

PwC 2015/16

GENNEMSIGTIGHEDS- OG CORPORATE GOVERNANCE RAPPORT







Indhold

LEDELSES-
BERETNING

Tillid og relationer	04
PwC Danmark	06
Corporate Governance	14
PwC-netværket	16
PwC's interne kvalitetsstyringssystem	18
Ledelsens erklæring om kvalitetsstyringssystemet og retningslinjer for uafhængighed	28
PwC's omsætning 2015/16	29
PwC's revisions- og erklæringskunder	30
PwC's aktive kapitalejere	32

” At drive virksomhed er i dag kendetegnet ved en høj grad af kompleksitet og konkurrence. Derfor er det afgørende, at vores kunder har tillid til vores kompetencer og ydelser. ”

Mogens Nørgaard Mogensen,
Senior Partner og adm. direktør,



Tillid og relationer

A

t drive virksomhed er i dag kendetegnet ved en høj grad af kompleksitet og konkurrence. Derfor er det afgørende, at vores kunder har tillid til vores kompetencer og ydelser.

Med Gennemsigtheds- og Corporate Governance rapporten ønsker vi at give læseren et indblik i PwC's juridiske struktur og ejerskab, ledelsesstruktur samt grundlaget for partnernes vederlag. I rapporten beskrives også vores internationale netværk og kvalitetsstyringssystem.

Nedenfor får du et hurtigt indblik i nogle af de væsentlige områder, vores Gennemsigtheds- og Corporate Governance rapport kommer ind på. Gennemsigthedsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med revisorlovens § 27, mens Corporate Governance-delen forholder sig aktivt til anbefalingerne for god selskabsledelse.

Gennemsigthedsrapporten – kort og godt

PwC Danmark er et statsautoriseret revisionspartnerselskab, der er en uafhængig selvstændig juridisk enhed, som er medlem af det globale PwC-netværk PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL).

PwC Danmark ejes, ledes og drives af de danske kapitalejere (se kapitalejeroversigt side 32). Som partnerselskab er det afgørende for udviklingen af vores virksomhed, at vi har de rette processer og ledelsesorganer. Vi er i partnerselskabet organiseret med en bestyrelse, en Partner Affairs Committee (PaC), en Senior Partner og en direktion. Ledelsen varetages af PwC's direktion (Management Board) og bestyrelse, mens PaC varetager generelle partnerforhold. PaC sammensættes af medlemmer af bestyrelsen.



Når vi i gennemsigthedsrapporten beskriver forhold vedrørende ejerskab og struktur mv., betragter vi det som et bidrag til at sikre troværdigheden af vores forretning samt skabe den tillid, som alle vores interessenter skal have til PwC.

Kvalitet er et altafgørende parameter for at leve op til hvervet som offentlighedens tillidsrepræsentant. Derfor har vi et vedholdende fokus på kvalitet og arbejder systematisk med udvikling og effektivisering af vores kvalitets- og risikostyringssystemer, så vi altid leverer revisions-, skatte- og rådgivningsydelser af høj kvalitet.

Som afslutning på gennemsigthedsrapporten afgiver PwC's ledelse en erklæring om, at de beskrevne kvalitetsstyringssystemer og

uafhængighedspolitikker er effektive, og at lovkrav overholdes. Endvidere viser vi PwC's samlede omsætning, fordelt på typer af ydelser, ligesom du også finder en liste over revisionskunder af interesse for offentligheden.

Vi håber at Gennemsigtheds- og Corporate Governance rapporten giver dig et godt indblik i en række af de væsentligste forhold om PwC. Læs også gerne vores årsrapport, hvis du vil vide mere om PwC.

God læselyst!

Mogens Nørgaard Mogensen
Senior Partner og adm. direktør

1.919



PwC Danmark

P

wC Danmark er et statsautoriseret revisionspartnerselskab, der ejes og ledes af de danske kapitalejere. Som partnerselskab er det afgørende for udviklingen af vores virksomhed, at vi har de rette processer og ledelsesorganer, der skaber aktiv dialog.

I PwC Danmark har vi en bestyrelse, en Partner Affairs Committee (PaC), en Senior Partner og en direktion (Management Board). Læs mere om vores organisering, ledelsesstruktur og processer i dette afsnit.

Den juridiske struktur og ejerskab

PwC Danmark er et statsautoriseret revisionspartnerselskab, der har selskabets danske kapitalejere som de ultimative ejere, herefter også benævnt

” PwC Danmark er et statsautoriseret revisionspartnerselskab, der ejes, ledes og drives af virksomhedens partnere. Ledelsen varetages af direktionen og bestyrelsen. ”

kapitalejere. PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab (PwC P/S) ejes dels af selskabets danske kapitalejere, dels af partnernes personligt ejede anpartsselskaber og endeligt af Strandvejen 44 Finans ApS, der primært ejer selskabets ejendomme. Der drives alene revisions-, skatte- og rådgivningsvirksomhed i PwC P/S. Senere i dette afsnit vises et diagram over de forskellige selskaber, der er tilknyttet PwC P/S.

Vores ledelsesstruktur og -kultur

PwC Danmark ledes af den af kapitalejerne valgte Territory Senior Partner, som også er PwC Danmarks adm. direktør, den øvrige direktion (Management Board) og bestyrelsen. Kapitalejerne i bestyrelsen sidder herudover i PaC, der har ansvaret for og behandler generelle partnerforhold. ►

1,6

God ledelsesadfærd

I vores medarbejderundersøgelse, der måler ledelsesadfærden på en skala fra et til fem, hvor et er det bedste, er årets resultat 1,6. Et resultat vi er meget stolte af.



PwC's bestyrelse



Christian Klibo,
formand



Claus Lindholm Jacobsen



Gert Fisker Tomczyk



Klaus Okholm



Jesper Møller Langvad



Bjørn Jakobsen



Knud Fisker,
medarbejdervalgt



Peter Fogh,
medarbejdervalgt



Branchens bedste image

Årets imageanalyse udnævner for tredje år i træk PwC som den virksomhed i branchen, der har det bedste image. Vi bedømmes ekstraordinært flot på parameteret "Medarbejdere", der med en placering som nr. 11 i den samlede analyse anerkender vores medarbejdere som kompetente og serviceminded.* Dette tager vi som et udtryk for, at vores kunder oplever PwC som en kompetent samarbejdspartner.

Brancheførende på parametrene:

- ★ Medarbejdere
- ★ Troværdighed
- ★ Kvalitet
- ★ Ledelse
- ★ Kommunikation
- ★ Konkurrencevne

- Ledelsen understøttes af tre committees; Markets Committee, Business Committee og People Committee, der hver har en leder, som også indgår i Management Board. Endelig er PwC's forskellige stabsfunktioner samlet i Operations, der har til opgave at støtte PwC's ledelse og medarbejdere i realiseringen af PwC's mål og vision. Ledelseskulturen i PwC Danmark bygger på en række centrale værdier og et adfærdskodeks, som har afgørende betydning for, hvordan vores ledelse og medarbejdere agerer.

