV-aktiviteter i Hillerød henholdsvis Odense, Sønderborg og Aalborg samt Ernst & Young's public aktiviteter i Aalborg og København. Overtagelsen skete med henblik på at styrke vores position i lokalområderne samt i public.

Den 30. juni 2011 overtog partnerselskabet revisionsvirksomheden Grant Thornton. Aktiviteterne i Grant Thornton er i den forbindelse fusioneret ind i PwC, med PwC som det fortsættende selskab.

Ud over en forbedret geografisk dækning og større bredde i kundeporteføljen forventedes synergi, opnået ved optimering af administrative funktioner, herunder sammenlægning af kontorer.

(DKK 1.000)	Dagsværdi på overtagelsestidspunktet
-------------	--------------------------------------

Ernst & Young

Immaterielle aktiver	40.326
Materielle aktiver	200
Finansielle aktiver	2.405
Værdi af ikke-fakturerede tjenesteydelser	2.080
Likvide beholdninger	22
Hensatte forpligtelser	-2.763
Kortfristede gældsforpligtelser	-24.643

Nettoaktiver	17.627
Goodwill	60.309
Restforpligtigelse ved køb	-6.335
Likvide beholdninger	-22

Nettopengestrømme ved køb	71.579
----------------------------------	---------------

Grant Thornton

Immaterielle aktiver	106.400
Materielle aktiver	3.707
Andre tilgodehavender	14.261
Værdi af ikke-fakturerede tjenesteydelser	13.976
Udskudt skat	-26.600
Kortfristede gældsforpligtelser	-27.942
Langfristede gældsforpligtelser	-14.234

Nettoaktiver	69.568
Goodwill	167.683
Resttilgodehavende ved køb	10.249

Nettopengestrømme ved køb	247.500
----------------------------------	----------------

PwC har i transaktionerne erhvervet aktiver, primært goodwill og kunderettigheder, og ligeledes overtaget diverse forpligtelser. Partnerselskabet har i den forbindelse foretaget en opgørelse af de identificerede materielle og immaterielle aktiver samt forpligtelser. Kunderelationer er identificeret som et immaterielt anlægsaktiv på overtagelsestidspunktet og indregnes i balancen. Goodwill relaterer sig hovedsageligt til værdien af medarbejderkompetencer og -ekspertiser.

Værdiansættelsen er baseret på de 10-15-årige forretningsplaner afhængig af markedssegmenter for kontorerne i hhv. Ernst & Young og Grant Thornton, samt en forudsætning om at cash flows efter budgetperioden fortsætter i det uendelige. Vederlaget for Ernst & Young-kontorerne har været betinget af en række forhold, herunder fremtidig omsætning, som er afklaret pr. 30. juni 2011. Den købte aktivitet i Ernst & Young indgår fra overtagelsesdagen til 30. juni 2010 med DKK 125 mio. i omsætning. Da aktiviteterne er integreret i forretningen, er det ikke muligt at vurdere effekten på driftsresultatet. Der indgår ingen omsætning fra køb af Grant Thornton i 2010/11.

Der er i forbindelse med købene afholdt transaktionsomkostninger for DKK 2 mio., som er indregnet i resultatopgørelsen under andre eksterne omkostninger.

29. Finansielle risici og finansielle instrumenter

Kreditrisiko

Partnerselskabet udsættes for kreditrisici på tilgodehavender og indestående i pengeinstitutter. Den maksimale kreditrisiko svarer til den regnskabsmæssige værdi. Der vurderes ikke at være kreditrisici forbundet med likvide beholdninger, da modparten er banker med god kreditrating. Der sker løbende central opfølgning på udestående tilgodehavender i overensstemmelse med firmaets debitorpolitik. Hvor der opstår usikkerhed om en klients evne

eller vilje til at betale et tilgodehavende, og det skønnes, at fordringen er risikobehæftet, foretages der nedskrivning til afdækning af denne risiko.

Tilgodehavender fra salg af tjenesteydelser fordeles således:

Aldersfordeling fra fakturadato (DKK 1.000)	0-30 dage	31-60 dage	61-90 dage	91-120 dage	121-180 dage	>181 dage	30/6 2012 i alt*
Ikke-forfaldne tilgodehavender	337.783	8.190	1.225	0	0	0	347.198
Forfaldne tilgodehavender, der ikke er værdiforringet	48.004	12.151	13.041	13.780	5.083	13.500	105.559
Forfaldne tilgodehavender, der er værdiforringet	532	317	613	1.028	2.066	14.988	19.544
							472.301
Nedskrevet							-12.058

Nedskrevet værdi

460.243

Aldersfordeling fra fakturadato (DKK 1.000)	0-30 dage	31-60 dage	61-90 dage	91-120 dage	121-180 dage	>181 dage	30/6 2011 i alt
Ikke-forfaldne tilgodehavender	287.479	4.341	2.800	0	0	0	294.620
Forfaldne tilgodehavender, der ikke er værdiforringet	38.560	21.846	6.964	3.810	176	0	71.356
Forfaldne tilgodehavender, der er værdiforringet	7.927	277	1.180	3.375	3.436	18.837	35.032
							401.008
Nedskrevet							-24.160

Nedskrevet værdi

376.848

29. Finansielle risici og finansielle instrumenter – fortsat

Likviditetsrisiko

PwC's finansielle beredskab består af lån i banker samt kapitalejernes indskud som ansvarlig lånekapital og fri mellemregning. Lån i banker består af et akkvisitions-lån, som afvikles over 7 år, og en løbende driftskredit. Bankengagementet genforhandles én gang årligt, hvor vilkår og betingelser fastsættes for det kommende år.

Forfaldsoversigt 30. juni 2012 (DKK 1.000)

	0-1 år	1-2 år	2-5 år	>5 år	I alt*	Dags-værdi**	Regnskabs-mæssig værdi
Målt til amortiseret kostpris							
Akkvisitionslån	44.707	43.392	118.992	74.123	281.214	213.000	212.574
Ansvarlig lånekapital	102.684	23.407	69.053	226.192	421.336	368.608	303.945
Gælds-brev	3.486	3.486	10.458	95.966	113.396	99.411	82.022
Medarbejderobligationer	33.727	41.251	34.736	0	109.714	109.185	103.120
Fratrådte kapitalejere	6.226	3.511	1.360	0	11.097	10.847	10.847
Leverandører af varer og tjenesteydelser	41.638	0	0	0	41.638	41.638	41.638
Gæld til kapitalejere	280.082	0	0	0	280.082	280.082	280.082
Anden gæld	350.046	0	0	0	350.046	350.046	350.046
I alt finansielle forpligtelser	862.596	115.047	234.599	396.281	1.608.523	1.472.817	1.384.274
Tilgodehavender							
Likvide beholdninger	162.925	0	0	0	162.925	162.925	162.925
Tilgodehavender fra salg af tjenesteydelser	460.243	0	0	0	460.243	460.243	460.243
Deponeret vedrørende fratrådte medarbejderes og partnerses medarbejderobligationer	9.653	10.339	6.776	0	26.768	26.592	26.592
Deposita	0	0	0	29.047	29.047	29.047	29.047
Andre tilgodehavender	22.800	0	0	0	22.800	22.800	22.800
I alt finansielle aktiver	655.621	10.339	6.776	29.047	701.783	701.607	701.607
Netto	206.975	104.708	227.823	367.234	906.740	771.210	682.667

*) Alle pengestrømme er ikke-diskonterede og omfatter alle forpligtelser ifølge indgåede aftaler, hvilket tillige omfatter fremtidige rentebetalinger på lån.

**) Dagsværdien af finansielle forpligtelser opgøres efter diskonterede pengestrømsmodeller med udgangspunkt i de på balancedagen gældende markedsrenter og kreditforhold.

På balancedagen er der ingen valutaterminskontrakter eller andre finansielle instrumenter, der er indregnet til dagsværdi.

29. Finansielle risici og finansielle instrumenter – fortsat

Forfaldsoversigt 30. juni 2011 (DKK 1.000)	0-1 år	1-2 år	2-5 år	>5 år	I alt*	Dags- værdi**	Regnskabs- mæssig værdi
Målt til amortiseret kostpris							
Bankgæld	44.707	43.391	122.283	74.945	285.326	248.500	248.003
Ansvarlig lånekapital	18.685	8.307	24.828	67.272	119.092	76.670	64.195
Realkreditinstitutter	3.237	3.206	6.477	43.792	56.712	41.054	40.398
Medarbejderobligationer	20.387	36.439	76.486		133.312	126.581	121.531
Fratrådte kapitalejere	3.988	0	0	0	3.988	4.013	4.013
Finansiell leasingaftale	323	0	0	0	323	323	323
Leverandører af varer og tjenesteydelser	39.197	0	0	0	39.197	39.197	39.197
Gæld til kapitalejere	151.530	0	0	0	151.530	151.530	151.530
Anden gæld	356.162	0	0	0	356.162	356.162	356.162
I alt finansielle forpligtelser	638.216	91.343	230.074	186.009	1.145.642	1.044.030	1.025.352
Tilgodehavender							
Likvide beholdninger	61.313	0	0	0	61.313	61.313	61.313
Tilgodehavender fra salg af tjenesteydelser	376.848	0	0	0	376.848	376.848	376.848
Deponeret vedrørende fratrådte medarbejderes og partneres medarbejderobligationer	4.773	6.198	9.663	0	20.634	20.634	20.634
Deposita	0	0	0	28.526	28.526	28.526	28.526
Andre tilgodehavender	27.054	0	0	0	27.054	27.054	27.054
I alt finansielle aktiver	469.988	6.198	9.663	28.526	514.375	514.375	514.375
Netto	168.228	85.145	220.411	157.483	631.267	529.655	510.977

*) Alle pengestrømme er ikke-diskonterede og omfatter alle forpligtelser ifølge indgåede aftaler, hvilket tillige omfatter fremtidige rentebetalinger på lån.

