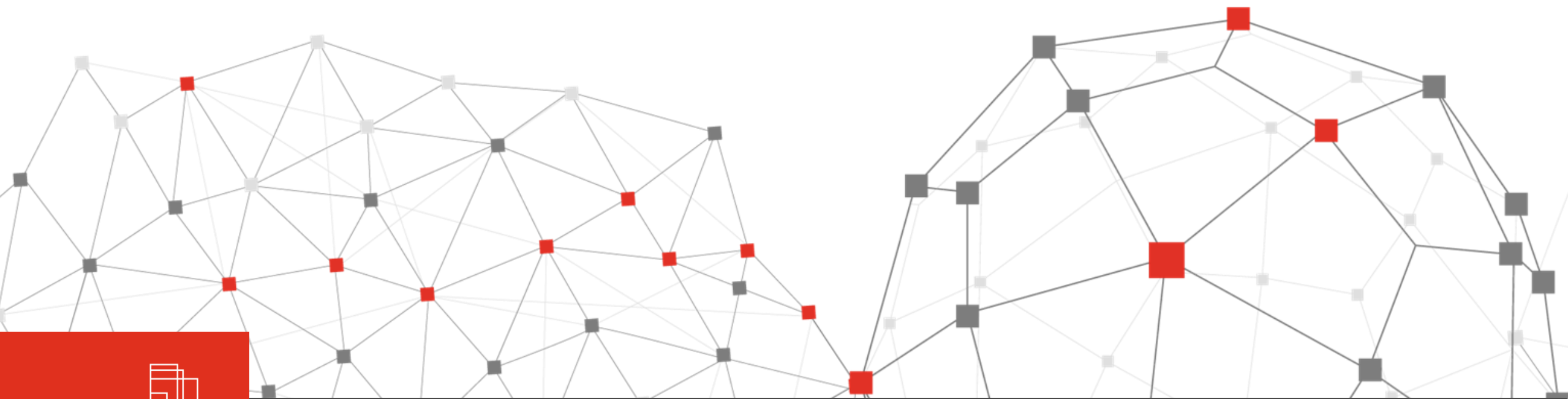


# COVID-19

## PwC's Knowledge To Go Likviditetsstyring i en krisetid



PwC's Knowledge To Go Webinar

# Likviditetsstyring i en krisetid

**1** Hurtigt forstå den nuværende finansielle situation

**2** Tage skridt til at beskytte den finansielle situation

**3** Håndtere interne og eksterne interessenter

**4** Likviditetsforecasting i praksis

**5** Bestyrelsesmedlemmers ansvar

## Spørgsmål

Mads Johansson  
[mads.johansson@pwc.com](mailto:mads.johansson@pwc.com)

René Brandt Jensen  
[rene.brandt.jensen@pwc.com](mailto:rene.brandt.jensen@pwc.com)

# Likviditetsstyring i en krisetid

## 1

### Hurtigt forstå den finansielle situation

Afhængig af situationens alvor kan det være nødvendigt at foretage en vurdering af disponibel likviditet og "trapped cash" i løbet af få uger eller endog få dage.

Der skal reageres hurtigt.

### Likviditet

Vurdér de potentielle økonomiske konsekvenser af COVID-19 på kort og mellemlang sigt med fokus på likviditet, finansiering og covenants.

#### Overvej følgende:

- Udarbejd og/eller gennemgå kortsigtet cash flow forecast for de kommende 13 uger
- Opdatér forretningsplaner, budgetter og prognoser
- Identificér potentielle worst-case scenarier
- Udfør følsomhedsanalyse med modellering af worst-case scenarier og negative aspekter, inkl. indvirkningen af FX
- Eksisterende rapporteringsværktøjers og -systemers muligheder eller begrænsninger med hensyn til at tillade realtidsrapportering på tværs af forskellige lokationer.