PwC's ledelsesværdier er fundamentet i vores virksomhedskultur og understøtter vores beslutninger og handlinger på vejen mod fælles og individuel succes. I vores tilgang til ledelse ønsker vi; at være ambitiøse, gå foran og stimulere motet til at stå frem, tage initiativ og fremme åbenhed og ansvarlighed samt være handlekraftige. PwC Danmark er et partnerskab, og dermed er det også afgørende for udviklingen af vores virksomhed og ansatte, at vi dyrker en åben dialog og formår 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. Det realiserer vi kun, hvis vi på alle afgørende områder stræber efter at være den bedste

blandt dem, vi sammenligner os med, og således også i relation til god selskabsledelse.

Vi forholder os aktivt til udviklingen inden for god selskabsledelse og har som led heri etableret en hensigtsmæssig ramme for og organisering af de øverste ledelsesorganer og kontrolsystemer, under behørig hensyntagen til at vi er en partnerdrevet virksomhed. 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.

Generalforsamling/Kapitalejermøde

Kapitalejerne udøver indflydelse ved at deltage i og afgive stemmer på kapitalejermøder i henhold til den ejeraftale, der er vedtaget af kapitalejerne. Ejeraftalen regulerer kapitalejernes indbyrdes forhold.

På kapitalejermøder træffes bl.a. beslutning om eventuelle ændringer af internationale aftaler vedrørende PwC-netværket, valg af Territory Senior Partner, der er PwC Danmarks adm. direktør og også repræsenterer det danske selskab i PwC-netværket, valg af medlemmer til bestyrelsen og PaC, ind- og udtræden af kapitalejere, godkendelse af fordeling af vederlag til partnerne, væsentlige investeringer og andre overordnede forhold.

” Vi har en vision om at være det revisions-, skatte- og rådgivningshus i Danmark, der skaber mest værdi for vores relationer. ”



PwC's ejerstruktur og organisation

Bestyrelsen

Bestyrelsen fører tilsyn med direktionen og er ansvarlig for den overordnede ledelse af selskabet. Det er bl.a. bestyrelsens opgave efter oplæg fra direktionen at fastlægge PwC's overordnede målsætninger, strategier, budgetter mv. Bestyrelsen påser endvidere, at direktionen etablerer effektive risikostyrings-systemer og -planer, og bestyrelsen skal tillige tage stilling til, om selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt i forhold til selskabets 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.

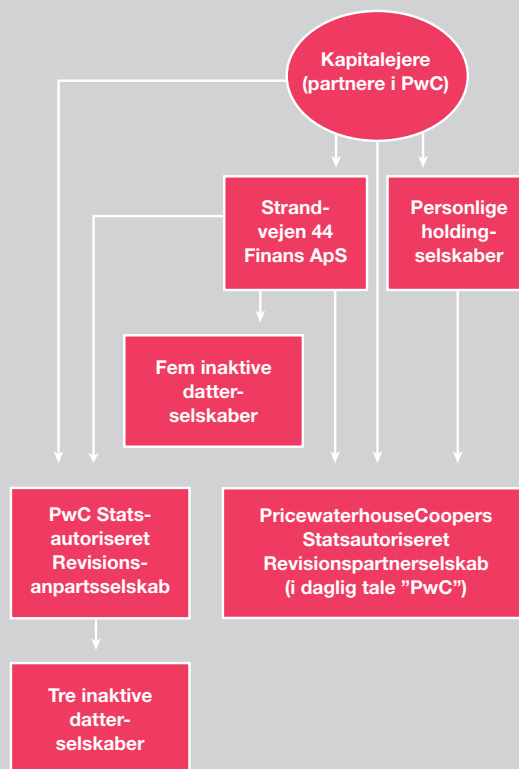
PwC's bestyrelse består af seks kapitalejervaltte medlemmer og to medarbejdervaltte medlemmer.

Der er udarbejdet en forretningsorden for både direktionen og bestyrelsen. Denne gennemgås årligt, for at sikre, at den er ajour med PwC's udvikling og behov.

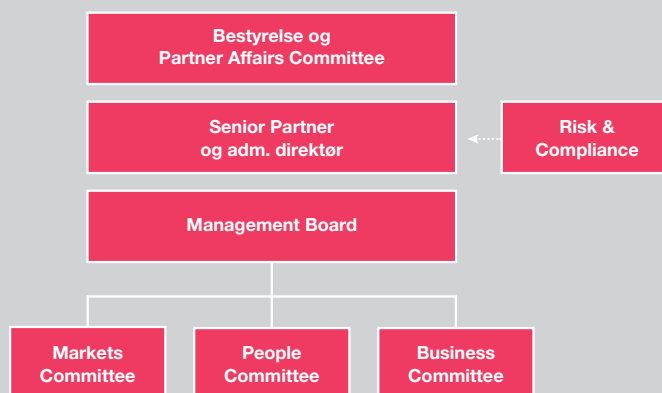
Partner Affairs Committee

PwC Danmark har etableret en Partner Affairs Committee (PaC) som konsekvens af PwC's struktur som et selskab, ejet og ledet af partnere (kapitalejere). PaC er i forhold til selskabets 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. ►

Ejerstruktur



Organisation



*Vi vil være det revisions-,
skatte- og rådgivnings-
hus i Danmark, der
skaber mest værdi for
vores relationer.*

Vision

► **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 grundig 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.

Evaluering af bestyrelse og direktion

Bestyrelsen og PaC afholder seks til otte møder om året. PwC Danmark har en fastlagt evalueringsprocedure for samarbejdet i bestyrelsen og direktionen. Bestyrelsesevalueringen finder sted en gang årligt og forestås af bestyrelsesformanden. Bestyrelsesformanden evalueres af de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsen evaluerer direktionen årligt i forhold til partnerselskabets vederlagspolitikker. Ligeledes evaluerer bestyrelsesformanden og den adm. direktør en gang om året deres samarbejde og rapporterer herom til bestyrelsen. Direktionen foretager endvidere årligt en evaluering af deres samarbejde.

PwC's direktion (fra venstre mod højre):

Jan M. Huusmann, direktør, Tax; Christian Fredensborg Jakobsen, direktør, Assurance; Kim Füchsel, direktør og Managing Partner; Mogens Nørgaard Mogensen, og Senior Partner og adm. direktør; Michael Eriksen, direktør, Advisory; Lars Baungaard, direktør, Markets.

Territory Senior Partner og adm. direktør

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 Territory Senior Partner valgt for en periode på tre år og udpeges som adm. direktør af PwC's bestyrelse i forlængelse af valget. Genvalg af Territory Senior Partner og adm. direktør kan finde sted. Den adm. direktør udpeger den øvrige del af direktionen, som godkendes af PaC.