**) Dagsværdien af finansielle forpligtelser opgøres efter diskonterede pengestrømsmodeller med udgangspunkt i de på balancedagen gældende markedsrenter og kreditforhold.

På balancedagen er der ingen valutaterminskontrakter eller andre finansielle instrumenter, der er indregnet til dagsværdi.

Ikke-udnyttede kreditfaciliteter

(DKK 1.000)	30/6 2012	30/6 2011
Ikke-udnyttede driftskreditmaksima	220.000	220.000

Likviditetstrækket kan fuldt ud dækkes af det løbende driftsoverskud samt muligheder for træk på kreditter og refinansiering.

Markedsrisiko

Valuta

Fakturering til udlandet sker primært i DKK. Af det samlede tilgodehavende fra fakturering af kunder udgør 4,3% beløb i udenlandsk valuta (2010/11: 2,9%) – primært EUR, SEK og GBP. På baggrund af det beskedne beløb anses valutarisikoen på tilgodehavender for uvæsentlig. Køb af ydelser i udlandet, primært betaling af service fee til PwC's internationale netværk samt præmie for ansvarsforsikring, sker i USD og EUR. Til afdækning af valutarisikoen i USD indgås der årligt terminskontrakter til afdækning af det kommende års køb af ydelser i USD, i tilfælde af at ledelsen vurderer, at der er usikkerhed om dennes markeds-mæssige udvikling på kort og langt sigt.

Rente

Gælden til kapitalejere samt gælden til kreditinstitutter er variabelt forrentet. En renteændring på 0,5% vil medføre en effekt på såvel resultat og egenkapitalen på ca. DKK 4 mio. I beregningen er alle andre parametre holdt uændret.

Kapitalstyring

Formålet med kapitalstyringen er at sikre, at partnerselskabet til enhver tid har tilstrækkelig kapital til at gennemføre strategiske målsætninger samt sikre et konkurrencedygtigt afkast til partnerselskabets kapitalejere. Partnerselskabets kapitalstyring omfatter blandt andet sammensætningen af og balancen mellem egenkapitalen og ansvarlige lån, ydet fra partnerselskabets kapitalejere. Gennem partnerselskabets kapitalstyring sikres det, at den samlede egenkapital og ansvarlige lånekapital til enhver tid har en passende størrelse i forhold til partnerselskabets risikoprofil og eksterne finansiering. Målsætningen sikres ved, at ledelsen løbende overvåger partnerselskabets kapitalforhold ved udarbejdelse af løbende rapporter og finansiering.

30. Efterfølgende begivenheder

Der er ikke efter årsafslutningen indtruffet begivenheder af væsentlig betydning for årsrapporten for 2011/12.

Ledespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. juli 2011 - 30. juni 2012 for PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab (PwC).

Årsregnskabet for PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab (PwC) er aflagt i overensstemmelse med Internationale regnskabsstandarder (IFRS), som godkendt af EU, samt de yderligere danske oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Årsregnskabet giver efter vores opfattelse et retvisende billede af partnerselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. juni

2012 samt af resultatet af partnerselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret.

Ledelsesberetningen, der aflægges i overensstemmelse med årsregnskabsloven, indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i partnerselskabets aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat og af partnerselskabets finansielle stilling samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som partnerselskabet står over for.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

København, den 11. september 2012

Direktion

Mogens Nørgaard Mogensen
Adm. direktør

Kim Fücksel

Jan Huusmann Christensen

Michael Eriksen

Lars Baungaard

Mikael Sørensen

Bestyrelse

Peter H. Christensen
Formand

Christian Klibo

Claus Lindholm Jacobsen

Gert Fisker Tomczyk

Klaus Okholm

Ole Jul Nielsen

Knud Fisker

Vibeke Hennings Outze

Den uafhængige revisors erklæringer

Til kapitalejerne i PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Påtegning på årsregnskabet

Vi har revideret årsregnskabet for PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab for regnskabsåret 1. juli 2011 - 30. juni 2012, der omfatter totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis.

Årsregnskabet udarbejdes efter International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav i årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet er uden væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurdering af risici for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for virksomhedens udarbejdelse af et årsregnskab, der giver et retvisende billede. Formålet hermed er at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke at udtrykke en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol. En revision omfatter

endvidere vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige samt den samlede præsentation af årsregnskabet.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af partnerselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. juni 2012 samt af resultatet af partnerselskabets aktiviteter samt pengestrømme for regnskabsåret 1. juli 2011 - 30. juni 2012 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af årsregnskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet.

Frederiksberg, den 11. september 2012

Baagøe Schou
Statsautoriseret Revisionsaktieselskab

Søren Larsen
Statsautoriseret
revisor

Torben B. Petersen
Statsautoriseret
revisor

Selskabsoplysninger

Partnerselskabet

PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret
Revisionspartnerselskab
Strandvejen 44
2900 Hellerup
Danmark
Telefon: 3945 3945
Hjemmeside: www.pwc.dk
CVR-nr.: 33771231
Regnskabsår: 1. juli - 30. juni
Hjemstedskommune: Gentofte

Direktion

Mogens Nørgaard Mogensen, adm. direktør
Kim Fücksel
Jan Huusmann Christensen
Michael Eriksen
Lars Baungaard
Mikael Sørensen

Bestyrelse

Peter H. Christensen, formand
Christian Klibo
Claus Lindholm Jacobsen
Gert Fisker Tomczyk
Klaus Okholm
Ole Jul Nielsen
Knud Fisker
Vibeke Hennings Outze

Komplementar

PwC Statsautoriseret Revisions-
anpartsselskab
Strandvejen 44, 2900 Hellerup
CVR-nr.: 33773188

Revision

Baagøe Schou
Statsautoriseret Revisionsaktieselskab
Martinsvej 7-9
1926 Frederiksberg C.

