

Årsrapport 2009/10

# *Gennemsigtheds- rapport*





# *Gennem- sigtigheds- rapport*

***PwC var den første i branchen,  
der udarbejdede en fuld  
gennemsigthedsrapport,  
der er integreret i årsrapporten.***

Det gjorde vi, fordi vi ønskede at demonstrere, at gennemsigthed uanset lovgivningsmæssige krav for PwC er en bærende værdi for at kunne drive effektiv ledelse og forretning i en global verden.

Nu er gennemsigthedsrapportering ligesom rapportering på CSR-området lovpligtig. I det følgende får du en indsigt i vores ledelsesstruktur, overskudsfordeling, kvalitetsstyringsprincipper og politikker for uafhængighed.





### Partnere, directors og senior managere pr. 30. juni 2010

|                    | Statsautoriserede revisorer | Registrerede revisorer | Andet* | I alt |
|--------------------|-----------------------------|------------------------|--------|-------|
| Partnere           | 107                         | -                      | 25     | 132   |
| - heraf aktionærer | 72                          | -                      | 11     | 83    |
| Directors          | 57                          | -                      | 25     | 82    |
| Senior managere    | 39                          | 5                      | 67     | 111   |
| I alt              | 203                         | 5                      | 117    | 325   |

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

# Gennemsigthedsrapport



PwC's gennemsigthedsrapport er udarbejdet i overensstemmelse med revisorlovens § 27 og Det Europæiske Råds ottende direktiv.

#### **PwC-netværket**

PwC-firmaerne verden over er medlem af PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). PwCIL er et globalt PwC-netværk – et medlemsbaseret selskab, hvor medlemmerne hæfter for et fast, garanteret beløb (company limited by guarantee). PwCIL 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 samt udvikling af fælles risiko- og kvalitetsstandarder, der skal sikre en ensartet praksis og overholdelse af uafhængighedspolitik og -processer i de enkelte medlemsfirmaer. 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. Medlemsfirmaerne 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 med en stærk lokal forankring af fælles metoder, videnbaser og teknologi samt af adgang til højt specialiseret ekspertise og ”thought leadership”.

### **Network of the future**

PwC's regionale struktur består af tre store enheder (clusters): Americas, Asia og Central. Det danske firma tilhører Central Cluster, der omfatter EU-landene, Centraleuropa, Rusland, Mellemøsten, Afrika og Indien. PwC's globale ledelsesteam (Network Leadership Team) består af fem medlemmer: tre ledere fra hvert af de tre større firmaer i netværket; USA, Storbritannien og Kina, en formand samt et femte medlem. Lederne fra 17 andre større medlemsfirmaer er udpeget som medlemmer af ”Strategy Council”, der skal sikre, at de strategier og handlingsplaner, som det globale netværk beslutter, bliver implementeret og eksekveret.

### **Vores juridiske struktur og ejerskab**

PwC i Danmark ejes af de danske partnere, som er aktionærer i PwC. Herudover har firmaet udnævnt partnere, directors og senior managere, som indgår i firmaets ledelse lokalt i de enkelte afdelinger, og som efter firmaets regler kan tegne firmaet og underskrive erklæringer mv.

## **Keep It Simple** **Ensartet ledelsesrapportering**

Der er ingen grund til at gøre tingene mere komplicerede, end de er. Derfor indførte PwC 1. juli 2010 den samme ledelsesrapportering i PwC her i Danmark, som benyttes i PwC på globalt plan (Operating Statement). Så kan vi bedre sammenligne vores resultater på tværs af det globale PwC-netværk. Det vil fremover forenkle rapporterings- og budgetproceduren, så direktion og ledelse i stedet kan bruge mere tid på at udvikle kunderne og forretningen.

**Via det globale netværk understøttes de enkelte medlemmer med en stærk lokal forankring af fælles metoder, videnbaser og teknologi samt af adgang til højt specialiseret ekspertise og ”thought leadership”.**

### Generalforsamling/ aktionærmøde

Aktionærerne udøver indflydelse ved at deltage og afgive stemmer på firmaets generalforsamling i overensstemmelse med selskabslovens bestemmelser. Generalforsamlingen godkender årsrapport, anvendelse af overskud, valg af bestyrelse og revision, vedtægtsændringer mv. Fordeling af bestyrelsens og Country Leadership Teamets (CLT's) opgaver og ansvar for ledelsen af firmaet følger selskabslovens regler.