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

Mission



Direktionen

Direktionen (Management Board) er ansvarlig for den daglige ledelse af partnerselskabet. Den består af Senior Partner og adm. direktør Mogens Nørgaard Mogensen, Managing Partner og direktør Kim Fücksel, direktør for Markets Lars Baungaard og direktørerne for partnerselskabets tre forretningsområder, henholdsvis Christian Fredensborg Jakobsen (Assurance), Jan M. Huusmann (Tax) og Michael Eriksen (Advisory). Ledelsen er herunder

organiseret i tre committees, som afspejler de områder, vi har valgt at fokusere på, med henblik på at sikre PwC's fortsatte succes – Markets Committee, der har ansvaret for eksekvering af de markeds-mæssige mål, Business Committee, som er ansvarlig for at sikre den operationelle drift af alle forretningsområder, og People Committee, som bl.a. har ansvaret for eksekvering af mål på talentagendaen.

Partnere, directors og senior managers

	Statsautoriserede revisorer	Registrerede revisorer	Andet*	I alt
Partnere	128	-	43	171
– heraf kapitalejere	59	-	15	74
Directors	57	1	73	131
Senior managers	59	2	96	157
Andre	3	12	-	15
I alt	247	15	212	474

Pr. 30. juni 2016.

* Omfatter uddannelserne: cand.jur., cand.merc. int., civiløkonom, kommunom, cand.merc.aud, advokat, cand.oecon., cand.scient., cand.polit., civilingeniør, datamatiker, masters, Ph.d. m.fl.

Aktiv dialog med partnerselskabets kapitalejere

PwCDanmark tilstræber et vedvarende og højt informationsniveau gennem aktiv og åben dialog med partnerselskabets kapitalejere og øvrige interessenter om PwC's målsætning, udvikling og forventninger til fremtiden. Det sker via kapitalemøder, udsendelse af referater fra PaC- og bestyrelsesmøder, intern offentliggørelse af månedsrapporter og løbende partnerbriefinger. Partnerne har også et lukket forum på selskabets 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.

På den årlige generalforsamling, kan kapitalejerne udøve deres formelle 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.

” PwC Danmark tilstræber et vedvarende og højt informationsniveau gennem aktiv og åben dialog med partnerselskabets kapitalejere og øvrige interessenter. ”

Grundlaget for partnernes 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.

PwC har implementeret et etisk regelsæt, der sikrer, at PwC lever op til både de etiske krav, som omverden stiller til os, og de krav, vi stiller til os selv.

De enkelte lande har en vis frihed i forbindelse med tilrettelæggelsen af partnervederlagssystemet, men



alle systemerne bygger på principperne i den globale ramme.

I PwC Danmark omfatter partnervederlagssystemet tre kerneelementer. Partnerne belønnes efter:

- den rolle, de får tildelt i partnerskabet.
- hvor godt de varetager deres ansvar.
- hvor godt PwC Danmark klarer sig som helhed.



PwC's partneraflønning hviler på ønsket om at motivere, anerkende og belønne partnerne for deres bidrag til virksomhedens udvikling, både som medlemmer af integrerede teams og som enkeltpersoner. Derudover følger vi de internationalt anerkendte etiske retningslinjer for aflønnings- og bedømmelsespolitik.

Hvert år gennemføres således en omfattende evalueringsproces, baseret på et "balanced scorecard" – målepunkter, der tager udgangspunkt i PwC's værdier og strategiske prioriteringer. Herudover følger det af PwC's evalueringsproces, at der – samtidig med at der udøves et vist skøn ved vurderingen af en partners indsats – indgår en vurdering af partnerens opnåede mål. Processen følges tæt af ledelsen, for at sikre at partnerne enkeltvist belønnes fair og rimeligt på et ens-

artet grundlag, ligesom den samlede partneraflønning også skal godkendes i PaC.

Statsautoriserede revisorer, der ikke er kapitalejere, kan i henhold til PwC's underskriftsregler underskrive revisionspåtegninger og andre erklæringer med sikkerhed som de endeligt ansvarlige. Disse statsautoriserede revisorers vederlag udgøres af en fast løn med tillæg af bonus, der fastlægges efter samme princip som for kapitalejere.

Kønsfordeling

Antal fuldtidsansatte medarbejdere og partnere, opgjort pr. 30. juni 2016.

Kvinder
42 %

Mænd
58 %



Corporate Governance

God ledelse er afgørende for, at PwC fortsat udvikler sig i den rigtige retning. Derfor er vores organisation bygget op omkring et fælles ledelsesfundament, der tager afsæt i PwC's seks ledelsesværdier.

Vi tror på, at god ledelse gør en forskel, og at vi med de rette ledelsesværdier og den rette adfærd kan realisere vores ambition om at være det revisions-, skatte- og rådgivningshus i Danmark, der har de dygtigste ledere. God ledelse i PwC tager afsæt i vores seks ledelsesværdier og er funderet på autentisk og passioneret lederskab, der er drevet af høje ambitioner.

Som et led i vores arbejde med at drive og lede en ansvarlig og professionel forretning forholder vi os også aktivt til udviklingen inden for god selskabsledelse

under hensyntagen til partnerselskabets særlige struktur. Anbefalingerne for god selskabsledelse er beskrevet i forskellige afsnit i denne rapport. Samlet giver det en hensigtsmæssig ramme for og organisering af de øverste ledelsesorganer og kontrolsystemer, hvilket sikrer, at vi udvikler os i den rigtige retning, minimerer risici og har en aktiv og åben dialog med vores kapitalejere og medarbejdere.

” God ledelse er afgørende for, at PwC fortsat udvikler sig i den rigtige retning. Derfor er vores organisation bygget op omkring et fælles ledelsesfundament, der tager afsæt i PwC's seks ledelsesværdier. ”

PwC arbejder for diversitet

PwC ser forskelligheder som en styrke, der bidrager til et dynamisk og frugtbart arbejdsmiljø. Vi tror på,



at en mangfoldig sammensætning af såvel medarbejdere som partnere er med til at skabe succes i et konkurrencepræget marked. Diversitet er derfor en prioritering i PwC, hvor vi bestræber os på at skabe de bedste rammer for at gøre karriere uafhængigt af alder, køn, nationalitet, seksuel orientering, religion eller livssituation i øvrigt.

I overensstemmelse med lov nr. 1383 af 23. december 2012 om indførelse af regler om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning i det øverste ledelsesorgan og for afrapportering herom har PwC fastsat måltal for andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Det overordnede mål for PwC er, at der ved bestyrelsesvalget i 2018 vælges mindst et kvindeligt bestyrelsesmedlem ud af i alt seks generalforsamlingsvalgte medlemmer. PwC har i dag fem kvindelige kapitalejere ud af i alt 74 kapitalejere.

På www.pwc.com/diversity findes der baggrundsviden om de tiltag, vi har iværksat for at realisere det fastsatte måltal for den kønsmæssige sammensætning i vores øverste ledelsesorgan.