# Likviditetsstyring i en krisetid

## 1

### Hurtigt forstå den finansielle situation

#### Finansieringsfleksibilitet/kapacitet

Gennemgå finansieringsdokumentation og identificér, om der er:

- Flexibilitet hvad angår covenants, force majeure eller baskets
- Yderligere lånekapacitet og ubehæftede aktiver – varebeholdninger, tilgodehavender, IP
- Mulighed for at benytte regeringens hjælpepakker

#### Beredskabsplaner

- Opdatér virksomhedens analyse af finansiell stilling og ressource-planlægning til at omfatte eventuel sygdom blandt medarbejderne
- Vurdér hvor og på hvilket niveau der om nødvendigt kan foretages faktisk omkostningsreduktion samt cash conversion/ lagerafvikling
- Udarbejd driftsmæssige beredskabsplaner for at minimere forstyrrelser for virksomheden

# Likviditetsstyring i en krisetid

## 1

### Hurtigt forstå den finansielle situation

#### Interessenthåndtering

- Gennemgå kontrakter med vigtige leverandører og kunder
- Undersøg kontraktmæssig fleksibilitet hvad angår ændring af betalings- og prisvilkår (for begge parter), og indgå i dialog med leverandører /kunder i forbindelse hermed
- Revurdér betalingsprioriteringen og overvej gældsafviklings-ordninger
- Overvej andre vigtige interessenters situation, fx aktionærer
- Gennemgå forsikringspolicer med hensyn til klausuler vedrørende driftstab

# Likviditetsstyring i en krisetid

## 2

### Beskyt den finansielle situation

Når der er opnået klarhed over den likviditetsmæssige situation, bør bestyrelsen og direktionen straks tage skridt til at sikre, at de (som minimum) kan opretholde den nuværende situation, samtidig med at de identificerer muligheder for om nødvendigt at indhente ny likviditet.



Implementér **likviditetsbevarende** foranstaltninger samt **hurtig optimering af arbejdskapitalen** for at opretholde likviditet.



Afdæk **finansieringsmuligheder** fra fx eksisterende bankrelationer, nye bankrelationer, alternative långivere, eller muligheder for forøgelse af egenkapital.



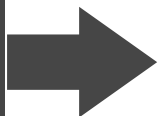
Indhent samtykke fra långivere til kortsigtede **frafald eller lempelse af finansielle covenants** i forventning om potentielle eller forudsete misligholdelse af covenants.



Implementér **hurtige planer for omkostningsreduktion** på grundlag af den finansielle stilling



Etablér et **projektledelseskantor** (PMO) til at hjælpe med at sikre konsistens i håndtering af effekten af COVID-19



Overvej under hensyntagen til situationens alvor samt virksomhedens størrelse at inddrage en **Chief Restructuring Officer (CRO)** til at være ansvarlig for styring af den likviditetsmæssige situation.



Overvej, hvorvidt forpligtelser kan afvikles og/eller likviditet kan tilgås via en **styret salgsproces** eller **fremskyndet afhændelse** af underpræsterende dele af forretningen.

# Likviditetsstyring i en krisetid

## 3

### Håndtere interne- og eksterne interessenter

Samtidig med trin 1 og 2 vil det være nødvendigt for virksomhederne hurtigt at forstå, hvem deres interessenter er (internt og eksternt). Håndtering af interessenter kan ofte være udfordrende i et presset scenarie, især hvor der er modstridende interesser, og der er et betydeligt behov for oplysninger i realtid.

## Interessenter

Identificér alle **væsentlige eksterne interessenter**; inddrag dem tidligt og sørg for **proaktiv** håndtering.

Forstå deres **nuværende situation**; hvordan de eventuelt vil agere samt eventuelle forhold, der måtte opstå i relation hertil.

**Vurdér indvirkningen** af disse forhold på din forretning, og arbejd sammen med interessenterne for at minimere eller afhjælpe indvirkningen.