Aktionærerne udøver herudover indflydelse ved at deltage og afgive stemmer på aktionærmøder i henhold til en ejerftale (aktionæroverenskomst), der er vedtaget af aktionærene. Ejerftalen (aktionæroverenskomsten) regulerer aktionærernes indbyrdes forhold. På aktionærmøder træffes bl.a. beslutning om eventuelle ændringer af internationale aftaler vedrørende PwC-netværket, valg af territory senior partner (administrerende direktør), der repræsenterer det danske firma i PwC-netværket, valg af medlemmer til bestyrelsen,

beslutning om ind- og udtræden af partnere, som skal være eller er aktionærer, godkendelse af fordeling af vederlag til partnerne, væsentlige investeringer og andre overordnede forhold. I henhold til ejerftalen (aktionæroverenskomsten) er de generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen forpligtet til at ansætte territory senior partner som firmaets administrerende direktør.

Som en konsekvens af firmaets struktur som et partnerejet og partnerledet selskab er der etableret en Partner Committee (PAC), der med respekt for selskabslovgivningens bestemmelser om ledelsen varetager partnerkredsens interesser i relation til generelle partnerforhold. PAC består af ni medlemmer, der er valgt af aktionærerne i PwC, hvoraf fire medlemmer ligeledes er medlem af bestyrelsen.

Bestyrelsen er ansvarlig for stillingtagen til PwC's interne kontrolprocedurer, herunder organisation, it og regnskabsmæssige forhold. Bestyrelsen behandler også strategi for forretningsområder og medarbejderudvikling. Derudover behandles og godkendes firmaets budgetter, årsrapport, risikostyring og forsikringsforhold samt instruks til CLT. Der gennemføres endvidere evaluering af bestyrelsesarbejdets organisering og effektivitet samt af samarbejdet mellem bestyrelse og CLT.

### Ledelsesstrukturen i PwC

#### Bestyrelse

Peter Hededam Christensen (formand)

Christian Kliibo

Kim Füchsel

Klaus Okholm

Leif H. Mosegaard (medarbejdervalgt)

Vibeke H. Outze (medarbejdervalgt)

#### Country Leadership Team (CLT)

Carsten Gerner  
Administrerende direktør

Mikael Sørensen  
Leder af Assurance

Henrik Faust Pedersen  
Leder af Tax

Thomas Reenberg  
Leder af Advisory

Hans Christian Teisen  
Leder af Operations

Mogens Nørgaard Mogensen  
Markedsleder

Bestyrelsens medlemmer er alle statsautoriserede revisorer – bortset fra den ene af de medarbejdervalgte repræsentanter. Tre CLT-medlemmer er statsautoriserede revisorer. Lederen af Advisory er civilingeniør med HD i afsætning, lederen af Tax er cand.jur., og lederen af Operations er cand.polit. og MBA.



CLT varetager den daglige ledelse af firmaet og følger de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har fastlagt. CLT's primære opgave er at sikre en effektiv og koordineret drift, herunder at firmaet overholder lovgivningen og vedtagne interne politikker. CLT er ansvarlig for firmaets profil i markedet og repræsenterer firmaet over for offentlige myndigheder og i relevante dele af PwC's internationale organisation. Firmaets daglige ledelse er endvidere organiseret dels ud fra forretningsområder (Assurance, Tax og Advisory) og dels ud fra geografisk opdeling af afdelinger og kontorer i Danmark.

### **Grundlaget for partnernes vederlag**

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

Et væsentligt element i PwC's etiske regelsæt er en fælles global ramme for fordelingen af overskud til partnerne (partner aflønningssystemet). De enkelte lande har en vis frihed i forbindelse med tilrettelæggelsen af partner aflønningssystemet, men alle systemerne bygger på principperne i den globale ramme. I Danmark omfatter aflønningssystemet tre kerneelementer: Partnerne belønnes således efter den rolle, de får tildelt i partnerskabet, "responsibility income", efter hvor godt de varetager deres ansvar, "performance income", og ud fra hvor godt det danske firma klarer sig som helhed, "equity income". PwC's partner aflønning hviler på ønsket om at motivere, anerkende og belønne partnerne for deres bidrag til firmaets udvikling, både som enkeltpersoner og som medlemmer af integrerede team. Hvert år gennemføres således en omfattende evalueringsproces, baseret på et "balanced scorecard", målepunkter, der tager udgangspunkt i PwC's værdier (Teamwork, Excellence og Leadership), som er en integreret del af firmaets kerneadfærd, samt

evne som ledere og "role models" for medarbejdere. Herudover følger det af PwC's evalueringsproces, at der udøves et vist skøn ved vurderingen af en partners indsats. Processen følges derfor tæt af ledelsen for at sikre, at partnere enkeltvist belønnes fair og rimeligt på et ensartet grundlag.