Vores ledelsesværdier

VÆRDIER



Ambitiøse



Autentiske



Passionerede



Motiverende



Handlekraftige



Nærværende



PwC-netværket

PwC-selskaberne verden over er medlem af PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). PwCIL er et globalt PwC-netværk, et medlemsbaseret selskab, som udgør en platform, hvor medlemmerne deler viden, færdigheder og ressourcer med henblik på at levere ydelser af en ensartet høj kvalitet til internationale og lokale kunder.

PwCIL leverer ingen ydelser til kunderne, men varetager følgende primære aktiviteter: identificering af markedsmuligheder og udvikling af dertil knyttede strategier; styrkelse af PwC's interne produkt-, kvalifikations- og vidennetværk; understøttelse af PwC's brand; udvikling af fælles risiko- og kvalitetsstandards, der skal sikre en ensartet praksis og overholdelse af uafhængighedspolitik og -processer hos de enkelte medlemmer.

” Medlemmerne deler viden, færdigheder og ressourcer med henblik på at levere ydelser af en ensartet høj kvalitet til internationale og lokale kunder. ”

PwC har verden over mere end 208.000 PwC'ere i 157 lande fordelt på 756 lokationer.

157

Hvert enkelt medlem er en uafhængig selvstændig juridisk enhed, der er lokalt ejet og har en lokal ledelse. Det lokale ejerskab sikrer en indgående forståelse af det lokale marked og det individuelle ansvar og initiativ, som ejerskabet motiverer til.

Medlemmerne indgår ligeledes i regionale grupper, der fremmer samarbejde og sikrer anvendelse af fælles strategier, risikostyring og standarder for kvalitet. Via det globale netværk understøttes de enkelte medlemmer af en stærk lokal forankring af fælles



” Medlemmerne indgår i regionale grupper, der fremmer samarbejde og sikrer anvendelse af fælles strategier, risikostyring og standarder for kvalitet. ”



metoder, videnbaser og teknologi samt af adgang til højt specialiseret ekspertise og ”thought leadership”.

Network governance

Ledelsesstrukturen i PwCIL består af Global Board, Network Leadership Team (som supporteres af Network Executive Team) og Strategy Council. PwC's Global Board består af et antal medlemmer, som vælges af – og repræsenterer interesser i – alle medlemslandene og har det overordnede ansvar for god Corporate Governance i PwCIL. PwC's globale ledelsesteam (Network Leadership Team) og Strategy Council skal sikre, at de strategier og handlingsplaner, som det globale netværk beslutter, bliver implementeret og eksekveret. PwC er herudover opdelt i to regionale clusters, hvor de enkelte medlemslande indgår.





PwC's interne kvalitetsstyringssystem

Den danske revisorlovgivning stiller strenge krav til etablering og anvendelse af kvalitetsstyringssystem ved udførelse af erklæringsopgaver, hvor der til tredje-mand afgives erklæringer med sikkerhed, herunder reviews og revisionserklæringer. I PwC er disse krav udvidet og tilpasset alle typer af opgaver, således at der sikres en ensartet høj kvalitet i alle de opgaver, vi udfører. Ud over at sikre overholdelse af gældende standarder og høj kvalitet i vores ydelser er kvalitetsstyringssystemet med til at sikre, at vi bl.a. kun påtager os opgaver, vi har kompetencer og ressourcer til at udføre, og at vi overholder gældende krav til uafhængighed mv.

Kvalitetsstyringssystemet, som beskrives mere indgående nedenfor, spænder vidt fra beskrivelse af regler og interne poli-

tikker og procedurer til praktiske værktøjer, som sikrer udførelse, dokumentation og rapportering i overensstemmelse med gældende regler.

PwC's ledelse har fokus på risikostyring og på oprettholdelse af vores høje kvalitet. Derfor er der udpeget personer inden for de forskellige forretningsområder, som har det daglige ansvar for løbende vedligeholdelse, udbygning og dokumentation af vores kvalitetsstyringssystem, og som løbende kontrollerer, at systemerne anvendes. Herudover er Risk Management-funktionen pålagt at overvåge denne proces,

” Høj kvalitet er grundlaget for vores succes og er et højt prioriteret strategisk indsatsområde. ”



hvilket bl.a. foretages ved gennemgang og test af de udførte kontrolprocedurer samt ved kvalitetskontrol af udførte opgaver.

Elementer i vores kvalitetsstyringssystem

Kontrolmiljø

Tone at the top

PwC's ledelse tilstræber gennem egen adfærd og eget engagement at sikre, at PwC udviser uafhængighed, integritet og objektivitet. Dette sker dels gennem udsendelse af meddelelser til partnere og medarbejdere, dels ved indlæg på interne konferencer og gennem en omfattende intern undervisning.

PwC har nedsat et Risk Management-udvalg, hvor repræsentanter fra direktionen og Risk Management-ledelsen løbende mødes og drøfter det aktuelle risikobillede og tager beslutninger og actions på baggrund heraf. På møderne gennemgås endvidere resultatet af overvågningen af vores kvalitetsstyringssystem og dets anvendelse, således at ledelsen kan sikre sig, at vi til stadighed har et velfungerende og effektivt system til sikring af høj kvalitet i vores ydelser.

Ledelsen forventer også, at partnere og medarbejdere lever op til PwC's kerneværdier – Relationer, Værdi og Kvalitet – samt vores etiske regler. Dette

sikres via omfattende ledelsesinformation til partnere og medarbejdere samt via vores omfattende interne uddannelsesprogrammer.

Whistleblower

PwC tilskynder, at både omverdenen og vores medarbejdere og partnere har muligheden for at rapportere om og give udtryk for bekymringer om kritisable forhold. Vi har for at understrege vigtigheden af dette udarbejdet en særskilt politik på området. PwC Danmark har etableret en whistleblower-funktion, der sikrer fortrolig klageadgang til de øverst ansvarlige i vores organisation. Den kan bruges, hvis der er spørgsmål eller kommentarer til vores virksomheds, partners eller medarbejders adfærd. Oplysninger behandles fuldt fortroligt og bliver sendt direkte til vores bestyrelsesformand og juridiske chef eller alternativt vores adm. direktør, hvis henvendelsen vedrører de to førstnævnte.

Uafhængighed, integritet og objektivitet

Vores uafhængighed er altafgørende for, at vi er en troværdig samarbejdspartner. Derfor har vi et omfattende sæt regler og procedurer, 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. Det er heller ikke tilladt at have økonomiske interesser i en erklæringskunde eller dennes relaterede virksomheder.