### Finansielle interessenter

Banker, obligationsindehavere, kreditvurderingsbureauer, revisorer

### Driftsrelaterede interessenter

Udlejere, leverandører, kunder, kreditforsikringselskaber, forsikringselskaber

# Likviditetsstyring i en krisetid

## 3

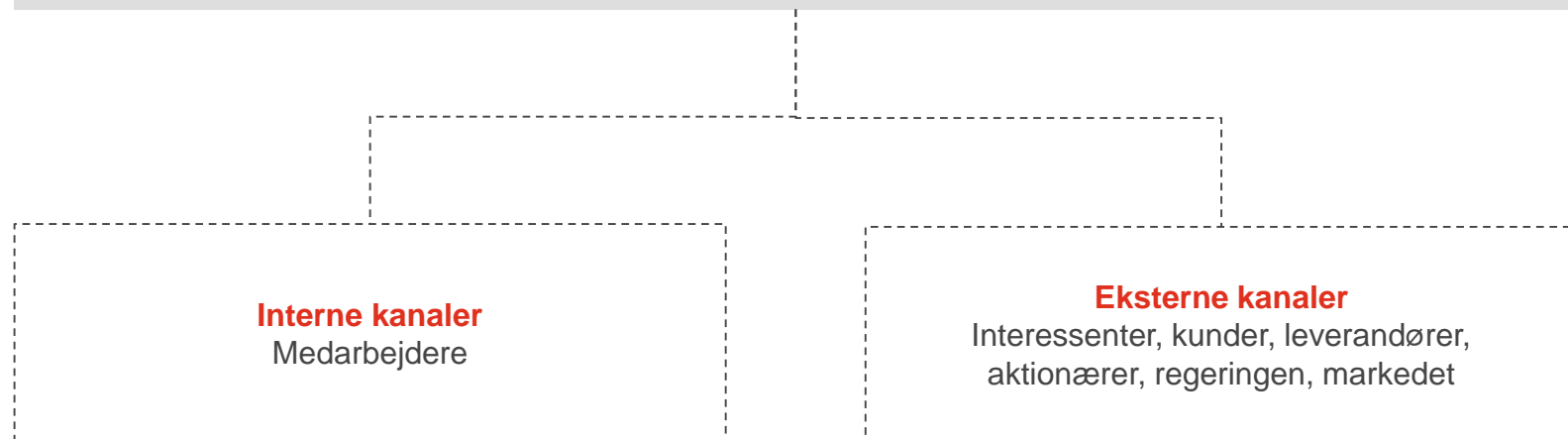
### Håndtere interne- og eksterne interessenter

Samtidig med trin 1 og 2 vil det være nødvendigt for virksomhederne hurtigt at forstå, hvem deres interessenter er (internt og eksternt). Håndtering af interessenter kan ofte være udfordrende i et presset scenarie, især hvor der er modstridende interesser, og der er et betydeligt behov for oplysninger i realtid.

## Kommunikation

Udarbejd en klar kommunikationsplan med henblik på at sikre konsistent kommunikation internt i organisationen såvel som eksternt til relevante relationer.

Rådfør med jeres kommunikationsansvarlige.





# Likviditetsstyring i en krisetid

## 4

### Likviditetsforecasting i praksis

Et effektivt likviditetsforecast består af  
to hovedelementer

#### 1. Værktøjer (dvs. "hvad")

Et værktøj, der er tilgængeligt for hele organisationen

- Kortsigtet likviditetsforecast efter den direkte metode
- Langsigtet likviditetsforecast efter den indirekte metode (beholdningsforskydningsmodellen)

#### Dashboards til brug for rapportering og indsigt

Overblik over forudsætninger og inputkilder

Overblik over relevant output

- Seneste forecast
- Forecast vs. forecast – hvad er ændret siden sidst?
- Realiseret vs. forecast – variansanalyse
- Forecastet headroom – hvordan er råderummet?
- Scenarieanalyser
- Relevante kommentarer til output