***Et væsentligt element i PwC's etiske regelsæt er en fælles global ramme for fordelingen af overskud til partnerne.***

## ***Interne kvalitetsstyrings-systemer og politikker for uafhængighed og efteruddannelse***

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

Ledelsen opstiller en række risikopolitikker og -procedurer, som skaber sikkerhed for, at der afgives korrekte erklæringer. I forbindelse med løsning af en erklæringsopgave med sikkerhed vil engagementspartneren, som har ansvaret for kundeengagementet, i nødvendigt omfang og i overensstemmelse med firmaets politikker for risikostyring involvere ekspertafdelinger og konsultere andre partnere. I forbindelse med revisionsopgaver for børsnoterede selskaber og

## En fair bedømmelse

### Vi forenkler procedurerne

Udvikling kommer ikke af sig selv. Derfor gør PwC en stor indsats for at tilbyde vores medarbejdere de rette udviklingsmuligheder og den rette belønning. På ledelsesniveau har vores bedømmelsesprocesser tidligere været forskellige, ligesom timingen for rating, grading og løn- og bonusfastsættelse ikke har været harmoniseret. Vi har nu gennemført første fase i forhold til at forenkle processen og sikre en øget transparens i bedømmelsesprocessen på tværs af organisationen. Lederne kan nu sammenligne deres bedømmelse af medarbejderne internt og på tværs af forretningsenhederne. Det mindsker subjektiviteten og danner grundlag for en fair bedømmelse af den enkelte medarbejders indsats.

revisionsopgaver med forøget risiko gennemføres et internt kvalitetsreview, inden erklæringen afgives, hvilket understøttes af de ansvarlige for risk management og human capital-funktionerne. Nedenfor gives et overblik over de kvalitetsstyringsprocedurer, der anvendes af PwC i Danmark i forbindelse med afgivelse af revisionspåtegninger på årsrapporter og andre erklæringer med sikkerhed.

#### **Standarder for kvalitetsstyring**

Revisionsaktieselskaber skal have et kvalitetsstyringssystem for revisionsfirmaets udførelse af erklæringsopgaver med sikkerhed. PwC's kvalitetsstyringsprocedurer er kortfattet beskrevet nedenfor i overensstemmelse med det såkaldte COSO Framework (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).



### A. Kontrolmiljø

#### Tonen i toppen

PwC's ledelse tilstræber gennem egen adfærd og engagement at sikre, at PwC signalerer 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 forventer, at firmaets partnere og medarbejdere lever op til PwC's kerneværdier: Teamwork, Excellence og Leadership.

**PwC forventer, at firmaets partnere og medarbejdere lever op til PwC's kerneværdier: Teamwork, Excellence og Leadership.**

#### Uafhængighed, integritet og objektivitet

PwC har omfattende systemer til overvågning af, at firmaets uafhængighedspolitik overholdes – både for firmaet som helhed og for de enkelte medarbejdere.

Samtidig sikres det, at firmaets uafhængighedspolitik og systemer til enhver tid er tilgængelige for alle partnere og medarbejdere, hvilket omfatter:

- Et centralt internationalt register over værdipapirer, underlagt begrænsninger. Dette indebærer, at partnere og medarbejdere skal søge forhåndsgodkendelse i forbindelse med eventuelle investeringer. Det kræves endvidere, at partnere og ledende medarbejdere registrerer deres investeringer i et særskilt system.
- Et internationalt forespørgsels- og godkendelsessystem, der er tilrettelagt med henblik på at sikre, at de ydelser, der leveres til børsnoterede revisionskunder, gennemgås og kan godkendes uden anmærkning. Hvis påkrævet, tilgodeser vi herigennem også, at sådanne ydelser forelægges vores kunders ledelser til forhåndsgodkendelse.
- Politik for indhentelse af uafhængighedserklæringer fra partnere og medarbejdere, der deltager i erklæringsopgaver.
- Systemer, der først clearer og herefter overvåger firmaets forretningsforbindelser for at sikre overholdelse af relevant lovgivning.
- Indhentelse af årlig bekræftelse fra partnere, directors og senior managere om deres iagttagelse af begrænsninger vedrørende investeringer og bankforbindelser mv.
- Obligatorisk efteruddannelse med central registrering og overvågning.
- En central uafhængighedsfunktion, som kan konsulteres, når der opstår spørgsmål.
- Kontrol af udvalgte partners, directors' og medarbejders overholdelse af reglerne.

De revisionspartnere, som underskriver regnskaber mv., og partnere, der er ansvarlige for løbende kvalitetssikring på den enkelte børsnoterede revisionskunde, udskiftes hvert syvende år (dog hvert femte år på kunder, som er omfattet af U.S. Securities and Exchange Commissions og the Public Company Accounting Oversight Boards regler). Der findes desuden separate krav om udskiftning af andre partnere, som spiller en væsentlig rolle i forbindelse med revision af børsnoterede kunder. Også for øvrige kunder, som er omfattet af revisorlovens § 21, stk. 3., sker der udskiftning af den underskrivende partner hvert syvende år.

Ingen enkeltkunde tegner sig for mere end cirka 5 % af PwC's danske omsætning eller indtjening. Det giver firmaet og partnerne den nødvendige frihed til at handle med uafhængighed, objektivitet og integritet.