PwC har – ud over detaljerede retningslinjer og værktøjer til sikring af uafhængighed – omfattende systemer til overvågning af, at uafhængighedspolitikker, gældende lovgivning og standarder om uafhængighed overholdes – både for PwC som helhed og for de enkelte medarbejdere. Samtidig sikres det, at uafhængighedspolitikker og -systemer til enhver tid er tilgængelige for alle partnere og medarbejdere, hvilket omfatter:

” PwC har omfattende systemer til overvågning af, at uafhængighedspolitikker, gældende lovgivning og standarder om uafhængighed overholdes. ”

- Et internetbaseret globalt register over værdipapirer, underlagt begrænsninger, som følge af at selskaberne er kunder hos PwC. Dette indebærer, at partnere og ledende medarbejdere skal søge forhåndsgodkendelse i forbindelse med eventuelle investeringer i værdipapirer. Det kræves endvidere, at partnere og ledende medarbejdere registrerer deres investeringer i værdipapirer i et særskilt system, således at det sikres, at partnere og ledende medarbejdere ikke ejer værdipapirer, omfattet af investeringsforbud.
- Et internationalt forespørgsels- og godkendelsessystem, der er tilrettelagt, med henblik på at sikre at de ydelser, der leveres til børsnoterede revisionskunder og andre revisionskunder af interesse for offentligheden, gennemgås og godkendes, inden arbejdet igangsættes. Hvis påkrævet, tilsikrer vi herigennem også, at sådanne ydelser forelægges vores kunders ledelse til forhåndsgodkendelse.
- Politik og procedurer for indhentelse af personlige uafhængighedsbekræftelser fra partnere og medarbejdere, der deltager i erklæringsopgaver.
- Systemer, der først clearer og herefter overvåger forretningsforbindelser for at sikre overholdelse af relevant lovgivning.
- Politikker og procedurer, som sikrer, at relationer til samarbejdspartnere og leverandører følger de internationale etiske retningslinjer.
- Indhentelse af årlig bekræftelse fra partnere og alle medarbejdere, der udfører kundevendte



opgaver, af deres iagttagelse af begrænsninger vedrørende økonomiske interesser og bankforbindelser mv.

- Obligatorisk efteruddannelse med central registrering og overvågning.
- En central uafhængighedsfunktion, som kan konsulteres, når der opstår spørgsmål, ligesom denne løbende påser, at retningslinjer mv. er ajourført.
- Kontrol af udvalgte partneres, directors' og ledende medarbejders overholdelse af reglerne.

Ingen enkeltkunde tegner sig for mere end 3 % af PwC's omsætning. Det giver PwC og partnerne den nødvendige frihed til at handle med uafhængighed, objektivitet og integritet.

Partnerrotation

De revisionspartnere, som underskriver regnskaber mv. for børsnoterede og finansielle revisionskunder og andre kunder, som er omfattet af kravet om rotation i revisorloven, udskiftes hvert syvende år (dog hvert femte år for kunder, som er omfattet af U.S. Securities and Exchange Commissions og Public Company Accounting Oversight Boards regler).

Der findes desuden separate krav i FSR - danske revisors etiske retningslinjer om udskiftning af

nøglepartnere, som ikke underskriver regnskaber, men som spiller en væsentlig rolle i forbindelse med revisionen af børsnoterede og finansielle kunder samt øvrige kunder, som er omfattet af kravet om rotation i revisorloven. Også her sker der udskiftning hvert syvende år.

Regler om at konsultere fageksperter

Der findes detaljerede regler og krav om, at PwC's medarbejdere og partnere skal konsultere fageksperter i forskellige situationer. De enkelte revisions-teams konsulterer centrale fagspecialister vedrørende særlige forhold, hvor omstændighederne taler herfor. Såfremt den ansvarlige partner på en revisionsopgave er uenig i den rådgivning, der modtages fra PwC's centrale fagspecialister, findes der en fast procedure for, hvordan der ved involvering af andre partnere opnås fælles enighed om afklaring af problemstillingen.

Personaleledelse – rekruttering og uddannelse

PwC Danmark har ansættelsesprocedurer – både for ansættelse af nyuddannede og mere erfarne medarbejdere – som omfatter ikke blot en vurdering af akademisk baggrund, men også interviews, baggrundstjek (herunder indhentelse af straffeattest) og referencetjek.

Efter ansættelse deltager vores medarbejdere i en række forskellige lokale, nationale og internationale kurser med et indhold, der matcher udviklingen.



i deres roller og ansvarsområder, efterhånden som karrieren skrider frem. Medarbejderne modtager herunder løbende praktisk oplæring. Endvidere udbydes der en række frivillige eller obligatoriske e-learningkurser, som kan eller skal gennemføres med en afsluttende test, som skal bestås.

PwC's partnere modtager ligeledes løbende uddannelse, som supplerer eller er en del af den obligatoriske efteruddannelse, som er krævet i henhold til revisorloven. Alle vores statsautoriserede revisorer er i henhold hertil forpligtet til mindst 120 timers efteruddannelse over en treårig periode.

Partnernes og medarbejdernes resultater vurderes i en evalueringsproces, der involverer medarbejdere på samme niveau, underordnede og overordnede.

Partnere og medarbejdere anerkendes og belønnes for at varetage deres ansvar på kompetent og professionel vis. Managers og senior managers evalueres formelt mindst en gang årligt af de partnere, som de har udført væsentlige opgaver for i årets løb. Den årlige vurderingsproces

” Partnere og medarbejdere anerkendes og belønnes for at varetage deres ansvar på kompetent og professionel vis. ”

udmønter sig i oplysninger om, hvor godt de enkelte medarbejdere har klaret sig i forhold til vores værdier, individuelle mål for året og kolleger på samme niveau.

Ovennævnte procedurer og medarbejdersammensætning giver os mulighed for løbende at sikre effektive teams til løsning af de opgaver, vi udfører for vores kunder, samt at vi har tilstrækkeligt personale med de kompetencer og færdigheder, der er nødvendige for at udføre opgaverne i overensstemmelse med faglige standarder og vores interne kvalitetskrav.



Risikovurdering

Risikostyring

PwC's Risk Management-funktion omfatter et antal erfarne partnere, som bruger en væsentlig del af deres tid på risikostyringsaktiviteter, kvalitetskontrol mv. Disse partnere har en vigtig rolle i beslutningsprocessen vedrørende accept og fortsat betjening af kunder og vurderer risiko på både et kvalitativt og et kvantitativt grundlag. Herudover er der krav om, at vores revisionsteams skal konsultere Risk Management-partnere i forbindelse med problemstillinger og skøn, fx vedrørende going concern-forhold.

Accept og fortsat betjening af kunder

PwC har et system, som understøtter vores beslutninger vedrørende accept og fortsat betjening af kunder, herunder procedurer for accept af nye opgaver. Systemet indebærer, at revisionsteamet, branchespecialister samt risk management-partnere afgør, hvorvidt risiciene vedrørende eksisterende og potentielle kunder og nye opgaver er acceptable, og hvorvidt det er acceptabelt, at PwC sættes i forbindelse med en bestemt virksomhed og dens ledelse.

Følgende er eksempler på forhold, som vi tager i betragtning:

- Virksomhedens og ledelsens omdømme
- Ledelsens effektivitet
- Ledelsens eventuelle incitament og tilbøjelighed til at manipulere med de fremlagte resultater
- Eventuel usædvanlig aggressiv fortolkning af love og standarder
- Eventuelle aktuelle eller historiske aktiviteter, ansættelsesforhold eller økonomiske relationer, som kunne påvirke PwC's uafhængighed
- Ressourcer og kompetencer til løsning af opgaven.