Bank

Nordea Bank Danmark A/S
Vesterbrogade 8
0900 København C

Aktive kapitalejere

Fortegnelse pr. 11. september 2012 over aktive kapitalejere med stemmeret

- Allan Solok, statsautoriseret revisor
- Arne Frandsen, statsautoriseret revisor
- Arne Kristensen, statsautoriseret revisor
- Benny Lundgaard, statsautoriseret revisor
- Bjarne Bruun Sørensen, statsautoriseret revisor
- Bjørn Jakobsen, statsautoriseret revisor
- Bo Madsen, statsautoriseret revisor
- Bo Schou-Jacobsen, statsautoriseret revisor
- Brian Christiansen, statsautoriseret revisor
- Charlotte Dohm, statsautoriseret revisor
- Christian Fredensborg Jakobsen, statsautoriseret revisor
- Christian Klibo, statsautoriseret revisor
- Claus Høegh-Jensen, cand.merc.jur.
- Claus Kjær Poulsen, statsautoriseret revisor
- Claus Lindholm Jacobsen, statsautoriseret revisor
- Erik Stener Jørgensen, statsautoriseret revisor
- Erik Todbjerg, statsautoriseret revisor
- Fin T. Nielsen, statsautoriseret revisor
- Gert Fisker Tomczyk, statsautoriseret revisor
- Hans Christian Krogh, statsautoriseret revisor
- Henrik Faust Pedersen, cand.jur.
- Henrik Kragh, statsautoriseret revisor
- Henrik Mosel Pape, statsautoriseret revisor
- Henrik Olesen, statsautoriseret revisor
- Henrik Steffensen, cand.merc.aud.
- Jacob Fromm Christiansen, statsautoriseret revisor
- Jan Christiansen, cand.polit
- Jan Hetland Møller, statsautoriseret revisor
- Jan Huusmann Christensen, Told&Skat fuldmægtiguddannelse
- Jan Thomsen, statsautoriseret revisor
- Jens Otto Damgaard, statsautoriseret revisor
- Jesper Hansen, statsautoriseret revisor
- Jesper Lund, statsautoriseret revisor
- Jesper Møller Christensen, statsautoriseret revisor
- Jesper Otto Edelbo, statsautoriseret revisor
- Jesper Wiinholt, statsautoriseret revisor
- Jess Kjær Mogensen, statsautoriseret revisor
- Jim Laursen, statsautoriseret revisor
- John Gabriel Sørensen, statsautoriseret revisor
- John van der Weerd, statsautoriseret revisor
- Jørgen Juul Andersen, statsautoriseret revisor
- Jørgen Rønning Pedersen, statsautoriseret revisor
- Kent Hedegaard, statsautoriseret revisor
- Kim Fücksel, statsautoriseret revisor
- Kim Rune Brarup, statsautoriseret revisor
- Klaus Okholm, statsautoriseret revisor
- Kristian Bredgaard Lassen, statsautoriseret revisor
- Kurt Lund, statsautoriseret revisor
- Lars Almskou Ohmeyer, statsautoriseret revisor
- Lars Baungaard, statsautoriseret revisor
- Lars Engelund, statsautoriseret revisor
- Lars Holtug, statsautoriseret revisor
- Leif Christensen, statsautoriseret revisor
- Martin Mølgård Povelsen, civilingeniør
- Michael Eriksen, cand.merc.
- Michael Herschend, statsautoriseret revisor
- Michael Nielsson, statsautoriseret revisor
- Michael Stenskrog, statsautoriseret revisor
- Mikael Heibrock Sørensen, statsautoriseret revisor
- Mikael Johansen, statsautoriseret revisor
- Mikkel Sthyr, statsautoriseret revisor
- Mogens Nørgaard Mogensen, statsautoriseret revisor
- Niels Jørgen Lodahl, statsautoriseret revisor
- Niels Thorning Villadsen, statsautoriseret revisor
- Ole Fabricius, statsautoriseret revisor
- Ole Jul Nielsen, statsautoriseret revisor
- Paul Adler Juul, statsautoriseret revisor
- Per H. Jensen, statsautoriseret revisor
- Per Nørgaard Sørensen, statsautoriseret revisor
- Per Timmermann, statsautoriseret revisor
- Peter Hededam Christensen, statsautoriseret revisor
- Poul Spencer Poulsen, statsautoriseret revisor
- Preben Lund, statsautoriseret revisor
- Preben Majdahl Nielsen, statsautoriseret revisor
- Rasmus Friis Jørgensen, statsautoriseret revisor
- Steen Iversen, statsautoriseret revisor
- Søren Bonde, statsautoriseret revisor
- Søren Jesper Hansen, cand.jur.
- Søren Petersen, statsautoriseret revisor
- Søren Skov Larsen, statsautoriseret revisor
- Thomas Krantz, cand.jur.
- Thomas Wraae Holm, statsautoriseret revisor
- Torben Jensen, statsautoriseret revisor

Majoriteten af partnerselskabets stemmerettigheder indehaves af statsautoriserede revisorer eller i øvrigt i overensstemmelse med de til enhver tid gældende regler vedrørende statsautoriserede revisionsvirksomheder.

Medarbejder- og partneroversigt

- Abdul Wahab Ashraf
- Adam Rewucha
- Ahmed Shah Ahmedzay
- Ahmet Bayram
- Ajdin Behlic
- Alastair Campbell Irvine
- Aleksandar Nikic
- Alexander Christensen
- Alex Nyholm
- Alice Junker Larsen
- Alice Normann
- Alicia Buchwald
- Ali Haider Kufaishi
- Allan Aakmann Christensen
- Allan Erik Nielsen
- Allan Hedegård Bülow
- Allan Hess Andersen
- Allan Kamp Jensen
- Allan Knudsen
- Allan Plauborg Carlsson
- Allan Rahn
- Allan Solok
- Allan Trolle Pedersen
- Allan Wöhlk Høgh
- Anastasia Kristensen
- Anders Adelsbøll
- Anders Baumbach
- Anders Bech
- Anders Christensen
- Anders C. Madsen
- Anders Damgaard Guldbrand
- Anders Holbech
- Anders Kloster
- Anders Kornerup Andersen
- Anders Kronborg Choy
- Anders Lilje Møller
- Anders Nybo Pedersen
- Anders Peter Kvistgaard
- Anders Røjleskov
- Anders Seidelin
- Anders Skødt
- Anders Skøtt
- Anders Stengel Petersen
- Anders Storm Hansen
- Andreas Leffers-Weber
- André Christensen
- André Thomsen
- Ane Hørbye Karlsen
- Anette Aalykke Jensen
- Anette Blendstrup Jacobsen
- Anette Falck Kristensen
- Anette Henriksen
- Anette Hindsgaul Kristensen
- Anette Holse
- Anette Kjærhus-Axelsen
- Anette Sørensen
- Anita Bang Svendsen
- Anita Christiansen
- Anita Post
- Anja Baastrup
- Anja Degn Lerkær
- Anja Fie Schmidt
- Anja Larsen
- Anja Lindegaard Gregersen
- Anna Doda-Nielsen

- Anna Marie Clemmensen
- Anna Monika Bremner
- Ann Andreassen
- Ann Bagoly Grun
- Ann-Charlotte Beierholm
- Ann-Christin Holmberg
- Anne Berg Laursen
- Anne Birthe Sørensen
- Anne Cathrine Primdal Allentoft
- Anne Christina Espersen
- Anne Elmélund Sørensen
- Anne From Dack
- Anne Funk
- Annegrete Refstrup
- Anne Harboe Jensen
- Anne Katrine Føgh Michaels
- Anne Kirsten Nørrevang
- Anne Langhoff Eriksen
- Anne Line Bendsen
- Anne-Marie Nikolajsen
- Anne-Marie Overgaard Clausen

Vi er ...

- Anne Mette Aaby Aaes
- Anne Mette Ballisager
- Anne Mette Nyborg
- Anne Mette Strange
- Anne Øvlisen
- Anne Schnack
- Anne Skovgaard Johnsen
- Anne Sofie Andersen
- Anne-Sofie Jensen
- Anne Sofie Moe Wiemann
- Annette Brokær Græm
- Annette Glanz
- Annette Jacobsen
- Annette Nygaard
- Annette Rendtorff
- Annette Skou Thomsen
- Anni Møller Andersen
- Ann-Karina Bech
- Ann-Sophie Hesselgren
- Ann-Sophie Rosvall
- Arne Frandsen
- Arne Kristensen
- Arne Nørskov
- Asbjørn Vestergaard Jellestad
- Åse Refsgaard
- Asger Hauchrog Engvang
- Aske Deleurang Pedersen
- Bastian Buch Klein
- Beline Steenfath
- Bendt Hansen
- Benedicte Wiberg
- Benedikte Rosing Bergkvist

- Benny Cords Pedersen
- Benny Lundgaard
- Benny Voss
- Bent Christian Olsen
- Bente Kristensen
- Bente Maarslet
- Bente Mundt
- Bente Rethmeier
- Bente Riis Døllerup
- Bente Rømer Riis
- Bente Sharpe
- Bent Jørgensen
- Bent Petersen
- Berit Lykke Poulsen
- Berit Mønster
- Berit Sandemand
- Berit Skytte Justesen
- Berit Vest Jensen
- Betina Buggild
- Betina Henriksen
- Betina Tastum Dinesen
- Betri Pihl Schultze
- Bettina Bruun-Jensen
- Bibi Dideriksen

- Bibi Irene Daoud
- Bina Madsen
- Bine Dam Nielsen
- Birgit Arnberg Jensen
- Birgit Jess
- Birgit Risom
- Birgit Stengaard
- Birgitte Bøgelund Arvidsen
- Birgitte Høgh
- Birgitte Højmark
- Birgitte Mogensen
- Birgitte Schou Lassen
- Birgitte Thomsen
- Birte Amdi
- Birte Nielsen
- Birthe Møller Simonsen
- Birthe Offer Knudsen
- Birthe Studt Jensen
- Bjarne Bruun Sørensen
- Bjarne Hald
- Bjarne H. Sørensen
- Bjørk Beck Mikkelsen
- Bjørn Jakobsen
- Bo Baade-Pedersen
- Bo Bach Christensen
- Bo Dam
- Bo Damgaard Hansen
- Bodil Fejsø
- Bodil Stilling Madsen
- Bo Madsen
- Bo Petersen
- Bo Rasmussen
- Bo Schou-Jacobsen

- Bo Ulrik Adelholm
- Bo Winther
- Brian Asbjørn Nielsen
- Brian Bech-Nielsen
- Brian Bolin
- Brian Christiansen
- Brian Dahl
- Brian Dybdal
- Brian Gammelgaard
- Brian Jakobsen
- Brian Petersen
- Brian Petersen
- Britta Jensen Skov
- Britta Stelzner
- Britt Ea Jensen
- Britt Kjær Mikkelsen
- Britt Marian Leth Christensen
- Britt Skaarup
- Camilla Boe
- Camilla Bräuner
- Camilla Franck
- Camilla Götsche Rahbek
- Camilla Gravesen