### **Regler for at konsultere fageksperter**

Der findes detaljerede regler og krav om, at PwC's partnere skal konsultere fageksperter i forskellige situationer. De enkelte revisionsteam konsulterer centrale fagspecialister vedrørende særlige forhold, hvor omstændighederne taler herfor. Såfremt den ansvarlige partner på en revision 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 nås frem til fælles enighed om afklaring af sagen.

### **Medarbejderledelse**

PwC opretholder strenge ansættelsesprocedurer – både for ansættelse af nyuddannede og mere erfarne medarbejdere. Dette omfatter ikke blot en vurdering af akademisk baggrund, men også interview, 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. PwC's partnere modtager ligeledes løbende uddannelse, som supplerer den obligatoriske efteruddannelse.

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. Managere og senior managere evalueres formelt mindst en gang årligt af de partnere, som de har udført væsentlige opgaver for i årets løb. Den årlige vurderingsproces 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.

Ingen enkeltkunde tegner sig for mere end ca.

# 5 %

af PwC's danske omsætning.



## **B. Risikovurdering**

### **Risikostyring**

PwC's risk management-funktion omfatter et antal erfarne partnere, som bruger en væsentlig del af deres tid på risikostyringsaktiviteter. 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 revisionsteam skal konsultere risk management-partnere i forbindelse med problemstillinger og skøn, f.eks. vedrørende væsentlighed og going concern-forhold.

### **Accept og fortsat betjening af kunder**

PwC har et internationalt it-baseret system, som understøtter vores beslutninger vedrørende accept og fortsat betjening af kunder. Systemet indebærer, at revisionsteamet, branchespecialister samt risk management-partnere afgør, hvorvidt risiciene vedrørende eksisterende og potentielle kunder 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 forhold, som kunne påvirke PwC's uafhængighed.

## C. Kontrolaktiviteter

### **Udførelse af revision**

PwC anvender en global revisionsmetodik for alle revisionsopgaver for at opnå ensartethed og konsistens i udførelsen. Den ensartede metodik omfatter politikker og procedurer for den praktiske gennemførelse 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 for alle revisionsopgaver for at opnå ensartethed og konsistens i udførelsen.**

### **Opgavespecifikke kvalitetskontroller**

Selv om PwC har et overordnet kvalitetsstyringssystem, som anvendes på alle erklæringsopgaver med sikkerhed, er der visse procedurer, som udføres specifikt i forbindelse med bestemte revisioner. Vores børsnoterede kunder får tildelt en quality review-partner, som er ansvarlig for at gennemgå revisionsstrategien, overveje PwC's uafhængighed samt drøfte 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 centrale faglige specialistfunktion), som har til opgave at tilføre yderligere ekspertise vedrørende regnskabsforhold og overholdelse af fondsbørsforhold. De børsnoterede kunder får endvidere tilknyttet en skatteekspert.

### **Centrale faglige specialister**

Products & Services er en separat afdeling inden for Assurance, som består af PwC's centrale faglige specialister. Products & Services-lederen har en plads i lederteamet, som udstikker strategiske retningslinjer for PwC's Assurance-afdeling og er drivkraften bag større fagligt rettede initiativer og beslutninger i Assurance. Products & Services 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 samt fondsbørsforhold og endeligt fastlægger PwC's politik og metoder for udførelse af assuranceopgaver.

## D. Informationer og kommunikation

### **Faglig opdatering**

PwC's partnere og medarbejdere har uanset deres fysiske placering adgang til 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 revisionsteam.

### **Meddelelser om udvikling 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 revisionsmedarbejderne i meddelelser fra den centrale faglige afdeling.

### E. Overvågning

#### Kvalitetsgennemgange

PwC har et internt kvalitetsovervågningsprogram. Programmet omfatter gennemgang af partnernes 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 revisions- og erklæringsydelser udføres i overensstemmelse med gældende lovgivning, faglige standarder samt interne politikker og procedurer.

Gennemgang af kvaliteten af en revisionsopgave udføres af erfarne partnere og managere, som har relevant brancheerfaring, 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 tredje år. Gennemgange udføres også ad hoc, når det vurderes, at der kan være en konkret øget risiko. Vores gennemgangsproces omfatter desuden periodisk afprøvning af effektiviteten af funktionsområder, som f.eks. ansættelse, uddannelse, forfremmelse og uafhængighed.

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 i tilrettelæggelsen og funktionen af alle elementer i kvalitetsstyringssystemet.