Et element i kunde- og opgaveaccept er identifikation og legitimation af kunden og dens ultimative ejere i henhold til reglerne i hvidvaskloven, som revisionsfirmaer er omfattet af. Til brug herfor har vi udviklet et detaljeret regelsæt, der sikrer en risikobaseret identifikation og legitimation af kunder, inden der udføres arbejde for kunden, ligesom vores øvrige forpligtelser til at være opmærksomme på hvidvasktransaktioner hos vores kunder er indarbejdet i vores procedurer.



Kontrolaktiviteter

Udførelse af revision

PwC anvender en global revisionsmetodik og et fælles globalt revisionsværktøj til alle revisionsopgaver for at sikre udførelse af opgaverne i overensstemmelse med gældende love og standarder og for at opnå ensartethed og høj kvalitet i udførelsen. Den ensartede metodik omfatter politikker og procedurer for den praktiske gennemførelse og dokumentation af revisionsopgaver. Disse politikker og procedurer opdateres løbende, så de afspejler ny faglig udvikling og tager højde for nye problemstillinger og behov. Vores politikker og procedurer dækker faglige og lovgivningsmæssige standarder samt vejledning i, hvordan standarderne bedst kan implementeres.

” PwC anvender en global revisionsmetodik og et fælles globalt revisionsværktøj til alle revisionsopgaver for at sikre udførelse af opgaverne i overensstemmelse med gældende love og standarder og for at opnå ensartethed og høj kvalitet i udførelsen. ”

Opgavespecifikke kvalitetskontroller

Selvom PwC har ét overordnet kvalitetsstyringssystem, som anvendes på alle erklæringsopgaver med sikkerhed, er der visse procedurer, som udføres specifikt i forbindelse med bestemte revisioner. Vores børsnoterede kunder samt en række andre større kunder får tildelt en quality review-partner (kvalitetssikringskontrollant), som er ansvarlig for at gennemgå revisionsstrategien, overveje PwC's uafhængighed samt drøfte håndteringen af de primære risici, der identificeres af revisionsteamet.

Quality review-partneren deltager også i drøftelsen af væsentlige regnskabs-, revisions- og rapporteringsmæssige forhold – dog som udgangspunkt uden at have kontakt til kunden. PwC's børsnoterede kunder får ligeledes tilknyttet en regnskabsfaglig review-konsulent (en partner fra PwC's faglige specialistfunktion), som har til opgave at tilføre yderligere ekspertise vedrørende regnskabsforhold og overholdelse af fondsbørsregler mv. De børsnoterede kunder får endvidere tilknyttet en skatteekspert.



Informationer og kommunikation

Faglige specialister

I PwC Danmark har vi en separat afdeling, som består af vores faglige specialister. Denne specialafdeling består af partnere, directors og medarbejdere, som er faglige eksperter inden for regnskab og revision. De foretager review af og yder rådgivning om forhold, der er forbundet med væsentlige, usædvanlige eller komplekse regnskabs- og revisionsmæssige forhold og fondsbørsforhold. Endvidere medvirker ved udviklingen af PwC's politikker og metoder for udførelse af erklæringsopgaver.

Faglig opdatering

PwC's partnere og medarbejdere har – uanset deres fysiske placering – via vores intranet fuld adgang til vores kvalitetsstyringssystem og de informationer, der er nødvendige for, at de kan holde sig ajour med udviklingen. Vores databasesystem og elektroniske informationssystem sikrer, at de relevante informationer er tilgængelige for alle revisionsteams.

Meddelelser om udviklingen inden for lovgivning, regnskaber og revision

Der udsendes regelmæssigt meddelelser til PwC's partnere og medarbejdere om nye standarder og lovgivning med en tilknyttet vejledning, således at der kan ydes service af høj kvalitet til kunderne.

Ny udvikling inden for lovgivning, regnskaber og revision kommunikerer løbende til revisionspartnere og -medarbejdere i meddelelser fra den faglige afdeling.

Overvågning

Kvalitetsgennemgang

PwC har et internt kvalitetsovervågningsprogram. Programmet omfatter både løbende overvågning af selve kvalitetsstyringssystemet og gennemgang af de enkelte partners arbejde og overholdelse af forskellige aspekter af vores kvalitetsstyringssystem, med henblik på at vurdere hvorvidt dette fungerer hensigtsmæssigt. Samtidig skaber det en høj grad af sikkerhed for, at vores revisionsopgaver og andre erklæringsydelser udføres i overensstemmelse med gældende lovgivning, faglige standarder og interne politikker og procedurer. Der rapporteres årligt til ledelsen om resultatet af denne overvågning.

Gennemgang af kvaliteten af en revisionsopgave udføres af erfarne partnere og managers, som har relevant viden, og som ikke har forbindelse hverken til det kontor, der udfører revisionen, eller til selve revisionen. Gennemgange udføres årligt, og alle partnere m.fl., som underskriver erklæringer, underkastes gennemgang mindst hvert femte år. Som supplement hertil foretages der årlige udvælgelser blandt vores større og mere



komplekse eller risikofyldte opgaver, således at disse opgaver kontrolleres uafhængigt af kontrollen af de underskrivende revisorer. Vores gennemgangsproces omfatter desuden periodisk afprøvning af effektiviteten af funktionsområder, som fx ansættelse, uddannelse, forfremmelse og uafhængighed.

”Overvågning af kvaliteten er en integreret del af vores løbende forbedringsprogram.”

Overvågning af kvaliteten er desuden en integreret del af vores løbende forbedringsprogram. PwC evaluerer løbende input fra sådanne formelle programmer samt fra en lang række uformelle kilder i de fortsatte bestræbelser på at forbedre vores politikker og procedurer og for konstant at udvikle kvalitet i vores arbejde. Herudover evaluerer vi årligt effektiviteten af tilrettelæggelsen og funktionen af alle elementer i kvalitetsstyringssystemet.

Overholdelse af regler og lovgivning (compliance-procedurer)

PwC har udpeget en partner med særligt ansvar for at påse overholdelse af etiske retningslinjer, herunder også uafhængighedsregler mv. Vores compliance-procedurer er tilrettelagt med henblik på at understøtte, at beslutninger træffes på et objektivt grundlag og for at overvåge overholdelsen af gældende love, regler samt interne politikker og procedurer. Der er tale om kontrol af overholdelse af regler inden for en række områder, herunder uafhængighed, revisorernes adgang til at praktisere, løbende faglig uddannelse samt fortrolighed og etik.

Compliance-procedurene omfatter desuden værktøjer og ressourcer til understøttelse af hele virksomhedens og medarbejdernes bestræbelser på at sikre overholdelse af regler og lovgivning.

Kvalitetsstyring i forbindelse med ikke-erklæringsopgaver (rådgivningsopgaver mv.)