# Likviditetsstyring i en krisetid

## 4

### Likviditetsforecasting i praksis

Et effektivt likviditetsforecast består af  
to hovedelementer

## 2. Medarbejdere (dvs. "hvordan")

### Ejerskab og ansvar uddelegeres

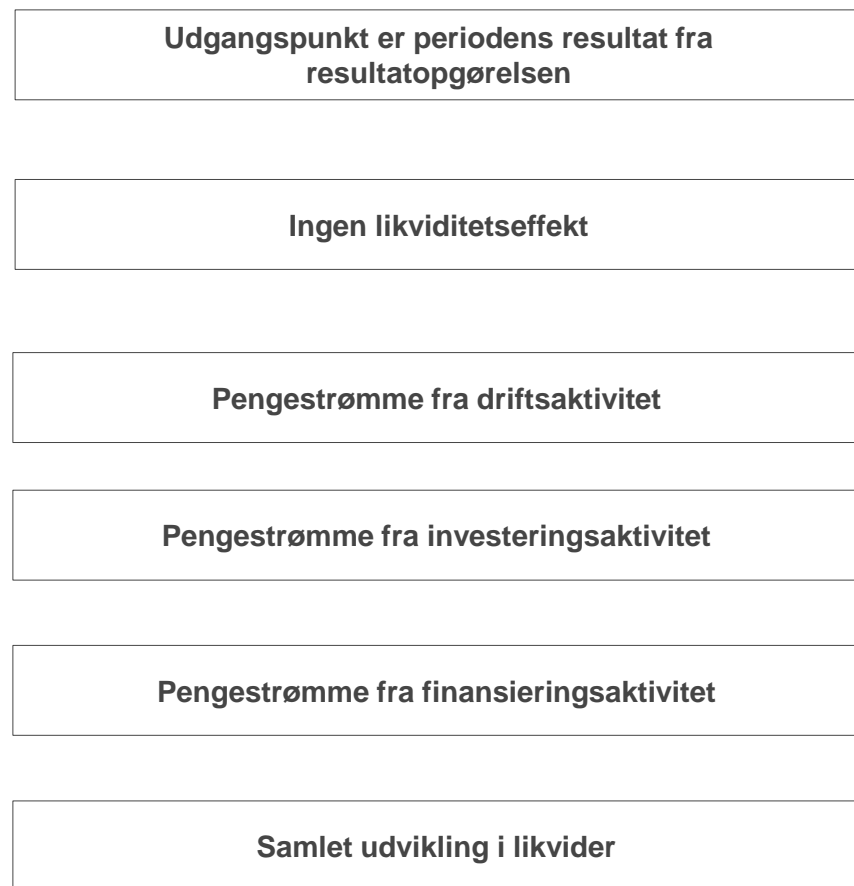
- Hvem leverer input og hvornår?
- Hvem ejer modellen?
- Hvem modtager output og hvornår?
- Sæt faste ugentlige/månedlige deadlines for processen

### Involvering af hele organisationen er vigtig

Udbred og understøt en likviditetskultur gennem åbenhed på tværs af organisationen

- Understøtter en awareness om likviditetsmæssige konsekvenser af de valg som tages fra indkøb til salg
- Sikrer retvisende og realistisk input/output
- Muliggøre at foretage relevante beslutninger på baggrund af en fælles opfattelse af virkeligheden ved at identificere og fremme driftsmæssige forbedringer

# Eksempel på likviditetsforecast efter den indirekte metode



Likviditetsforecast efter den indirekte metode, Virksomhed ABC A/S

DKK i tusinde	Måned 1	Måned 2	Måned 3
Periodens resultat	(3.795)	(7.286)	3.267
Finansielle omkostninger	(4.824)	(4.600)	(4.400)
Af- og nedskrivninger	3.947	4.000	4.000
Reguleringer i alt	(877)	(600)	(400)
Ændring i varebeholdninger	(384)	1.036	(1.345)
Ændring i tilgodehavender	(2.052)	(1.345)	(8)
Ændring i leverandører m.v.	980	(1.092)	(271)
Ændring i driftskapital	(1.456)	(1.401)	(1.624)
<b>Pengestrømme fra drift før finansielle poster</b>	<b>(6.128)</b>	<b>(9.287)</b>	<b>1.243</b>
Renteudbetalinger og lignende	4.824	4.600	4.400
<b>Pengestrømme fra ordinær drift</b>	<b>4.824</b>	<b>4.600</b>	<b>4.400</b>
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>	<b>(1.304)</b>	<b>(4.687)</b>	<b>5.643</b>
Køb af materielle anlægsaktiver	-	(3.435)	(1.296)
<b>Pengestrømme fra investeringsaktivitet</b>	<b>-</b>	<b>(3.435)</b>	<b>(1.296)</b>
Tilbagebetaling af gæld til realkreditinstitutter	(1.156)	(1.200)	(1.200)
Kapitalindskud	10.000	-	-
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>	<b>8.844</b>	<b>(1.200)</b>	<b>(1.200)</b>
<b>Ændring i likvider</b>	<b>7.540</b>	<b>(9.322)</b>	<b>3.147</b>
Likvider primo måneden	(14.074)	(6.534)	(15.856)
<b>Likvider ultimo måneden</b>	<b>(6.534)</b>	<b>(15.856)</b>	<b>(12.709)</b>
<i>Likvider specificeres således:</i>			
Likvide beholdninger	1.347	486	411
Bankgæld	(7.881)	(16.342)	(13.120)
<b>Likvider ultimo måneden</b>	<b>(6.534)</b>	<b>(15.856)</b>	<b>(12.709)</b>

Handlemuligheder?