#### Overholdelse af regler og lovgivning (compliance)

PwC har udpeget en partner med særligt ansvar for at påse overholdelse af etiske retningslinjer, herunder også uafhængighedsregler mv. Firmaets 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 regeloverholdelse inden for en række områder, herunder uafhængighed, revisorernes adgang til at praktisere, løbende faglig uddannelse samt fortrolighed og etik. Firmaets compliance-procedurer omfatter

desuden værktøjer og ressourcer til understøttelse af firmaets og medarbejdernes bestræbelser på at sikre overholdelse af regler og lovgivning.

#### Kvalitetsstyring på 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 indeholder 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 kvalitetsstyringssystemet for rådgivnings- og assistanceopgaver.

#### Erklæring om kvalitetsstyringssystemet og uafhængighedspolitikken

CLT er ansvarlig for at sikre, at lovens krav om et velfungerende og veldokumenteret kvalitetsstyringssystem er opfyldt, herunder at der foreligger retningslinjer for vurdering af uafhængigheden. Ansvaret omfatter sikring af tilstrækkelige forretningsgange samt foreliggende kontroller og procedurer. Revisorloven foreskriver ligesom revisionsstandarderne, at en godkendt revisionsvirksomhed har pligt til at have dokumenterede kvalitetsstyringssystemer, og at disse skal være tilgængelige for kvalitetskontrollanterne i forbindelse med kvalitetsstyringssystemet foreskriver revisorloven, at revisionsvirksomheder skal opstille retningslinjer, som sikrer, at revisor – inden denne påtager sig en erklæringsopgave efter

**Kvalitetsstyringssystemet giver en høj grad af sikkerhed for et retvisende billede af afgivne erklæringer.**

## Gennemsigthedsrapport

revisorlovens § 1, stk. 2 – tager stilling til, om der foreligger omstændigheder, som for en velinformeret tredjemand kan vække tvivl om revisors uafhængighed. Denne stilling-tagen skal dokumenteres.

Effektive interne kontroller og forretningsgange er ikke en garanti og kan ikke eliminere risikoen for, at afgivne erklæringer på regnskaber og anden rapportering til offentligheden ikke indeholder væsentlige fejl. Men kvalitetsstyringssystemet giver en høj grad af sikkerhed for et retvisende billede af afgivne erklæringer.

### Den seneste kvalitetskontrol

PwC er i efteråret 2010 udtaget af Revisortilsynet til lovpligtig kvalitetskontrol. Erklæring herfra vil foreligge senest den 15. november 2010. PwC har senest i 2008 været udtaget af Revisortilsynet til lovpligtig kvalitetskontrol, hvilket resulterede i en godkendelse af firmaets kvalitetsstyringssystemer. I en særskilt rapport til ledelsen i PwC har Revisortilsynet fremsat forslag til forbedring af firmaets kvalitetsstyring. Disse forslag er inddraget i

arbejdet med den løbende forbedring af det eksisterende kvalitetsstyringssystem.

### Kvalitet i vores ydelser

På trods af vores særdele veludbyggede kvalitetsstyringssystem kan vi som professionelle rådgivere ikke undgå fra tid til anden at blive part i erstatnings-sager. Antallet af sager med PwC som part er imidlertid ganske beskedent, målt i forhold til såvel kompleksitet som mængden af de tusindvis af opgaver, vi hvert år løser for vores kunder.

PwC har i regnskabsåret 2009/10 og tidligere været involveret i et antal erstatningssager, som enten er afgjort eller er under domstolsbehandling. Alle sager vedrører spørgsmålet om, hvorvidt PwC har overholdt gældende standarder for god revisionskik og/eller god revisorskik. Hovedparten af disse erstatningssager er anlagt mod både ledelse, bestyrelse, revision og eventuel medrevisor og/eller eventuelle deltagende advokater. Da erstatningskravene er fremsat mod PwC som solidarisk hæftende med de øvrige sagsøgte parter, er det vanskeligt at skønne, hvor store dele af kravene, der kan henregnes til revisor.

## Uafsluttede erstatningskrav mod PwC pr. 30. juni 2010

I regnskabsåret 2009/10 har PwC vundet en sag ved Højesteret, og der er ikke anlagt nye erstatningssager mod PwC ved domstolene. De samlede erstatningskrav, der er rejst ved domstolene mod PwC (og medindstævned), og som er uafsluttede pr. 30. juni 2010, er som følger:

| Sagsforholdets begyndelse | Erstatningskrav DKK mio. | Sagsstatus                  |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 1999                      | 22,5                     | Grønlands Landsret          |
| 2002                      | 1,1                      | Københavns Byret            |
| 2002                      | 100,0                    | Vestre Landsret             |
| 2003                      | 2,2                      | PwC frikendt ved Højesteret |
| 2006                      | 4,0                      | Østre Landsret              |
| 2007                      | 0,1                      | Retten i Lyngby             |
| 2008                      | 50,0                     | Sø- og Handelsretten        |