- Camilla Kjærsgaard
- Camilla Kofod Rasmussen
- Camilla Lind
- Camilla Mosegaard
- Camilla Østergreen
- Camilla Sindahl Dahm
- Camilla Skak Nielsen
- Camilla Sørensen
- Caroline Möhl Krogh
- Carsten Blicher
- Carsten Borup Andersen
- Carsten Dahl
- Carsten Jensen
- Carsten Jespersen
- Carsten Nielsen
- Carsten Yde Hemme
- Casper Bernhardt Jensen
- Casper Handsdal
- Casper Jensen
- Casper Kristensen
- Casper Krogh
- Casper Larsen
- Casper Licht Anker
- Casper Løkke Lindemose
- Casper Mortensen
- Casper Stahr
- Catherine Lun
- Cecilia Brandenhoff
- Charlotte Bøgvold
- Charlotte Dohm
- Charlotte Dølleris
- Charlotte Emde
- Charlotte Gielov

- Charlotte Holm
- Charlotte Holm Hansen
- Charlotte Jensen
- Charlotte Lantz
- Charlotte Lysemose
- Charlotte Olischer Langhorn
- Charlotte Pedersen
- Charlotte Sand Petersen
- Charlotte Straby
- Charlotte Thrysoe
- Charlotte Troelsen
- Chris Elgaard Mark
- Christel Berning
- Christian Aaquist
- Christian Andersen
- Christian Bagi Nordsten
- Christian Borgbo
- Christian Bräuner
- Christian Caft
- Christian Dons Haugaard
- Christian Filip Sørensen
- Christian Foss Christoffersen
- Christian Fredensborg Jakobsen
- Christian Haaning
- Christian Hansen
- Christian Harbo Madsen
- Christian Hellegaard
- Christian Herskind Louring
- Christian Julskov Thulesen
- Christian Klibo
- Christian Langgaard
- Christian Lee Kolmos Poulsen
- Christian Lund
- Christian Møller Gyrring
- Christian Østergaard
- Christian Roding
- Christian Rosendahl Poulsen
- Christian Simson
- Christian Skriver Bertelsen
- Christian Søborg Bundgaard
- Christian Steensgaard-Hansen
- Christian Støtt Hansen
- Christina Bisgaard Lassen
- Christina Frank
- Christina Hansen
- Christina Henriksen
- Christina Holst Riis
- Christina Juhl Andersen
- Christina Maria Larsen
- Christina Neermann Hansen
- Christina Porse Pedersen
- Christina Rea Kragsskov
- Christina Reimers Høll Nielsen
- Christina Schousboe Andreassen
- Christina Skou Buhelt Jørgensen
- Christina Strand
- Christina Sørensen

- Christine Madsen
- Christine Wøhlk Pedersen
- Christoffer Bønding Rasmussen
- Christoffer Grønhøj
- Christoffer Kock Petersen
- Christoffer Pedersen
- Claire Benton
- Claudia Erthmann Siggaard
- Claus A. Herschend
- Claus Bo Christensen
- Claus Bohn Jespersen
- Claus Christensen
- Claus Damhave
- Claus Häckert Christensen
- Claus Høegh-Jensen
- Claus Kirk Jensen
- Claus Kjær Poulsen
- Claus Kjøller Skovholm Brandal
- Claus Larsen
- Claus Lidegaard
- Claus Lindholm Jacobsen
- Claus Lyngsø Sørensen
- Claus Nørklit Roed
- Conny Kargo Christiansen
- Conny Sørensen
- Conrad Matstrup Lundsgaard
- Craig Austin
- Daniel Askbo
- Daniel Jovanovic
- Daniel Krabbe
- Daniella Krol
- Daniel Larsen
- Daniel Lindebæk Hansen
- Daniel Mogensen
- Daniel Noe Harboe
- Daniel Nyvang Mariussen
- Daniel Østermark Andreassen
- Daniel Rask Kristiansen
- Danni Erskov Jensen
- Danny Krath
- Dan Visti Bøgh Jensen
- David Kastor Nielsen
- Denis Bredahl Kristensen
- Denise Kristin Eibye
- Dennis Bigum
- Dennis Hansen
- Dennis Mielcke
- Dennis Nielsen
- Dennis Nymann
- Dilan Natasya Duvarci
- Ditte Jaedicke
- Ditte Langvad Skibsted Mose
- Ditte Lindeblad Jørgensen
- Dorte Baundal
- Dorte Dahlgaard
- Dorte Møller Sørensen
- Dorte Mumm Johansen
- Dorte Ravnkilde Kristensen
- Dorte Vesterager Nielsen
- Dorte Higham
- Dorte June Clemensen
- Dorte K. Johnsson
- Dorte Lene Olsen
- Dorte Løwe Olsen
- Dorte Majbrit Madsen
- Dorte Marie S. Petersen
- Dorte Simoni Mortensen
- Drago Rajovic
- Ebbe Fallesen
- Ebbe Hørling Nielsen
- Egon Harald Vinther
- Elisabeth Pilgaard Hansen
- Elise Christine Phaff Møller
- Elizabeth Brandt
- Ellen Marie Vestergaard
- Else Andersen
- Elsebet Hansen
- Else Bloch Nielsen
- Emil Hagelskær Lauritsen
- Emil Korsgaard Hansen
- Emil Riis Buchardt
- Emil Sebastian Thielsen
- Erik Bruntse
- Erik Eickhardt
- Erik Højbjerg Toft
- Erik Jørgensen
- Erik Lykke Madsen
- Erik Pindstoft Jensen
- Erik Stener Jørgensen
- Erik Todbjerg
- Ernst Husted
- Eske Pihl Højer
- Eva Andersen
- Ewa Wanda Dlugolecka
- Fabien Lena Petersen
- Fie Kappelgaard Bech
- Filip Hersbøll
- Finn Barhny Nielsen
- Finn Hansen
- Finn Rugholm
- Fin T. Nielsen
- Flemming Callesen
- Flemming Eghoff
- Flemming Nielsen
- Flemming Skafte
- Frank Hansen
- Frank Schwencke
- Frederik Geer Harvest
- Frederik Lytzen
- Frederik Winther Jensen
- Gavin Halliley
- Gerda Kiegstad
- Gerda Lausten Sørensen
- Gerda Overgaard
- Gert Fisker Tomczyk
- Giaco Marc Marra
- Girma Derib Ebssa
- Gitte Høyer
- Gitte Kindvig
- Gitte Lind
- Gitte Lund
- Gitte Lundbæk Mortensen
- Gitte Münster
- Gitte Nielsen
- Gitte Palmdahl Jensen
- Gitte Reiflin Slot Christensen
- Gitte Steen Christensen
- Gitte Tirsgaard Mortensen
- Gitte Verdellin Lucich
- Gitte Villadsen
- Glenn Sørensen
- Gorm Koldste
- Gösta Gauffin
- Grethe Madsen
- Grethe Ravn
- Gülsah Ünver
- Gülsen Kocak
- Gunnar Ditlevsen
- Gunnar Freyr Gunnarsson
- Gunvor Gram Nielsen
- Gustav Lembke
- Hai Ying Xu
- Han Gao
- Hannah Krüger Jensen
- Hanne Buchwald
- Hanne Hjortskov
- Hanne Pedersen Krog
- Hanne Seierø
- Hanne Sørensen
- Hanne Stenius
- Hanne Vedsted Rasmussen
- Hans Baunsgaard Eskildsen
- Hans Christian Krogh
- Hans C. Koch
- Hans Frederik Carøe
- Hans Høj Nygaard
- Hans Jørgen Andersen
- Hans Martin Nielsen
- Hans Peter Hartzberg
- Harchandan Singh Krishan
- Haris Jahic
- Harsh Kumar
- Hasse Lyngsie Wulff
- Heidi Gaffron
- Heidi Hjelm Kamstrup
- Heidi Jennifer Fly Christensen
- Heidi Klitgaard Brander
- Heidi Melgaard
- Heidi Nørregaard Rasmussen
- Heidi Nygaard Brøgger
- Heidi Rasmussen
- Heidi Roos Slagstrup
- Helene Marie Kongsted
- Helene Toft Nielsen
- Helle A. Andreassen
- Helle Bendtsen
- Helle Conchas
- Helle Dalsgaard Jefting
- Helle Fiala
- Helle Fugl
- Helle Gitte Bunkenborg
- Helle Hensvold
- Helle Honoré
- Helle Højbjerg
- Helle Kristensen
- Helle Marie Pedersen
- Helle Nørgaard Petersen
- Helle Pedersen
- Helle Rægaard Havtorn
- Helle Rikken Sieker Andreassen
- Helle Rugaard
- Helle Skou Kusk
- Helle S. Torland
- Helle Tideman
- Helle Wisler
- Helmer Kristensen
- Henning Jager Neldeberg
- Henning Lund
- Henning Marinus Lyngsø
- Henning Storm
- Henrik Kaaber
- Henrik Kaas
- Henrik Kræmmer Rasmussen
- Henrik Kragh
- Henrik Ludvigsen
- Henrik Lykke
- Henrik Madsen
- Henrik Mikkelsen
- Henrik Mosel Pape
- Henrik Nielsen
- Henrik Nielsen
- Henrik Nyvang
- Henrik Obel Mortensen
- Henrik Olesen
- Henrik Ødegaard
- Henrik Petersen
- Henrik Petersen
- Helle Wisler
- Henrik Schou-Olsen
- Henrik Skjøtt Sørensen
- Henrik Skriver Lykke
- Henrik Sørensen
- Henrik Steffensen
- Henrik Trangeled Kristensen
- Henrik Y. Jensen
- Herdis Petersen
- Holger Nielsen
- Iben Guldberg
- Iben Vesterlund
- Ida Voigt
- Imran Ahmad
- Inga Erdmann Hedelin
- Inga Graversen
- Inge Andersen
- Ingelise Baltzer Thomsen
- Inge Marie Schaarup
- Inger Marie Thygesen
- Iraj Bastar
- Irena Kulikova
- Irene Clausen
- Irene Drejsig Petersen
- Irma Borg Nielsen
- Irma Hansen
- Itana Sekulic
- Ivan Aarup
- Ivan Ibsen
- Ivo Stanic
- Jack Frimand
- Jacky Harbo
- Jacob Bang-Olsen
- Jacob Beyer Erri

ca. 1.668

PwC'ere på ...