# Eksempel på likviditetsforecast efter den direkte metode

Likviditetsforecast efter den direkte metode, Virksomhed ABC A/S

	DKK i tusinde	Uge 1	Uge 2	Uge 3	Uge 4	Uge 5	Uge 6	Uge 7
<b>Aldersfordelt debtorsaldoliste</b>	<b>Indbetalinger</b>							
	Indbetalinger	1.912	1.683	2.899	2.067	2.088	877	1.024
	Ej faktureret salg	-	-	-	301	588	1.312	-
<b>Kladde-fakturaer</b>	Nyt salg	-	-	-	-	1.050	1.000	-
	Indbetaling af overforfaldne debitorer	-	298	487	-	-	-	-
	<b>Indbetalinger i alt</b>	<b>1.912</b>	<b>1.981</b>	<b>3.386</b>	<b>2.368</b>	<b>3.726</b>	<b>3.189</b>	<b>1.024</b>
<b>Forventet salg, som endnu ikke er faktureret</b>	<b>Udbetalinger</b>							
	Kreditorbetalinger	(1.215)	(1.988)	(1.617)	(79)	(9)	-	-
	Nyt køb	-	(420)	-	(446)	(2.395)	(2.634)	(1.267)
<b>Oprydning i "gamle" debitorer</b>	Løn inkl. A-skat	-	-	-	(4.800)	-	-	-
	Moms	-	-	-	(1.941)	-	-	-
	Betaling af overforfaldne kreditorer	(1.941)	-	-	-	-	-	-
	<b>Udbetalinger i alt</b>	<b>(3.156)</b>	<b>(2.408)</b>	<b>(1.617)</b>	<b>(7.266)</b>	<b>(2.404)</b>	<b>(2.634)</b>	<b>(1.267)</b>
<b>Aldersfordelt kreditorsaldoliste</b>	<b>Udvikling i likvider</b>	<b>(1.244)</b>	<b>(427)</b>	<b>1.769</b>	<b>(4.898)</b>	<b>1.322</b>	<b>555</b>	<b>(243)</b>
<b>Nyt indkøb – købsfaktura er endnu ikke modtaget</b>	<b>Kassekredit, primo</b>	<b>(10.645)</b>	<b>(11.889)</b>	<b>(12.316)</b>	<b>(10.547)</b>	<b>(15.445)</b>	<b>(14.123)</b>	<b>(13.568)</b>
<b>Betaling af "gamle kreditorer"</b>	<b>Kassekredit, ultimo</b>	<b>(11.889)</b>	<b>(12.316)</b>	<b>(10.547)</b>	<b>(15.445)</b>	<b>(14.123)</b>	<b>(13.568)</b>	<b>(13.811)</b>
	<b>Bevilliget kredit</b>	<b>(15.000)</b>	<b>(15.000)</b>	<b>(15.000)</b>	<b>(15.000)</b>	<b>(15.000)</b>	<b>(15.000)</b>	<b>(15.000)</b>

Trækket på kassekrediten ved start af uge 1

Handlemuligheder?