## Omsætning i regnskabsåret 2009/10

Størrelse og omsætning, fordelt på honorarer for revision af regnskaber, honorarer for andre erklæringsopgaver med sikkerhed, skatterådgivning og andre ydelser. Firmaets omsætning i regnskabsåret 2009/10 – med sammenligningstal for det foregående år – fordeler sig, jf. revisorlovens § 27, stk. 1, pkt. 8, således:

| Omsætning i DKK 1.000                 | 2009/10   | 2008/09   |
|---------------------------------------|-----------|-----------|
| Revision af regnskaber                | 671.488   | 784.773   |
| Andre erklæringsopgaver med sikkerhed | 29.899    | 22.241    |
| Skatterådgivning                      | 204.229   | 170.117   |
| Andre ydelser                         | 517.405   | 553.757   |
| Udlæg                                 | 82.639    | 86.914    |
| Omsætning i alt                       | 1.505.660 | 1.617.802 |

# Kunder

PwC's kunder, omfattet af revisorlovens § 21, stk. 3, for hvilke revisionsfirmaet i det foregående regnskabsår har udført opgaver efter § 1, stk. 2 (dog er ikke medtaget kommuner, kommunale fællesskaber og regioner, idet disse først omfattes af § 21, stk. 3, fra 1. januar 2012).

## Børsnoterede kunder

- Ambu A/S
- A/S Skjern Bank
- BoConcept A/S
- Brd. Klee A/S
- Foreningen Capinordic Europæiske Ejendomme F.m.b.a.
- Coloplast A/S
- Dampskibsselskabet NORDEN A/S
- DanTruck A/S
- DiBa Bank
- Erria A/S
- Genmab A/S
- Greentech Energy Systems A/S
- Griffin III Berlin A/S
- Griffin IV Berlin A/S
- Hvidbjerg Bank A/S
- Investea German High Street II A/S
- Investea Sweden Properties A/S
- Investeringsforeningen EgnsINVEST
- Investeringsforeningen Gudme Raaschou
- Investeringselskabet Luxor A/S
- Københavns Lufthavne A/S
- LifeCycle Pharma A/S
- Maconomy A/S
- Mols-Linien A/S
- Morsø Bank A/S
- NeuroSearch A/S
- NewCap Holding A/S
- Novo Nordisk A/S
- Novozymes A/S
- Olicom A/S (u. betalingsstandsning)
- Per Aarsleff A/S
- Prime Office A/S
- Ringkjøbing Landbobank A/S
- Rovsing A/S
- Salling Bank A/S
- Satair A/S
- Solar A/S
- SPARBANK A/S
- Sparekassen Lolland A/S
- TDC A/S
- Tivoli A/S
- Totalbanken A/S
- ValueInvest
- Vestas Wind Systems A/S
- vestjyskBANK A/S
- Vinderup Bank A/S

### Andre finansielle kunder (ej børsnoteret)

- American Express Denmark A/S
- Arriva Insurance A/S
- Sparekassen Balling
- Borbjerg Sparekasse
- BRFfonden
- BRFFholding A/S
- BRFFkredit A/S
- BRFFbank A/S
- Brørup Sparekasse
- Capinordic Bank A/S
- Carnegie Bank A/S
- Dansk Boligforsikring A/S
- DiBa Forsikring A/S
- Diners Club Danmark A/S
- EgnsINVEST Investeringsforvaltningsselskab A/S
- Fanø Sparekasse
- FASTER Andelskasse
- Finansbanken A/S
- Fondsmæglerselskabet Investering & Tryghed A/S
- Ford Motor Company's Pensionskasse
- Forsikringsmæglerne Larsen & Co ApS
- Forsikring FYN a/s
- Forsikringsselskabet SEB Link A/S
- Forsikringsselskabet SEB Liv III A/S
- HF FORSIKRING G/S
- HIMMERLAND Forsikring GS
- IBM Pensionsfond
- J.C. Hempels Pensionskasse
- M.E.L.E.S. Insurance A/S
- Middelfart Sparekasse
- Midtjysk Forsikring GS
- Morsø Sparekasse
- Mølholm Forsikring A/S
- NSI Insurance A/S
- NÆR-BRAND Forsikring - Fjends G/S
- NÆR-BRAND Forsikring – Salling Lemvig G/S
- NÆR-BRAND Forsikring – Viborgeggen G/S
- Pensionsafviklingskassen for Funktionærer i A/S Dansk Shell
- Pensionskassen for Shell-funktionærer i Danmark
- QBE Nordic Aviation Insurance A/S
- Sampension KP Livsforsikring A/S
- Scandium Asset Management Fondsmæglerselskab A/S
- Schröder Investment Management Fondsmæglerselskab A/S
- SEB Pensionsforsikring A/S
- Skandinaviske Enskilda Banken A/S
- Sparekassen Djursland
- Sparekassen Limfjorden
- Sparekassen Sjælland
- Sparekassen Kronjylland
- Sparekassen Thy
- Swiss Re Denmark Reinsurance A/S
- Sydjyske Købmænds Gensidige Tyveriforsikringsselskab
- TDC Reinsurance A/S
- Vallø Stifts Pensionskasser
- Vestjylland Forsikring gs.