- Jacob Dahl Eriksen
- Jacob Danoh Christiansen
- Jacob Ensbye
- Jacob Fromm Christiansen
- Jacob Hall
- Jacob Holme
- Jacob Jensen
- Jacob Kobber Petersen
- Jacob Martens Birkbøll
- Jacob Selvager
- Jacob Simonsen
- Jacob Vistesen
- Jacqueline Berry
- Jakob Aarestrup Bang
- Jakob Andersen
- Jakob Beier
- Jakob Bjerre Frederiksen
- Jakob Brasted
- Jakob Hermann
- Jakob Kirkeby Andersen
- Jakob Sevelsted Mathiasen
- Jakob Staugaard
- Jakob Uldall
- James Liang
- Jan Boje Andreassen
- Jan Bunk Harbo Larsen
- Jan Christiansen
- Jane Behr
- Jane Lund Christiansen
- Jane Poulsen
- Jane Slot
- Jan Fedders
- Jan Frøkiær
- Jan Hetland Møller
- Jan Højrup
- Jan Huusmann Christensen
- Jan Keld Nielsen
- Jan Kristiansen
- Jan Mathisen
- Jan Møller Pedersen
- Janne Buch
- Janne Lykke Mikkelsen
- Janne Pedersen
- Janne Sidor
- Jannet Hunnerup Larsen
- Jannick Hansen
- Janni Diane Pedersen
- Jannie Erbs Eriksen
- Jannie Miltoft
- Jannie Skovbo Madsen
- Janni F. Guldager
- Janni Lund Hedegaard
- Janny Møller
- Jan Steincke Andersen
- Jan Thomsen
- Janus Mens
- Jan Vindahl Hermann
- Jan Wright
- Jasmin Dayeh
- Jasmin Serrano
- Jeanette F.S. Justsen
- Jeanette Joy Christensen
- Jeanette Kringelhede Rasmussen
- Jeanette Majgaard Christensen
- Jeanette Moesgaard Idskou
- Jeanette Vallat
- Jeanne Kubel
- Jeannette Lauritzen
- Jeannie Nielsen
- Jena Høgenhav

- Jenny Dalin
- Jens Bech
- Jens Bjargum
- Jens Christian Petersen
- Jens Dohn Thomsen
- Jens Frandsen
- Jens Fredgaard Schiander
- Jens Jørgensen
- Jens Michael Colstrup
- Jens Olsson
- Jens Otto Damgaard
- Jens Pultz Pedersen
- Jens Rossing Winther
- Jeppe Elkjær Bisgaard
- Jeppe Neergaard
- Jeppe Smed Sørensen
- Jeppe Wartacz
- Jesper Andersen
- Jesper Bech
- Jesper Bianco
- Hildebrandt-Mortensen
- Jesper Birk Hyveled
- Jesper Bo Winther
- Jesper Brandt Pedersen
- Jesper Demant
- Jesper Ehlers
- Jesper Graakjær Sørensen
- Jesper Hansen
- Jesper Hansen
- Jesper Kiilerich Viborg
- Jesper Kofod
- Jesper Kriegbaum Jensen
- Jesper Lund
- Jesper Lund Jørgensen
- Jesper Lund Tidemand
- Jesper Møller Christensen
- Jesper Møller Troland
- Jesper Munk Hansen
- Jesper Otto Edelbo
- Jesper Parsberg Madsen
- Jesper Peter Falk
- Jesper Plantener
- Jesper Randall Petersen
- Jesper Runge
- Jesper Theill Nielsen
- Jesper Tüchsen
- Jesper Tvede Simony
- Jesper Vedso
- Jesper Wiinholt
- Jess Hertz Petersen
- Jess Kjær Mogensen
- Jes Vengard
- Jette Haudal Pedersen
- Jette Jensen
- Jette Jensen
- Jette Leth Johanson
- Jette Løfgren-Andersen
- Jette Lunding Sandqvist
- Jette Øvlisen
- Jette Søstrøm Pedersen
- Jette Weng Rasmussen
- Jim Christian Olesen
- Jim Laursen
- Jimmy Vestphael
- Joachim August Keittelmann
- Joakim Bakgaard Nielsen
- Joan Christensen
- Joan Faurskov Rasmussen
- Johan Bogentoft
- Johan Eriksson Dahl
- Johan Josephsen

- Johannes Nielsen
- Johan Schleimann
- John Cederskjold Kierans
- John Gabriel Sørensen
- John Hansen
- John Lindholm Bode
- Johnny Nielsen
- Johnny Petersen
- John Rasmussen
- John van der Weerd
- Jonas Bendix
- Jonas Bødker-Iversen

- Kamilla Pohn Morgen Hansen
- Kamma Nielsen
- Kåre Friis Møller Hansen
- Karen Lodahl
- Karen Marie Fly Christensen
- Karen Schröder
- Karen Sinding
- Karina Frandsen
- Karina Hejlesen Jensen
- Karina Hillmann

- Katja J. Nielsen
- Katrine Bro Thygesen
- Katrine Trankjær-Jahnsen
- Katrine Tybjerg
- Kenneth Boyer Pedersen
- Kenneth Damsgaard Sørensen
- Kenneth Lykkegård Fyhn
- Kenneth Østergaard
- Kenneth Pallund
- Kenneth Sandbæk Karlsen
- Kenneth Skrivers
- Kenny Dam
- Kent Hedegaard
- Kevin Jönsson
- Kevin Kørvel
- Kewin Peltonen
- Kim Bysand
- Kim Danstrup
- Kim Fücksel
- Kim Henrik Rønberg Andersen
- Kim Lohse Hansen
- Kim Lykkegaard
- Kimmie Lützhøft
- Kim Moberg
- Kim Nygaard
- Kim Rune Brarup
- Kim Seerup
- Kim Tromholt
- Kim Vorret
- Kirsten Helms
- Kirsten Høy Dalsgaard
- Kirsten Hvid
- Kirsten Kamp
- Kirsten Karen Jensen
- Kirsten Kjær
- Kirsten Møller Hansen
- Kirsten Søgaard
- Kirstine Mikkelsen
- Kit Struer Zachø
- Klaus Bang Berthelsen
- Klaus Dyrholm Bundgaard
- Klaus Mogensen
- Klaus Myssen
- Klaus Okholm
- Klaus Poulsen
- Klaus Rytz
- Knud Fisker
- Konni Østlund
- Krestine Bech Hald
- Kristen Bertelsen
- Kristian Bredgaard Lassen
- Kristian Ditlevsen
- Kristian Garmer
- Kristian Højgaard Carlsen
- Kristian Kjær Jensen
- Kristian Lauge Laugesen
- Kristian Pedersen
- Kristian Saldern Smith
- Kristian Vindeløv
- Kristina Buch Pedersen
- Kristina Grøndahl Larsen
- Kristina Larsen
- Kristina Spurr Nielsen
- Kristina Wiese Tranberg
- Kristine Rasmussen
- Kristoffer Højland
- Kristoffer Svendsen
- Kurt Bisgaard Larsen
- Kurt Lund
- Kurt Ræbild Poulsen

17

kontorer placeret ...