# Likviditetsstyring i en krisetid

## 4

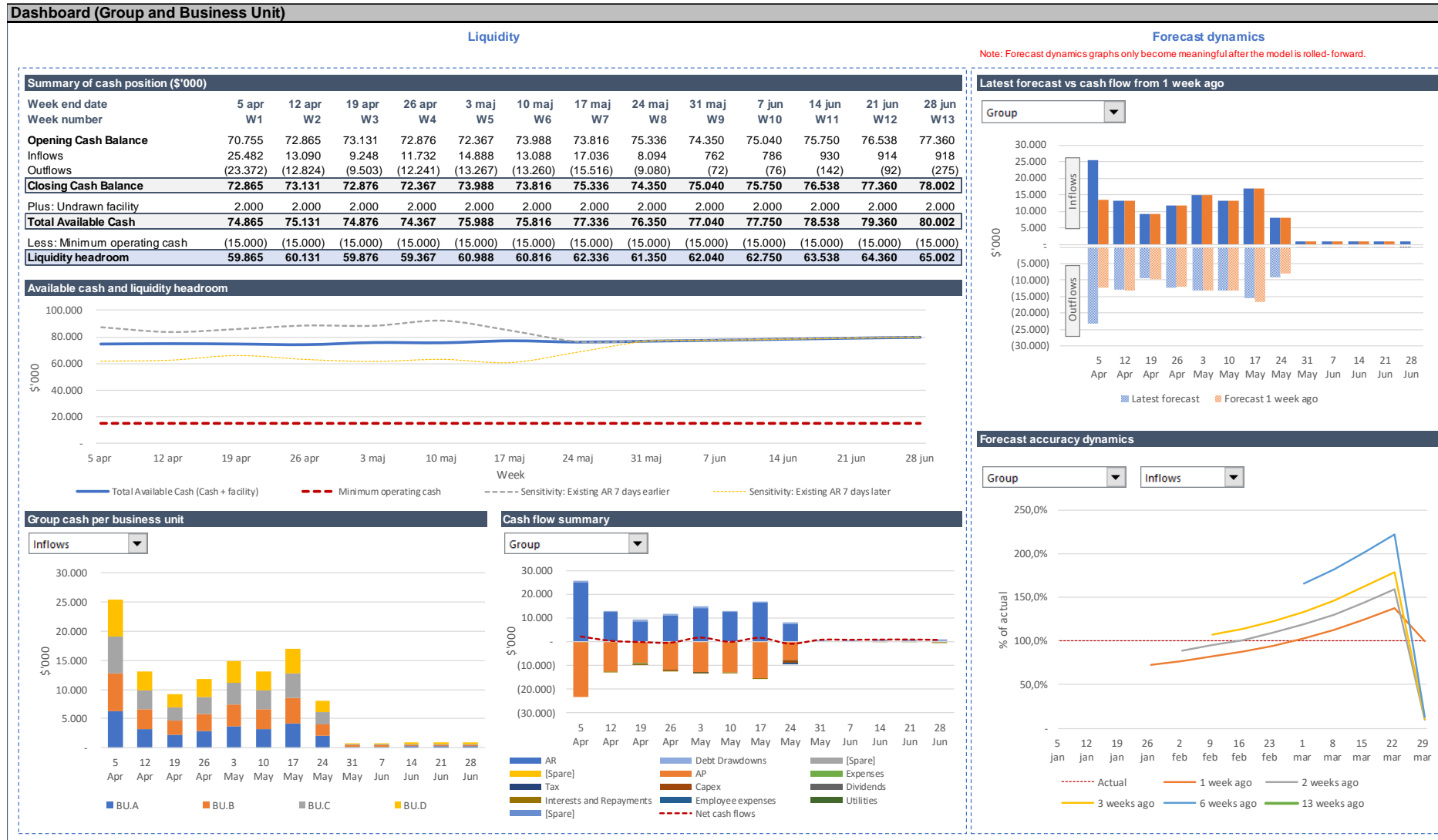
### Likviditetsforecasting i praksis

PwC har udviklet en "ready-to-go" 13-  
ugers Excel-baseret cash flow  
forecast model

En standard model opbygget efter den direkte metode og udviklet efter vores internationale best practice standarder

- Giver **omgående** indsigt i likviditetssituationen og kvantificerer likviditetsreserven
- Giver mulighed for at foretage **scenarieanalyser**
- Forecastet kan **rulles på ugebasis** og har indbygget **variansanalyser**, så man kan følge op og gøre de fremtidige forecast mere robuste
- **Tilrettes** til den enkelte virksomhed for at **opnå fuldt udbytte**
- Vi laver gerne en **online demonstration** og drøfter hvordan den kan **understøtte jeres behov.**

# Indblik i vores "ready-to-go" standard model



# Indblik i vores ”ready-to-go” standard model

## 13 Week Cash Forecast Accelerator

Group XYZ

Group

Navigation

Dashboard

Instructions

Period From	Sheet Check		30 mar 20	6 apr 20	13 apr 20	20 apr 20	27 apr 20	4 maj 20	11 maj 20	18 maj 20	25 maj 20	1 jun 20	8 jun 20	15 jun 20	22 jun 20
Period To	Master Flag		5 apr 20	12 apr 20	19 apr 20	26 apr 20	3 maj 20	10 maj 20	17 maj 20	24 maj 20	31 maj 20	7 jun 20	14 jun 20	21 jun 20	28 jun 20
Period Number	Master Check		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Please enter cash inflows as positive and cash outflows as negative values