### Øvrige kunder

- Aarhus Universitets Forskningsfond
- A/S Dansk Shell
- Bornholmstrafikken A/S
- Dagrofa A/S
- Det Danske Klasselotteri A/S
- DONG Energy A/S
- DONG Energy Power A/S
- DONG Naturgas A/S
- DT Group A/S
- Energinet.dk
- Energinet.dk Gaslager Holding A/S
- Energinet.dk Gaslager A/S
- IBM Danmark A/S
- Icopal A/S
- JYSK Holding A/S
- Københavns Universitet
- LEGO A/S
- LEO Pharma A/S
- LM Glasfiber Holding A/S
- Post Danmark A/S
- Rambøll Gruppen A/S
- Rohm and Haas European Holding A/S
- Skandinavisk Holding A/S
- Scandinavian Tobacco Group A/S

## Det starter med toppen

# God ledelse

*God ledelse starter i toppen. Derfor har PwC i årets løb haft fokus på at skabe et nyt partnerkodeks. "Tone at the top" skal sætte rammerne for fælles holdning og handling i partnerkredsen.*

Internationalt har PwC lanceret PwC Experience, men det er vigtigt, at vi har et lokalt forankret initiativ, der definerer, hvad god ledelse er for os. 30 partnere på tværs af forretningsområder har medvirket til udviklingen af det ny partnerkodeks, og ambitionen er, at kodekset vil skabe en endnu bedre intern kultur og tilfredshed hos både medarbejdere og partnere.

# Aktionærer

Samtlige aktionærer er ansat i selskabet. 91,2 % af ejer- og stemmeandelen ejes af statsautoriserede revisorer. Majoriteten af selskabets aktier må kun ejes af statsautoriserede revisorer eller i øvrigt i overensstemmelse med de til enhver tid gældende regler herom vedrørende statsautoriserede revisionsaktieselskaber.

---

## Aktionærfortegnelse pr. 14. september 2010

---

- Allan Vestergaard Andersen, statsautoriseret revisor
  - Arne Frandsen, statsautoriseret revisor
  - Arne Kristensen, statsautoriseret revisor
  - Benny Lundgaard, statsautoriseret revisor
  - Bjørn Jakobsen, statsautoriseret revisor
  - Bo Madsen, statsautoriseret revisor
  - Bo Schou-Jacobsen, statsautoriseret revisor
  - Brian Christiansen, statsautoriseret revisor
  - Carsten Gerner, statsautoriseret revisor
  - Charlotte Dohm, statsautoriseret revisor
  - Christian Klibo, statsautoriseret revisor
  - Claus Høegh-Jensen, cand.merc.jur.
  - Claus Kjær Poulsen, statsautoriseret revisor
  - Claus Lindholm Jacobsen, statsautoriseret revisor
  - Erik Todbjerg, statsautoriseret revisor
  - Erling Lohse, statsautoriseret revisor
  - Fin Tomy Nielsen, statsautoriseret revisor
  - Gavin Halliley, statsautoriseret revisor
  - Gert R. L. Andersen, statsautoriseret revisor
  - Hans Christian Krogh, statsautoriseret revisor
  - Harald Birkwald, statsautoriseret revisor
  - Helle Bank-Jørgensen, statsautoriseret revisor
  - Henrik Axelsen, cand. jur./MBA
  - Henrik Faust Pedersen, cand.jur.
  - Henrik Kragh, statsautoriseret revisor
  - Henrik Olesen, statsautoriseret revisor
  - Henrik Steffensen, cand.merc.aud.
  - Jacob Fromm Christiansen, statsautoriseret revisor
  - Jan Huusmann Christensen, Told & Skat fuldmægtiguddannet
  - Jan Thomsen, statsautoriseret revisor
  - Janus Mens, cand.scient.oecon
  - 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 Brabrand, statsautoriseret revisor
  - Michael Eriksen, cand.merc.
  - Michael Herschend, statsautoriseret revisor
  - Michael Nielsson, statsautoriseret revisor
  - Michael Stenskrøg, statsautoriseret revisor
  - Mikael Heibroek Sørensen, statsautoriseret revisor
  - Mogens Nørgaard Mogensen, statsautoriseret revisor
  - Niels Jørgen Lodahl, statsautoriseret revisor
  - Niels Trærup, statsautoriseret revisor
  - Niels Thorning Villadsen, statsautoriseret revisor
  - Ole Jul Nielsen, statsautoriseret revisor
  - Paul Adler Juul, 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
  - Steen Iversen, statsautoriseret revisor
  - Susanne Nørgaard, statsautoriseret revisor
  - Søren Bonde, statsautoriseret revisor
  - Søren Jesper Hansen, cand.jur.
  - Søren Petersen, statsautoriseret revisor
  - Søren Primdahl Jakobsen, statsautoriseret revisor
  - Søren Skov Larsen, statsautoriseret revisor
  - Thomas Krantz, cand.jur.
  - Thomas Reenberg, civilingeniør
  - Torben Jensen, statsautoriseret revisor
  - Torben Mæhlisen, statsautoriseret revisor
-