- Jonas Buur
- Jonas Håkonsson
- Jonas Hald
- Jonas Møllegaard Larsen
- Jonas Post Hansson
- Jonna Skovdal
- Jon Wraamann Mortensen
- Josef El Hamoumi
- Josephine B. Kaasing
- Josephine Holm Henriksen
- Jørgen From
- Jørgen Jonassen
- Jørgen Juul Andersen
- Jørgen Knudsen
- Jørgen Lund Antonsen
- Jørgen Olsen
- Jørgen Poulsgaard
- Jørgen Rasmussen
- Jørgen Raymond
- Jørgen Rønning Pedersen
- Jørgen Smith
- Jørgen Sørensen
- Jørgen Weimar-Rasmussen
- Jørgen Witthøft-Rasmussen
- Jørn Henrik Nielsen
- Jørn Viggo Jørgensen
- JP Buckens
- Judith Canning
- Julia R. Smith
- Julia Thomassen
- Julie Hansen
- Julie Hvid Andreassen
- Julie Kragh Hansen
- Julie Oredson
- Julie West Seelhorst
- Justin Breau
- Kaare Flodgaard Madsen
- Kaare von Cappeln
- Kamil Dyszkant
- Kamilla Gadgaard Jensen

- Karina Nielsen
- Karina Pedersen
- Karina Pöckel Arendt
- Karina Wählstrand Johansen
- Karina Wulff
- Karin Breth Knudsen
- Karin Christensen
- Karin Søborg Bundgaard
- Karoline Hørlyk Sonne
- Karoline Kloster Nielsen
- Karoline Marie Kjer
- Karoline Olsen
- Karsten Andersen
- Karsten Brøchner
- Karsten Egedesø
- Karsten Sylvest Olsen
- Karsten W. Kjølby
- Kasper Clausen
- Kasper Dahl Pedersen
- Kasper Elkjær Nielsen
- Kasper Frost Møller
- Kasper Haabb
- Kasper Hindø
- Kasper Kaas Larsen
- Kasper Krog Møller
- Kasper Ladekjær
- Kasper Lind
- Kasper Olesen
- Kasper Oue Laursen
- Kasper Pilgaard Svendsen
- Kasper Schreier Kristiansen
- Kasper Sommer Nielsen
- Käthe Tornbjerg Dueholm
- Kathrine Ahm Heiss
- Kathrine Borg Sørensen
- Kathrine Clausen
- Kathrine Ladegaard Toftdahl
- Kathrine Tang Christensen
- Katja Elisabeth Løff

- Kurt Rosenfeld Nielsen
- Kurt Villadsen
- Laila Skafte
- Lars Almskou Ohmeyer
- Lars Ankersen
- Lars Baungaard
- Lars Bjørn Christensen
- Lars Brixen
- Lars Christian Duerlund Jensen
- Lars Degn Lerkær
- Lars Ehmsen Boysen
- Lars Ellegård Holst
- Lars Emil Fløistrup
- Lars Engelund
- Lars Engskov
- Lars Fermann
- Lars Greve Jensen
- Lars Hansen
- Lars Hindø
- Lars Holtug
- Lars Jeppesen
- Lars Jepsen
- Lars Jørgensen
- Lars Koch Vinther
- Lars Kvist Sørensen
- Lars Østenkær
- Lars Østergaard
- Lars Søndergaard
- Lars Thygesen
- Lars Ulrich Aamand
- Lars Vagner Hansen
- Lars Vendelbo Kjær
- Lars Vincentz Nielsen
- Lars Yding
- Lasse Aarestrup
- Lasse Arreborg
- Lasse Berg
- Lasse Carøe Henningsen
- Lasse Fuglsang Pedersen
- Lasse Hartlev
- Lasse Heggeland
- Lasse Henriksen
- Lasse Herngaard
- Lasse Juel Vilhelm
- Lasse Kirkegård Sørensen
- Lasse Leonhard
- Lasse Schjælde Andersen
- Lasse Schou-Høj
- Lasse Siegumfeldt Juhl
- Lasse Skov Kristensen
- Lasse Staurby Andersen
- Lasse Vendelboe Andersen
- Laura Kesby
- Laurids Nørgaard
- Lea Gedbjerg Frost
- Lea Uldael Jensen

- Christensen
- Lene Vinum Andersen
- Lilian Jørgensen
- Lillani Hansen
- Lilli Nyborg Nielsen
- Linda Havbro Vestergaard
- Linda Højland
- Linda Kruse Bundgaard
- Linda Milton Nielsen
- Linda Myrhøj Nielsen
- Line Barsøe Provstgaard
- Line Borregaard
- Line Hansen
- Line Hedam
- Line Holst Møller
- Line Høvring Lassen
- Line Mæhlisen

- Lise Toft Nielsen
- Lis Hansen
- Lita Misozi Hansen
- Lone Alsløw-Jensen
- Lone Bak
- Lone Brink Laulund
- Lone Dall
- Lone Dalsgaard
- Lone Fogh Kristensen
- Lone Friis Johansen
- Lone Johansen
- Lone Kongstad
- Lone Mikkelsen
- Lone Nilsson

- Louise Marie Nielsen
- Louise Møller Poulsen
- Louise Nebel Sørensen
- Louise Ølgaard Flarup
- Louise Petersen
- Louise Schack Skov
- Louise Stabell Amidsen
- Louise Thomsen
- Louise Thorhauge Ibsen
- Louise Topp
- Louise Tøttrup
- Louise Vind Petersen
- Lukasz Nidental
- Luoyan Huang
- Lykke Bach Svenningsen
- Mads Ambo Boserup
- Mads Behrndt
- Mads Bidstrup
- Mads Christensen

- Maiken Trier Kold
- Maja Suhr Borkenfelt
- Majbritt Bertelsen
- Majbritt Hougård Gram Johnsen
- Majbritt Madsen
- Maj-Britt Møller Hansen
- Maj-Britt Nørskov Nannestad
- Majken Ross-Hansen
- Majken Schouw Andersen
- Malene Borg Kristensen
- Malene Egelund Jakobsen
- Malene Hvidt Thamdrup
- Malene Kobbervagel
- Malene Kühl
- Manuela Boyer
- Marc Adams
- Marc Nørgaard
- Marco Brouwers
- Margit Lillian Denner
- Margreth Machejek
- Maria Addis
- Maria Alida Midtgaard
- Maria Anderzén
- Maria Eun Hansen
- Maria Frederiksen
- Maria Louise Nissen
- Maria Maciver Olsen
- Mariane Knudsen
- Marianne Jensby Winther
- Marianne Ottesen
- Marianne Rosendahl
- Marianne Stæhr Kanstrup
- Marianne Stephansen
- Marianne Thingholm Johansen
- Marianne Thybo
- Maria Vad Lindhardt
- Maria Winther Bolet
- Marie Lam
- Marie-Louise Mørch
- Marie Louise Schack Gam
- Marie Pugholm Pedersen
- Marie Sjølund Pedersen
- Marina Bay Dueholm
- Mark Chabert Nielsen
- Mark Lisberg Christensen
- Mark Philip Beer
- Mark René Falk
- Mark Wassmann
- Martha Sorterup
- Martin Christian Sveigaard
- Martin Enderberg Lassen
- Martin Fensby Christensen
- Martin Fischer
- Martin Fly Christensen
- Martin Heissel
- Martin Helt Nielsen
- Martin Henri Leth With
- Martin Højriis Therkildsen
- Martin Kristensen
- Martin Kromann
- Martin Langhoff Hansen
- Martin Lunden
- Martin Mølgård Povelsen
- Martin Nedergaard Henriksen
- Martin Nielsen
- Martin Olesen Furbo
- Martin Poulsen
- Martin Raffli



i hele Danmark

- Leif Christensen
- Leif Hesselund Mosegaard
- Leif Skytte
- Leif Ulbæk Jensen
- Lena Thomassen
- Lene Bruun Bolin
- Lene Buchwald
- Lene Dalby Larsen
- Lene Fleng Madsen
- Lene Frikke Madsen
- Lene Johnsson
- Lene Julie Langvad
- Lene Klintø
- Lene Munk Rasmussen
- Lene Plambeck

- Line Nordby Jensen
- Linette Michelle Burgdorff Fisker
- Linna Palmqvist
- Linn Therese Kristiansen
- Lisbet Buchgreitz
- Lisbet Damsbo
- Lisbeth Andersen
- Lisbeth Job
- Lisbet Jakobsen
- Lise Bro Ulrich Jensen
- Lise Christensen
- Lis Egtved
- Lise Holmquist
- Lise N. Madsen

- Lone Skov Christiansen
- Lone Sørensen
- Lone Tidemand
- Lone Vindbjerg Larsen
- Lotte Kaalø Mortensen
- Lotte Madsen Grønne
- Lotte Winther Mørch
- Louisa Kroun Rising
- Louise Andreassen
- Louise Camilla Kring
- Louise Frimodt
- Louise Hansen
- Louise In Birk Hansen
- Louise Jørgensen
- Louise Løkke

- Mads Dahlgaard Ingvarsdén
- Mads Eriksen
- Mads Jensen
- Mads Johansson
- Mads Kalhøj
- Mads Krab
- Mads Lundgård Dalbøl
- Mads Melgaard
- Mads Moesgaard Jørgensen
- Mads Røder
- Magnus Rønager
- Mai-Britt Pedersen
- Maibritt Poulsen

- Martin Saxtorph
- Martin Skov Hansen
- Martin Tholsgaard
- Mathias Ellebæk Hansen
- Mathias Gredal Norvig
- Mathias Helstrand
- Mathias Hestbæk Jakobsen
- Mathias Holdt
- Mathias Meldgaard Hansen
- Mathias Them Kjær
- Mathilde Faarbæk Sørensen
- Mee Ra Dahlgaard
- Melanie Kristensen
- Merete Bøgh
- Merete Hansen
- Merete Pilegaard Melin
- Merete Wagner Cuber
- Mette Bastkjær Thomsen

