

Værdien, du leder efter

Årsrapport 2009/10

Vores årsrapport hedder "Værdien, du leder efter", fordi vi gerne vil markere, at det altid er vores ambition at hjælpe vores kunder, medarbejdere og andre samarbejdsrelationer med at skabe værdi. Samtidig er PwC's værdifundament afgørende for den måde, vi driver ledelse på. Værdierne udtrykker vi i PwC Experience, som skal bekræfte vores kunder og medarbejdere i, at de har valgt rigtigt ved at vælge PwC til at udvikle deres forretning og karriere.



Værdien, du leder efter

Årsrapport 2009/10

Indhold

Synspunkt fra direktørstolen	7
Hoved- og nøgletal	15
Ledelsesberetning	19
Ambitiøse mål løftes af mennesker	29
Når dialog er nøgleordet	39
Det personlige engagement	53
Ansvarlighed gennem forretning	63
Vores forretningsområder	73
– En betroet rolle: Assurance	74
– Vækstmotorer under pres: Advisory	80
– Tættere på kunderne: Tax	86
Gennemsigtighedsrapport	95
Ledelse	114
Regnskab	119
Ledelsespåtegning	120
Den uafhængige revisors påtegning	121
Selskabsoplysninger	122
Totalindkomstopgørelse	123
Balance	124
Egenkapitalopgørelse	126
Pengestrømsopgørelse	128
Noter	130

"Vores fremragende resultat i år er helt grundlæggende baseret på gode relationer mellem mennesker og den værdi, vi skaber for hinanden."

Vores vigtigste redskaber er proaktiv og målrettet rådgivning, vedvarende høj kvalitet og systematisk opfølgning. Det kræver, at vi konstant er opmærksomme på vores kunders behov."

Tættere på kunderne

Tax: Andel af PwC's samlede omsætning

14 %

Vores kunder har haft mange og forskelligartede udfordringer i form af væsentlige modelændringer og behov for effektivisering, restruktureringer, reorganisering af geld mv. Det har vi hjulpet dem med inden for hele viden af rådgivningsområdet. Samtidig har implementering af både strukturreform og nye momregler skabt nye behov for rådgivning.

I løbet af året har vi også internt arbejdet intensivt på at styrke vores fokus på kundernes behov ved at trække på vores fælles ressourcer – også på tross af PwC's foreningsomskift.

Nye behov i udfordrende marked

Såsom trossen af PwC har vi også i Tax markeret vores på markedet, hvor vores kunder på forskellige vis har søgt at håndtere de udfordringer, markedssvulstningen har satte dem over for. Kædetransaktioner har haft behov for restruktureringer og effektiviseringer i egne aktiver, og vi har gjort vores bedste for at imødekomme den særlige efterspørgsel med tilrettelæggelse af dialog med virksomhedsledelsen. Flere spørgsmål var også påkrævet af en række færdigheder til beredninger, andre virksomhedsledelser eller ændrede planer for gældsud, hvor due diligence, reorganisering af gæld og lignende strategiske overvejelser.

Tax: Omsætning og resultat af primær drift samt medarbejderudvikling 2008-2010

	2008/10	2008/09	2007/08	2006/07	2005/06
Omsætning	206,113	198,232	175,327	148,024	137,572
Resultat af primær drift	52,051	27,299	43,322	32,766	49,817
Antal medarbejdere ultimo	149	174	145	136	118

En betroet rolle

73 %

Viforsøger at skabe overblik, at sætte fokus på mulighederne og gøre gældstjenesten ved problemerne.

Det gør virksomhedsledelsen bedre i stand til at sætte strategien i retning, inden den bliver, hvilken vej den vil gå.

Vi forsøger at skabe overblik, at sætte fokus på mulighederne og gøre gældstjenesten ved problemerne.

Vækstmotorer under pres

15 %

Der er et stort behov for at sætte fokus på mulighederne og gøre gældstjenesten ved problemerne.

Der er et stort behov for at sætte fokus på mulighederne og gøre gældstjenesten ved problemerne.

63

74

80

86

95

119

"Vi har bevæget os fra en udelukkende opmærksomhed på, at virksomhedens samfundsansvar primært har været drevet af rapportering og forventninger – til at det i stigende grad er blevet en strategisk ledelsesdisciplin, som bidrager positivt til virksomhedens vækst og udvikling."