Values in \$'000 unless otherwise stated

## Forecast

### Cash Flows

#### Inflows

AR unwind		106.616	24.732	12.336	8.500	10.980	14.112	12.328	16.292	7.336	-	-	-	-	-
AR other		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inter-company		832	40	44	48	52	56	60	64	68	72	76	80	84	88
Debt Drawdowns		9.520	710	710	700	700	720	700	680	690	690	710	850	830	830
[Spare]		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
[Spare]		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Inflows</b>		<b>116.968</b>	<b>25.482</b>	<b>13.090</b>	<b>9.248</b>	<b>11.732</b>	<b>14.888</b>	<b>13.088</b>	<b>17.036</b>	<b>8.094</b>	<b>762</b>	<b>786</b>	<b>930</b>	<b>914</b>	<b>918</b>

#### Outflows

AP unwind	-ve	(106.472)	(23.332)	(12.752)	(9.168)	(11.784)	(12.924)	(13.148)	(15.448)	(7.916)	-	-	-	-	-
AP other	-ve	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inter-company	-ve	(832)	(40)	(44)	(48)	(52)	(56)	(60)	(64)	(68)	(72)	(76)	(80)	(84)	(88)
Expenses	-ve	(400)	-	-	(74)	(81)	-	-	-	(70)	-	-	-	-	(175)
Tax	-ve	(244)	-	-	-	-	(244)	-	-	-	-	-	-	-	-
Capex	-ve	(1.389)	-	-	(189)	(300)	-	-	-	(900)	-	-	-	-	-
Dividends	-ve	(17)	-	-	(16)	-	(1)	-	-	-	-	-	-	-	-
Interests and Repayments	-ve	(266)	-	(28)	(8)	(24)	(42)	(52)	(4)	(26)	-	-	(62)	(8)	(12)
Employee expenses	-ve	(100)	-	-	-	-	-	-	-	(100)	-	-	-	-	-
Utilities	-ve	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
[Spare]	-ve	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Outflows</b>		<b>(109.720)</b>	<b>(23.372)</b>	<b>(12.824)</b>	<b>(9.503)</b>	<b>(12.241)</b>	<b>(13.267)</b>	<b>(13.260)</b>	<b>(15.516)</b>	<b>(9.080)</b>	<b>(72)</b>	<b>(76)</b>	<b>(142)</b>	<b>(92)</b>	<b>(275)</b>

<b>Net Cash Flows</b>			<b>2.110</b>	<b>266</b>	<b>(255)</b>	<b>(509)</b>	<b>1.621</b>	<b>(172)</b>	<b>1.520</b>	<b>(986)</b>	<b>690</b>	<b>710</b>	<b>788</b>	<b>822</b>	<b>643</b>
-----------------------	--	--	--------------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	------------	------------	------------	------------	------------

# Indblik i vores ”ready-to-go” standard model

## 13 Week Cash Forecast Accelerator

Group XYZ

Group

Navigation

Dashboard

Instructions

Period From	Sheet Check	30 mar 20	6 apr 20	13 apr 20	20 apr 20	27 apr 20	4 maj 20	11 maj 20	18 maj 20	25 maj 20	1 jun 20	8 jun 20	15 jun 20	22 jun 20
Period To	Master Flag	5 apr 20	12 apr 20	19 apr 20	26 apr 20	3 maj 20	10 maj 20	17 maj 20	24 maj 20	31 maj 20	7 jun 20	14 jun 20	21 jun 20	28 jun 20
Period Number	Master Check	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Please enter cash inflows as positive and cash outflows as negative values

Values in \$'000 unless otherwise stated

### Cash

Opening Balance	70.755	72.865	73.131	72.876	72.367	73.988	73.816	75.336	74.350	75.040	75.750	76.538	77.360
Inflows	25.482	13.090	9.248	11.732	14.888	13.088	17.036	8.094	762	786	930	914	918
Outflows	(23.372)	(12.824)	(9.503)	(12.241)	(13.267)	(13.260)	(15.516)	(9.080)	(72)	(76)	(142)	(92)	(275)
<b>Closing Balance</b>	<b>70.755</b>	<b>72.865</b>	<b>73.131</b>	<b>72.876</b>	<b>72.367</b>	<b>73.988</b>	<b>73.816</b>	<b>75.336</b>	<b>74.350</b>	<b>75.040</b>	<b>75.750</b>	<b>76.538</b>	<b>77.360</b>
Plus: Undrawn facility	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
<b>Total Available Cash</b>	<b>74.865</b>	<b>75.131</b>	<b>74.876</b>	<b>74.367</b>	<b>75.988</b>	<b>75.816</b>	<b>77.336</b>	<b>76.350</b>	<b>77.040</b>	<b>77.750</b>	<b>78.538</b>	<b>79.360</b>	<b>80.002</b>
Less: Minimum operating cash	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)
<b>Liquidity headroom</b>	<b>59.865</b>	<b>60.131</b>	<b>59.876</b>	<b>59.367</b>	<b>60.988</b>	<b>60.816</b>	<b>62.336</b>	<b>61.350</b>	<b>62.040</b>	<b>62.750</b>	<b>63.538</b>	<b>64.360</b>	<b>65.002</b>