For ydelser, der ikke hører under kategorien ”erklæringsopgaver med sikkerhed” (rådgivnings- og assistanceopgaver), er der ligeledes etableret særskilte kvalitetsstyringssystemer, som grundlæggende inde-



holder de samme elementer, som er gældende for erklæringsopgaver med sikkerhed. Disse kvalitetsstyringssystemer er primært baseret på retningslinjer fra PwC's globale netværk, idet der kun i begrænset omfang findes lovgivningsmæssige eller standardmæssige krav til kvalitetsstyringssystemer for rådgivningsopgaver.

Den seneste kvalitetskontrol

PwC Danmark blev i 2015 i overensstemmelse med lovgivningens regler udtaget til ordinær revisor-tilsyns kontrol af Revisortilsynet. Kontrollen blev afsluttet i foråret 2016 og gav følgende samlede konklusion:

"På baggrund af den gennemførte kvalitetskontrol af kvalitetsstyringssystemet og enkeltsagskontrol er det kvalitetskontrollantens vurdering, at PwC har etableret, implementeret og anvendt et hensigtsmæssigt kvalitetsstyringssystem."

I en særskilt rapport til ledelsen i PwC har kontrollanten fremsat forslag til yderligere forbedringer af kvalitetsstyringen, samt fremkommet med bemærkninger til enkelte af de gennemgåede sager. Disse forslag er eller vil blive inddraget i det løben-

de arbejde med at forbedre vores kvalitetsstyringssystem.

I foråret 2015 var PwC Danmark endvidere udtaget til kvalitetskontrol af de amerikanske tilsynsmyndigheder PCAOB, idet PwC Danmark i USA er godkendt til at revidere kunder, som er omfattet af regler udstedt af U.S. Securities and Exchange Commissions og The Public Company Accounting Oversight Board. Kontrolbesøget omfattede både gennemgang af vores kvalitetsstyringssystem og af udvalgte erklæringsopgaver omfattet af disse regler. Den endelige rapport er modtaget i efteråret 2015, og vi er det første og eneste revisions- og rådgivningsfirma i Danmark, hvor kontrollen er blevet gennemført uden bemærkninger og anbefalinger.

Kvalitet i vores ydelser

På trods af et stærkt udbygget kvalitetsstyringssystem kan vi som professionelle rådgivere ikke undgå fra tid til anden at blive part i erstatnings-sager. Antallet af sager med PwC Danmark som part er imidlertid ganske beskedent, målt i forhold til såvel kompleksiteten som den store mængde af opgaver, vi hvert år løser for vores kunder.

Ledelsens erklæring

Ledelsens erklæring om kvalitetsstyrings-systemet og retningslinjer for uafhængighed

Som led i kvalitetsstyringssystemet foreskriver revisorloven, at revisionsvirksomheder skal opstille retningslinjer, som sikrer, at revisor, inden denne påtager sig en erklæringsopgave efter revisorlovens § 1, stk. 2, tager stilling til, om der foreligger omstændigheder, som for en velinformeret tredjemand kan vække tvivl om revisors uafhængighed. Loven kræver, at revisionsvirksomhederne sikrer, at revisorerne i forbindelse med udførelsen af opgaverne i deres arbejdsrapporter dokumenterer alle væsentlige trusler mod revisors og revisionsvirksomhedens uafhængighed og de sikkerhedsforanstaltninger, der er truffet for at reducere disse trusler.

Det er ledelsen i PwC, der er den øverste ansvarlig for kvalitetsstyringssystemet, herunder at der foreligger retningslinjer for vurdering af uafhængigheden, og at det sikres, at revisorerne efterlever reg-

lerne om dokumentation af væsentlige trusler mod revisors og revisionsvirksomhedens uafhængighed og de sikkerhedsforanstaltninger, der er truffet for at reducere disse trusler.

Ledelsen i PwC har gennemgået virksomhedens kvalitetsstyringssystem, herunder de foreliggende kontroller og procedurer. Et effektivt kvalitetsstyringssystem er ikke en garanti for, at afgivne erklæringer på regnskaber og anden rapportering til offentligheden ikke indeholder væsentlige fejl, ligesom det ikke kan eliminere risikoen for væsentlige fejl heri. Men kvalitetsstyringssystemet giver en høj grad af sikkerhed for et retvisende billede af de afgivne erklæringer.

Det er vores opfattelse, at kvalitetsstyringssystemet fungerer effektivt, og at retningslinjerne for uafhængighed følges.

København, den 15. september 2016

Management Board

Mogens Nørgaard Mogensen
Senior Partner og adm. direktør

Kim Fücksel

Jan M. Huusmann

Michael Eriksen

Lars Baungaard

Christian Fredensborg Jakobsen

Bestyrelse

Christian Klibo
Formand

Claus Lindholm Jacobsen

Bjørn Jakobsen

Gert Fisker Tomczyk

Klaus Okholm

Jesper Møller Langvad

Knud Fisker
Medarbejdervalgt

Peter Fogh
Medarbejdervalgt



PwC's omsætning 2015/16

Omsætning i regnskabsåret 2015/16

Omsætning fordelt på honorarer for revision af regnskaber, honorarer for andre erklæringsopgaver med sikkerhed, skatterådgivning og andre ydelser.* PwC's omsætning i regnskabsåret 2015/16 fordeles sig, jf. revisorlovens § 27, stk. 1, pkt. 8, således:

(DKK mio.)	2015/16
Lovpligtig revision	802
Erklæringsopgaver med sikkerhed	81
Skat	433
Andre ydelser	830
	2.146

* PwC's omsætning er i Gennemsigtheds- og Corporate Governance rapporten opgjort efter forskrifterne i Revisorloven, mens PwC's omsætningsvækst i årsrapporten er opgjort efter PwC's forretningsstruktur.

PwC's revisions- og erklæringskunder

PwC's revisions- og erklæringskunder af interesse for offentligheden

PwC's kunder, omfattet af revisorlovens § 1 a nr. 3, for hvilke PwC Danmark i det foregående regnskabsår har udført opgaver efter revisorlovens § 1, stk. 2.

Børsnoterede kunder

- Ambu A/S
 - Andersen & Martini A/S
 - A.P. Møller – Mærsk A/S
 - Asetek A/S
 - Berlin IV A/S
 - BoConcept A/S
 - BioPorto A/S
 - Brd. Klee A/S
 - Brøndbyernes I.F. Fodbold A/S
 - cBrain A/S
 - Chr. Hansen Holding A/S
 - Coloplast A/S
 - Copenhagen Network A/S
 - Danfoss A/S
 - DONG Energy A/S
 - D/S NORDEN A/S
 - ERRIA A/S
 - Flügger A/S
 - Foreningen european retail
 - Genmab A/S
 - German High Street Properties A/S
 - HMN Naturgas I/S
 - Hvidbjerg Bank A/S
 - IC Group A/S
 - Investeringsforeningen Carnegie WorldWide
 - Investeringsforeningen SEB Invest
 - Investeringsforeningen Stonehenge
 - Investeringsforeningen Wealth Invest
 - Investeringsforeningen ValueInvest Danmark
 - Investeringselskabet Luxor A/S
 - Jacob Holm & Sønner A/S
 - Jutlander Bank A/S
 - Københavns Lufthavne A/S
 - LM Wind Power Holding A/S
 - MobyLife Holding A/S
 - Mols-Linien A/S
 - NeuroSearch A/S
 - NNIT A/S
 - Nordic Shipholding A/S
 - Novo Nordisk A/S
 - Novozymes A/S
 - Per Aarsleff A/S
 - PWT Holding A/S
 - RIAS A/S
 - Ringkjøbing Landbobank A/S
 - ROCKWOOL International A/S
 - Salling Bank A/S
 - Scandinavian Tobacco Group A/S
 - SimCorp A/S
 - SKAKO A/S
 - Skjern Bank A/S
 - Solar A/S
 - TDC A/S
 - Tivoli A/S
 - Trigon Agri A/S
 - Totalbanken A/S
 - Veloxis Pharmaceuticals A/S
 - Vestas Wind Systems A/S
 - Vestjysk Bank A/S
 - Victoria Properties A/S
-