- Michael Brabrand
- Michael Clement
- Michael Dalbjerg Jensen
- Michael Dalsgaard
- Michael E. Jacobsen
- Michael Eriksen
- Michael Frederiksen
- Michael Gad
- Michael Hansen
- Michael Herschend
- Michael Hyltgaard
- Michael K. Dalberg
- Michael Kiel Thomsen
- Michael Kotiah Hansen
- Michael Krath
- Michael Kruse Bak
- Michael Ladefoged Christiansen
- Michael Laursen

- Mohamed Lahrech
- Mohammed Laghzal
- Mona Lorentsen
- Mona Mounzer
- Monika Riishede Hansen
- Morten Baisner
- Morten Bang Mikkelsen
- Morten Bille
- Morten Bjerrum Serup Haagensen
- Morten Damgaard Møller
- Morten Elbæk Jensen
- Morten F. Hejberg Sorknæs
- Morten Gedbjerg
- Morten Jacobsen
- Morten Jørgensen
- Morten Kiilerich
- Morten K. Nielsen
- Morten Kofod-Jensen

- Niels Gabel-Jørgensen
- Niels Henrik B. Mikkelsen
- Niels Jørgen Lodahl
- Niels Juel Nielsen
- Niels Langkjær
- Niels Peter Jensen
- Niels Thorning Villadsen
- Niels Vinggaard
- Niklas Bertelsen
- Niklas Thulin
- Nikolaj Frausing Borch
- Nikolaj Lehto Hansen
- Nikoline Laursen
- Nils Henrik Wegener
- Nils Panum Thisted
- Nina Ankjær Poulsen
- Nina Grever Sørensen
- Nina Hjort Ernst
- Nina Jahrsdorfer
- Nina Meier Iversen
- Nina Meldgaard
- Nina Østergaard Nielsen
- Nina Parum-Plougmann
- Nina Rolsted
- Ninett Wassard Lykke Christensen
- Ninna Hagengren
- Nis Pedersen
- Nita Holm Duggan
- Nurettin Korkmaz
- Nursan Kayiran
- Nynne Bøgelund
- Ole A. Laursen
- Ole Blinkenberg
- Ole Fabricius
- Ole Juhl Weirum
- Ole Jul Nielsen
- Ole Nielsen
- Ole Rimmen
- Ole Rotwitt
- Ole Slott Jensen
- Ole Tjørnelund Thomsen
- Oliver Julius Siø Fjellvang
- Ove Lykke Hindhede
- Ove Rix
- Palle Falkebo
- Pam Kaur Sanghera
- Patricia van der Lingen
- Patrick Daniel Nielsen
- Patrick Orbæk
- Patrick Wellendorph
- Paul Adler Juul
- Paula Løve Aaes
- Pauline Tarp
- Paulo Fonseca Nørballe
- Paw Hjelmberg Laursen
- Peder Johannes Mosegaard
- Peder Sehested Lund
- Per Asmussen
- Per Henrik Larsen
- Per H. Jensen
- Pernille Aasland Bertelsen
- Pernille Alstrup
- Pernille Andersen
- Pernille Damgaard Jeppesen
- Pernille Erdmann Gissel
- Pernille Jeanne Kofod
- Pernille Risgaard
- Pernille Rosenkrantz
- Fuglsang Green

- Pernille Stokholm Bøg
- Pernille Vestergaard
- Per Nørgaard Sørensen
- Per Robdrup
- Per Sørensen
- Per Timmermann
- Peter Bang
- Peter Eeg Petersen
- Peter Fogh
- Peter Hededam Christensen
- Peter Jensen
- Peter Kilsgaard Mortensen
- Peter Lundegaard
- Peter Lyager
- Peter Lyngvig Beck Larsen
- Peter Mikkelsen
- Peter Nissen
- Peter Petersen
- Peter Rahbek Holm
- Peter Rasmussen
- Peter Schultz Hansen
- Peter Tang Kristensen
- Peter Wulff Sell
- Petra Nielsen
- Philip Berg Frederiksen
- Philip Krogh-Jacobsen
- Philip Svitzer Larsen
- Pia Bjerregaard Nielsen
- Pia Bladt Ibsen
- Pia Eliassen
- Pia Hougaard
- Pia Jensen
- Pia Obel Christensen
- Pia Overgaard
- Pia Paakjær
- Pia Sørensen
- Pia Wagner Holm
- Piet Winther Duvig
- Poul Christensen
- Poul Christian Kjærsgaard Jensen
- Poul Erik Jacobsen
- Poul Holme Frøsig
- Poul Madsen
- Poul Nielsen
- Poul Spencer Poulsen
- Preben Larsen
- Preben Lund
- Preben Majdahl Nielsen
- Ragna Ceder
- Rainer Petersen
- Rakeyan Uthayakumar
- Randi Dalskjær
- Randi Høi Matthesen
- Rashdia Siddique Olsen
- Rasmus Alberg
- Rasmus Brandt-Madsen
- Rasmus Ebdrup
- Rasmus Elm
- Rasmus Emil Dehn Larsen
- Rasmus Friis Jørgensen
- Rasmus Hasenfuss
- Rasmus Hemmingsen
- Rasmus Juul Pihl
- Rasmus Kjær-Mikkelsen
- Rasmus Kudahl
- Rasmus Lund
- Rasmus Møllergaard Stenskrøg
- Rasmus Poulsen
- Rasmus Skjæveland

Succes

skaber vi sammen

- Mette Bindzus Hansen
- Mette B. Olsen
- Mette Christiansen
- Mette Christensen
- Mette Christensen
- Mette Ege
- Mette Elmann Rasmussen
- Mette Erbs
- Mette Flindt Jørgensen
- Mette Frost Boelskift
- Mette Hartzberg
- Mette Holst Laursen
- Mette Holy Jørgensen
- Mette H. Skjæveland
- Mette Jacobsen
- Mette Jensen
- Mette Juhler
- Mette Just
- Mette Kallermann
- Mette Koch Jensen
- Mette Kroer
- Mette Louise Hansen
- Mette Lüneborg Andersson
- Mette Meldgaard Nielsen
- Mette Müller
- Mette Petersen
- Mette Plambech
- Mette Sofie Andersen
- Mette Stampe
- Mette Sørensen
- Mette Thesbjerg
- Mette Viftrup Silberg
- Mette Yoon Petersen
- Mia Elisabeth Gutierrez
- Mia Louise Andersen Bundgaard
- Mia Riisgaard Olsen
- Mia Schmidt Laursen
- Michael Blom

- Michael Lindquist Andersen
- Michael Ludwigsen
- Michael Møller Pedersen
- Michael Nielsson
- Michael Reich
- Michael Reichstein Nielsen
- Michael René Hansen
- Michael Stenskrøg
- Michael Sørensen
- Michael Troelsgaard
- Michala Søgård Volf
- Michelle Eskildsen
- Michelle Gail
- Michelle Salomon Jacobsen
- Michelle Skanderup
- Mick Jørgensen
- Mie Bagger Terkelsen
- Mie Degn Andersen
- Mie Juul
- Mikael Buchholtz
- Mikael Heibrock Sørensen
- Mikael Johansen
- Mikael Juul Jensen
- Mikael Kylling
- Mikala Ingemann Olesen
- Mike Jonassen
- Mike Jørgensen
- Mikkel Brogaard Pedersen
- Mikkel Harloff-Helleberg
- Mikkel Sthyr
- Ming Thieu Son Tang
- Minna Elizabeth Jørgensen
- Mirella Hansen
- Mogens Damgaard
- Mogens Grauballe Jensen
- Mogens Nørgaard
- Mogens Rasmussen

- Morten Lykke Pedersen
- Morten Munk
- Morten Nyenstad
- Morten Nysander Balslev
- Morten Riis
- Morten Rønborg
- Morten Schibsbøye
- Morten Struve
- Morten Thomsen
- Morten Toft
- Morten Weesgaard Christensen
- Morten Wilhelmsen
- Mustafa Ibrahim Kavak
- Nadia Farup
- Nanna Larsen
- Nanna Press
- Napha Jensen
- Naseem Ali
- Natasha Klem Tranberg
- Natasja Viola Petz
- Nathan Gregory Hudson-Crim
- Natia Adamia
- Natja Hein Witt
- Neel Pflug Smedegaard
- Nicklas Jakobsen
- Nicklas David Holm
- Nicklas Pihl
- Niclas Allentoft Jørgensen
- Nicolai Frederik Severin Carøe
- Nicolai Herskind Løring
- Nicolai Mølgaard
- Nicolai Mølgaard Rasmussen
- Nicolaj Pedersen
- Nicolaj Toftgaard Vinsteen
- Niels Benzon Kaas