# Indblik i vores "ready-to-go" standard model

13 Week Cash Forecast Accelerator		Navigation		Dashboard	
Group XYZ		Instructions			
Actuals					
Period From	Sheet Check	23 mar 20	23 mar 20	23 mar 20	23 mar 20
Period To	Master Flag	29 mar 20	29 mar 20	29 mar 20	29 mar 20
Period Number	Master Check	-1	-1	-1	-1
Please enter cash inflows as positive and cash outflows as negative values					
		Actuals at at 29 Mar	As per Last week forecast	Variance (#)	Variance (%)
<i>Values in \$'000 unless otherwise stated</i>					
Actuals					
Accepted Variance (+/-)	\$	2.000,00			
Accepted Variance (+/-)	%	20%			
BU.A Last Week Actual Cash Flow					
Cash Flows					
Inflows					
AR unwind		2.995	2.995	-	-%
AR other		10	-	10	-%
Inter-company		15	10	5	50,0%
Debt Drawdowns		180	178	3	1,4%
[Spare]		-	-	-	-%
[Spare]		-	-	-	-%
<b>Total Inflows</b>		<b>3.200</b>	<b>3.183</b>	<b>18</b>	<b>0,5%</b>
Outflows					
AP unwind	-ve	(2.760)	(2.762)	2	(0,1%)
AP other	-ve	-	-	-	-%
Inter-company	-ve	(10)	(10)	-	-%
Expenses	-ve	-	-	-	-%
Tax	-ve	-	-	-	-%
Capex	-ve	-	-	-	-%
Dividends	-ve	-	-	-	-%
Interests and Repayments	-ve	-	-	-	-%
Employee expenses	-ve	-	-	-	-%
Utilities	-ve	-	-	-	-%
[Spare]	-ve	-	-	-	-%
<b>Total Outflows</b>		<b>(2.770)</b>	<b>(2.772)</b>	<b>2</b>	<b>(0,1%)</b>
<b>Net Cash Flows</b>		<b>430</b>	<b>411</b>	<b>20</b>	<b>4,8%</b>
<b>Closing Cash Balance</b>		<b>(15.487)</b>	<b>(15.507)</b>	<b>20</b>	<b>(0,1%)</b>
<b>Calculated closing balance</b>		<b>(15.487)</b>			

# Likviditetsstyring i en krisetid

## 5

### Bestyrelsesmedlemmers ansvar

#### **Uretmæssig drift:**

*Fortsættelse af driften på et tidspunkt, hvor der ikke er rimelig mulighed for at undgå konkurs eller rekonstruktion. Uretmæssig drift indebærer personligt ansvar for bestyrelsesmedlemmerne.*

I tilfælde af et finansierings- og likviditetsmæssigt pres skal bestyrelsesmedlemmerne flytte deres fokus væk fra aktionærerne og over til beskyttelse af kreditorernes interesser for at undgå **uretmæssig drift**.

**Vi anbefaler, at bestyrelsesmedlemmerne gennemfører følgende trin:**

1. Indhent professionel rådgivning
2. Overvej virksomhedens finansielle stilling (se trin 1-3)
3. Vedligehold dokumentation for beslutningsprocessen
4. Overvej ophør af driften/going concern
5. Forøg hyppigheden af bestyrelsesmøder (evt. deltagelse i likviditetsmøder eller løbende opdatering om likviditetssituation)

Mere viden til dig ...  
[www.pwc.dk/covid-19](http://www.pwc.dk/covid-19)

## Spørgsmål

Mads Johansson  
[mads.johansson@pwc.com](mailto:mads.johansson@pwc.com)

René Brandt Jensen  
[rene.brandt.jensen@pwc.com](mailto:rene.brandt.jensen@pwc.com)

[pwc.com](http://pwc.com)

© 2020 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. "PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way. 715220-2020