Andre finansielle kunder (ej børsnoterede)

- Arriva Insurance A/S
 - Basisbank A/S
 - Broager Sparekasse
 - Dansk Boligforsikring A/S
 - Dansk Glasforsikring A/S
 - Dansk Jagtforsikring A/S
 - DONG Insurance A/S
 - Ekspres Bank A/S
 - Fanø Sparekasse
 - FASTER Andelskasse
 - FF Forsikring A/S
 - Folkesparekassen
 - Forsikringsselskabet SEB Link A/S
 - Frøslev-Møllerup Sparekasse
 - Global Dental Insurance A/S
 - HF FORSIKRING G/S
 - Industriens Pensionsforsikring A/S
 - Maersk Insurance A/S
 - Middelfart Sparekasse
 - NEM Forsikring A/S
 - Nordea Bank Danmark A/S
 - Nordea Kredit Realkreditaktieselskab
 - Nordea Liv & Pension Livsforsikringsselskab A/S
 - NærBrand Forsikring G/S
 - PenSam Bank A/S
 - PenSam Forsikring A/S
 - PenSam Liv Forsikringsaktieselskab
 - Pensionskassen PenSam
 - Qudos Insurance A/S
 - Rise Sparekasse
 - Sampension KP Livsforsikring a/s
 - SEB Pensionsforsikring A/S
 - Sparekassen Balling
 - Sparekassen Bredebro
 - Sparekassen Djursland
 - Sparekassen Kronjylland
 - Sparekassen Thy
 - TDC Reinsurance A/S
 - Vestjylland Forsikring gs.
-

PwC's aktive kapitalejere

Fortegnelse pr. 15. september 2016 over aktive kapitalejere med stemmeret

Allan Solok, statsautoriseret revisor	Karina Hejlesen Jensen, cand.jur.
Arne Kristensen, statsautoriseret revisor	Kim Domdal, Bachelor of Science, Economics and Finance
Benny Lundgaard, statsautoriseret revisor	Kim Fücksel, statsautoriseret revisor
Bjørn Jakobsen, statsautoriseret revisor	Kim Tromholt, statsautoriseret revisor
Bo Schou-Jacobsen, statsautoriseret revisor	Klaus Berentsen, cand.merc.
Brian Christiansen, statsautoriseret revisor	Klaus Okholm, statsautoriseret revisor
Brian Petersen, statsautoriseret revisor	Kristian Bredgaard Lassen, statsautoriseret revisor
Carsten Dahl, statsautoriseret revisor	Lars Almskou Ohmeyer, statsautoriseret revisor
Carsten Yde Hemme, Master in Finance (MSC)	Lars Baungaard, statsautoriseret revisor
Charlotte Dohm, statsautoriseret revisor	Lars Engelund, statsautoriseret revisor
Christian Fredensborg Jakobsen, statsautoriseret revisor	Lars Engskov, cand.merc.
Christian Klibo, statsautoriseret revisor	Line Hedam, statsautoriseret revisor
Claus Høegh-Jensen, cand.merc.jur.	Mads Melgaard, statsautoriseret revisor
Claus Kjær Poulsen, statsautoriseret revisor	Mads Nørsgaard Madsen, HD – organisation og ledelse
Claus Lindholm Jacobsen, statsautoriseret revisor	Marianne Fog Jørgensen, statsautoriseret revisor
Erik Stener Jørgensen, statsautoriseret revisor	Martin Olesen Furbo, statsautoriseret revisor
Fin T. Nielsen, statsautoriseret revisor	Michael Eriksen, cand.merc.
Flemming Eghoff, statsautoriseret revisor	Michael Nielsson, statsautoriseret revisor
Gert Fisker Tomczyk, statsautoriseret revisor	Mikael Johansen, statsautoriseret revisor
Hans Christian Krogh, statsautoriseret revisor	Mikkel Sthyr, statsautoriseret revisor
Henrik Kragh, statsautoriseret revisor	Mogens Nørsgaard Mogensen, statsautoriseret revisor
Henrik Steffensen, cand.merc.aud.	Niels Winther-Sørensen, dr.jur.
Jacob Fromm Christiansen, statsautoriseret revisor	Per Jansen, statsautoriseret revisor
Jan Bunk Harbo Larsen, statsautoriseret revisor	Per Rolf Larssen, statsautoriseret revisor
Jan Christiansen, cand.polit.	Per Timmermann, statsautoriseret revisor
Jan Hetland Møller, statsautoriseret revisor	Poul Spencer Poulsen, statsautoriseret revisor
Jan M. Huusmann, Told & Skat-fuldmægtiguddannelse	Preben Majdahl Nielsen, statsautoriseret revisor
Jens Otto Damgaard, statsautoriseret revisor	Ragna Ceder, Chartered Accountant, UK
Jeppe Larsen, HD – regnskab	Rasmus Friis Jørgensen, statsautoriseret revisor
Jesper Hansen, statsautoriseret revisor	Søren Jesper Hansen, cand.jur.
Jesper Lund, statsautoriseret revisor	Søren Kviesgaard, statsautoriseret revisor
Jesper Møller Langvad, statsautoriseret revisor	Søren Ørjan Jensen, statsautoriseret revisor
Jesper Otto Edelbo, statsautoriseret revisor	Thomas Bjerre, cand.merc.jur.
Jesper Vedsø, cand.merc.aud.	Thomas Krantz, cand.jur.
Jesper Wiinholt, statsautoriseret revisor	Thomas Wraae Holm, statsautoriseret revisor
Jess Kjær Mogensen, statsautoriseret revisor	Torben Jensen, statsautoriseret revisor
Jim Helbo Laursen, statsautoriseret revisor	Torsten Moe, cand.merc.
Jørgen Juul Andersen, statsautoriseret revisor	Tue Stensgård Sørensen, statsautoriseret revisor
Jørgen Rønning Pedersen, statsautoriseret revisor	Ulrik Ræbild, statsautoriseret revisor

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

Succes skaber vi sammen ...