# Ledelse

På den årlige generalforsamling har selskabets aktionærer mulighed for at udøve deres indflydelse på selskabets udvikling og ledelse. Her vælges en bestyrelse på fire medlemmer for en treårig periode.

Bestyrelsen har endvidere to medlemmer, som vælges af selskabets medarbejdere. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for en fireårig periode og er på valg i år.

Bestyrelsen ansætter den administrerende direktør.

Der er ikke etableret bestyrelseskomiteer.

I 2009/10 blev der afholdt 11 bestyrelsesmøder.

En gang årligt gennemføres en intern evaluering af bestyrelsesarbejdet, herunder af samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen.

Bestyrelsen modtager ikke særskilt vederlag for bestyrelsesarbejdet, da alle bestyrelsesmedlemmer også er ansat i PwC.

## Bestyrelse



**Peter Hededam Christensen**

Statsautoriseret revisor  
Partner, Assurance  
Ansæt i PwC siden 1982  
Valgt 2009-2012



**Christian Klibo**

Statsautoriseret revisor  
Partner, Advisory  
Ansæt i PwC siden 1981  
Valgt 2009-2012



**Klaus Okholm**

Statsautoriseret revisor  
Partner, Tax  
Ansæt i PwC siden 1991  
Valgt 2009-2012



**Kim Füchsel**

Statsautoriseret revisor  
Partner, Assurance  
Ansæt i PwC siden 1978  
Valgt 2009-2012



**Leif Hessellund Mosegaard**<sup>1</sup>

Statsautoriseret revisor  
Director, Assurance  
Ansæt i PwC siden 1977  
Valgt 2006-2010



**Vibeke Hennings Outze**<sup>1</sup>

Cand.merc.aud., HD  
Senior Manager, Assurance  
Ansæt i PwC siden 1982  
Valgt 2006-2010

<sup>1</sup> Valgt af medarbejderne

Det er PwC's politik, at ingen partnere, herunder bestyrelsesmedlemmer, har bestyrelsesposter eller tilsvarende hvert i andre erhvervsvirksomheder. Dette skyldes, at PwC ikke ønsker at blive bragt i en situation, hvor der kan opstå tvivl om PwC's eller partnernes uafhængighed.

Der er ikke etableret særskilte incitamentsprogrammer for selskabets bestyrelsesmedlemmer eller for direktionsmedlemmerne. Vederlagsmodellen for PwC's partnere er beskrevet i gennemsigtighedsrapporten på side 95.

---

## Direktion

---



**Carsten Gerner**  
Statsautoriseret revisor  
Administrerende direktør  
Ansæt i PwC siden 1978



**Henrik Faust Pedersen**  
Cand.jur.  
Leder af Tax  
Ansæt i PwC siden 1991



**Mikael Sørensen**  
Statsautoriseret revisor  
Leder af Assurance  
Ansæt i PwC siden 1980



**Thomas Reenberg**  
Civilingeniør, HD  
Leder af Advisory  
Ansæt i PwC siden 2008

Direktionen består af fire medlemmer, som varetager den daglige og operationelle ledelse af selskabet i overensstemmelse med bestyrelsens beslutninger og vejledninger herom. Direktionen udarbejder til bestyrelsens behandling forslag til PwC's strategier, risikostyring, planer, budgetter og investeringer mv.

Den administrerende direktør blev senest i november 2008 genvalgt som territory senior partner for perioden frem til november 2011.

PwC har tre hovedforretningsområder: Assurance, Advisory og Tax. Lederne af de tre forretningsområder indgår i PwC's direktion, hvor aktiviteterne i forretningsområderne koordineres.







© 2010 PricewaterhouseCoopers. Med forbehold af alle rettigheder. "PricewaterhouseCoopers" betegner det netværk af virksomheder, der er omfattet af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt og uafhængig juridisk enhed.



Årsrapporten er udviklet og produceret af Corporate Communications i samarbejde med:

Fotografi: Lars Wittrock

Layout: Antistandard

Indhold: Bottomline Communications og PwC Finance

Korrektur: Quality Improvement, Advisory



Få mere ud af årsrapporten på:  
***[pwc.dk/aarsrapport](http://pwc.dk/aarsrapport)***



**pwc**