- Rasmus Steiness
- Rasmus Tøttrup Engemoen
- Rebecca Schnell Asmussen
- Rebekka Schouboe Hunosøe
- René Astrup Jensen
- René Brandt Jensen
- René Hermann Rasmussen
- René Houmøller
- René Jacobsen
- René K. Jørgensen
- René Mahler
- René Poulsen
- René Søbørg
- René Stjernholm
- Reshma Aasiyah Umar
- Rex Vincent Møller
- Reyyan Bagci
- Rico Raslow Frandsen
- Ridana Kacanja
- Rikke Eriksen
- Rikke Espe Nielsen
- Rikke Gammeltoft
- Rikke Høgh Jensen
- Rikke Lund-Kühl
- Rikke Rathcke Jørgensen
- Rikke Sabina Christensen
- Rikke Stampe Skov
- Rita Kjærgaard-Behrndt
- Robert Kamil Kaminski
- Robin Andersen Patel
- Roel Schouten
- Rolf Ahm Jensen
- Ronnie Lykke Madsen
- Rubia Malik
- Rukiye Bilgin
- Rune Ingemann Madsen
- Rune Kjeldsen
- Rune Nedergaard
- Rune Olsen
- Sabina Wulff
- Sabrina Bjerregaard
- Sami Rahim Saaie
- Sandra Blachman
- Sandra Erichsen
- Sandra Helene Pedersen
- Sanne Allerelli Andersen
- Sanne Bjerregaard Keller
- Sanne B. Plambeck
- Sanne Jensen
- Sanne Metzsck
- Sanne Nielsen
- Sanne Villumsen
- Sanni Reimer Hansen
- Sarah Simone Bigum Milling
- Sara Jursic
- Sara Kristensen
- Sara Stentz Zahle
- Sebastian Houe
- Sebastian Møhl Krogh
- Shahul A. A. Mohammed
- Shubhada Watson
- Siavash Faghihi
- Signe Bysted Nielsen
- Signe Hansen
- Signe Holck
- Signe Illum Larsen
- Signe Madsen
- Signe Scavenius Nielsen
- Signe Simonsen Sørensen

- Signe Tvangsø
- Sigurd Skov Nielsen
- Silja Kiel Røed
- Simon Cramer Rasmussen
- Simon Daniel Jensen
- Simone Sandbye
- Simon Gaardsmand Kusk
- Simon Høgenhav
- Simon Hyldig
- Simon Reinhold Jensen
- Simon Schröder
- Simon Søgaard Lang
- Simon Vinberg Andersen
- Sine Buurgaard
- Sine Christiansen

Ring på

3945 3945

- Sine Grønberg
- Sine Kirstine Adelhardt Uhrskov
- Sine Weinreich
- Siri Nordstrøm
- Snædis Gudnadottir
- Sofie Buus Christoffersen
- Sofie Finneemann Viuff
- Sofie Ipsen
- Sofus Emil Tengvad
- Solveig Hansen
- Sonja Heidi Pedersen
- Søren Alexander
- Søren Bech
- Søren Blok Jensen
- Søren Bonde
- Søren Borberg Jensen
- Søren Burchardt
- Søren Dan Hermansen
- Søren Erenbjerg
- Søren Gregers Jacobsen
- Søren Holme
- Søren Jacobsen
- Søren Jesper Hansen
- Søren Kavin
- Søren Klamer
- Søren Kovsted
- Søren Kruse Elmholdt
- Søren Lean Madsen
- Søren Ørjan Jensen
- Søren Peder Westermann
- Søren Petersen
- Søren Plaugmann
- Søren Rathmann
- Søren Schnack
- Søren Skov Larsen
- Søren Søllingvraa Knudsen
- Søren Storck
- Steen Biilmann
- Steen Hansen
- Steen Iversen
- Steen Lange
- Steen Petersen
- Steen V. Pedersen
- Stefan Andersen

- Stefan Bendtsen Sønderup
- Stefan Brøgger Thorup
- Stefan Dracea
- Stefan Kristensen
- Stefan Ørsted Hansen
- Steffen Borg
- Steffen Damsgaard Sørensen
- Steffen Graves Silberbauer
- Steffen Kaj Pedersen
- Steffen Kjær Rasmussen
- Steffen Kok Lund
- Steffen M. Thomsen
- Steffen Vinholt Bech Madsen
- Steff Fløe Pedersen
- Stephan Sabinsky
- Stine Graversen

- Stine Grothen
- Stine Munk Jensen
- Stine Post Hansen
- Stine Søndergaard Larsen
- Stine Tage Johansen
- Stine Thaarup Brodthagen
- Stine Theodorsen Jørgensen
- Stine Würtz Sørensen
- Sune Bonde Schlosser
- Súni Thomassen
- Susanna F. Bjerrum Poulsen
- Susanne Birgitte de Groot
- Susanne Bonde Sørensen
- Susanne Bøgh
- Susanne Dammark Øllgaard Jensen
- Susanne Elmer
- Susanne Funder
- Susanne Hviid Hansen
- Susanne Kragh Franson
- Susanne Lindegaard
- Susanne Lonny Mortensen
- Susanne Lyngsø
- Susanne Nørgaard
- Susanne Nørrevang Jensen
- Susanne Strate
- Susanne Varrisboel
- Susanne Yun Kragh
- Sussie Rosendal Jensen
- Sussie Rugaard Jensen
- Suzanne Aagaard Pedersen
- Suzy Eide Gustafsson
- Svend Erik Nielsen
- Sven Halberg
- Tanita Ekiel-Hansen
- Tanja Bøgh Jensen
- Tanja Schmidt
- Thejs Willem Jansen
- Thomas Aagren Jensen
- Thomas Andersen
- Thomas Bach
- Thomas Beltrão Andersen
- Thomas Booker

- Thomas Bøgballe
- Thomas B. Sejling
- Thomas Christian Tronier-Rasmussen
- Thomas Christensen
- Thomas Clausen
- Thomas Green Knudsen
- Thomas Greimer
- Thomas Greve Houmølle
- Thomas Grunnet
- Thomas Haals Løndorf
- Thomas Helbo Søgaard
- Thomas Holck Helsinghof
- Thomas Jensen
- Thomas Kjær
- Thomas Kjær
- Thomas Krantz
- Thomas Krog

- Thomas Lauritsen
- Thomas Martin Segalt Hansen
- Thomas Møller Nielsen
- Thomas Niemann
- Thomas P. Blohm
- Thomas Ræbild Poulsen
- Thomas Refsgaard Rasmussen
- Thomas Seehuusen Juhl
- Thomas Søgaard Christensen
- Thomas Sørensen
- Thomas Suhr
- Thomas Wraae Holm
- Thuy Phuong Mølgaard
- Thyge Belter
- Tina Aarup
- Tina Amstrup
- Tina Dahl
- Tina Flagstad
- Tina Holm Røgen
- Tina Jensen Haller
- Tina Kring Jørgensen
- Tina Moltke-Leth
- Tina Norup Hansen
- Tina Ørum Hansen
- Tina Rysgaard Vennevold
- Tina Sevelsted
- Tina Taunsig Sørensen
- Tine Buhr Ellevang
- Tine Pape Czubanek
- Tine Pihlkjær Madsen
- Tine Thusgaard
- Tine Villadsen Grosen
- Tine Zickert Jensen
- Tinna Bohn Voigt
- Tobias Steinø
- Tokke Grønlund
- Tom B. Hansen
- Tom Kristensen
- Tommy Borggaard Nielsen
- Tommy Christensen
- Tommy Ove Hansen
- Tommy Springer

- Tom Ole Mikkelsen
- Torben Abildgård Nielsen
- Torben Andersen
- Torben Franch Mortensen
- Torben Leth
- Torben Lindholm Velling
- Torben Nørskov Jensen
- Torben Rankenberg Hansen
- Torben Jensen
- Torben Wied
- Torben Wolsted
- Torsten Schmidt-Jensen
- Tove Kvist-Larsen
- Tove Therkildsen
- Triera Holley
- Trine Bonné
- Trine Haastrup

- Trine Hauge Jeppesen
- Trine Pedersen
- Trine Schaldemose
- Trine Skals Stampe
- Trine Skov Petersen
- Troels Brandt
- Troels Bredahl Jørgensen
- Troels Christensen
- Troels Engby
- Troels Jung Storgaard
- Troels Risager Mikkelsen
- Tue Stensgård Sørensen
- Tue Stigaard Mikkelsen
- Uamduan Hegner
- Uffe Bang Andersen
- Uffe Fink Jensen
- Ulla Danger Nielsen
- Ulla Kirstine Jakobsen
- Ulrik Johansen
- Ulrik Ræbild
- Usman Feyaz
- Vesna M. Keller-Larsen
- Vibe Bach Jochimsen
- Vibeke Antonsen
- Vibeke Bak Solok
- Vibeke Hennings Outze
- Vibeke Holst
- Vibeke Nors
- Vincent Pang
- Vinnie Meiner Jensen
- Vita Lillebæk Nielsen
- Vivi Kobberup
- Wendy Vivian Olsen
- Wilhelm Sinding Andersen
- William Sharp
- Winnie Borkhardt
- Winnie Storm
- Yrsa Johansen
- Yvonne Barslund Bager

Listen over medarbejdere og partnere er opgjort pr. 1. september 2012.







er stolte over at arbejde i PwC.

Antal medarbejdere og partnere

1.668

gennemsnitligt antal fuldtidsansatte.

Vi er

270

statsautoriserede revisorer i PwC pr. 30. juni 2012.