Ansvarlighed er et stadig mere integreret element i virksomhedens beslutningsprocesser og en forudsætning for at være konkurrencedygtig."

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

Balance 30. juni 2010

	2010	2009	2008
Driftsmidler	1.111.111	1.111.111	1.111.111
Finansieringsmidler	1.111.111	1.111.111	1.111.111
Andre aktiver	1.111.111	1.111.111	1.111.111
Andre passiver	1.111.111	1.111.111	1.111.111
Totalt	3.333.333	3.333.333	3.333.333

Balance 30. juni 2010

	2010	2009	2008
Driftsmidler	1.111.111	1.111.111	1.111.111
Finansieringsmidler	1.111.111	1.111.111	1.111.111
Andre aktiver	1.111.111	1.111.111	1.111.111
Andre passiver	1.111.111	1.111.111	1.111.111
Totalt	3.333.333	3.333.333	3.333.333

Synspunkt fra direktør- stolen



”Hovedpunkterne

i vores strategi står

fortsat ved magt.

Også selvom vi på vækstfronten kun fik taget et mindre indledende skridt i realiseringens første år. Til gengæld viser resultaterne på bundlinjen, at vi har godt fat om vores underliggende forretning.

*Nu skal vi derfor
for alvor bevise,
at vi kan sælge
ydelser og skabe
mere værdi for
kunderne.”*

Carsten Gerner
Administrerende direktør

Større krav til ledelse

Turbulente markedsvilkår satte i det forgangne år udvikling og indtjening under pres i mange danske virksomheder og organisationer.

Det har bidraget til en markant øget opmærksomhed på virksomhedsledelsernes evne til at styre deres virksomheder gennem udfordringerne, og kravene til effektiv risikostyring, strategisk prioritering og handlekraftig ledelse har næppe været større.

Virksomhedernes primære interesser – og omverdenen generelt – forventer stadig mere udtalt, at der er styr på virksomhedens governance – fra visionær og kompetent ledelse og helt ned i detaljen i de interne systemer og kontrolfunktioner. Det afspejles også i den regulering og de nye krav til rapportering, som i stigende grad pålægges virksomhederne.

Det er i dette landskab, at vi som revisions- og rådgivningsvirksomhed for alvor skal gøre en forskel for vores kunder. Vi skal bidrage til, at ledelsen har det bedst mulige grundlag – og overblik over virksomhedens fundament

og markedsmæssige situation – at basere sine beslutninger på. Samtidig skal vi hjælpe virksomhederne med at sikre, at de bagvedliggende systemer, procedurer og rapportering herom fungerer sikkert og effektivt i henhold til regulering og god praksis. Det er grundlaget for vores forretning, og det er det, der i det forgangne år har drevet vores indsats over for kunderne.

Rådgivning styrker kundegrundlaget

Efterspørgslen efter revisions- og erklæringsydelser var ikke væsentligt påvirket af de markedsmæssige udfordringer, men en markant øget omkostningsbevidsthed – og fortsat intensiv konkurrence om opgaverne – betød, at priserne fandt et nyt og lavere leje.

På andre områder mærkede vi dog en faldende efterspørgsel – bl.a. på transaktionsområdet, hvor aktivitetsniveauet var usædvanligt lavt. Med udgangspunkt i den aktuelle dagsorden har vi imidlertid søgt at tilbyde kunderne en række målrettede rådgivningsydelser med fokus på ledelse i krisetid, restruktureringer og kapitaludvidelser.



Indsatsen for at målrette vores ydelser til kundernes aktuelle behov skabte værdi for mange eksisterende kunder og fungerede også som effektiv døråbner til nye kunder i markedet. Vi kom derfor ud af året med et styrket kundegrundlag.

Vi rådgav også om skat, corporate governance og virksomhedsansvar. Indsatsen for at målrette vores ydelser til kundernes aktuelle behov skabte værdi for mange eksisterende kunder og fungerede også som effektiv døråbner til nye kunder i markedet. Samlet kom vi derfor ud af året med styrket kundegrundlag, selvom omsætningen blev marginalt lavere end sidste år.

Internt har vi også været meget opmærksomme på den løbende udvikling i markedet, så vores eget forretningsmæssige grundlag ikke blev udhulet af ændringer i efterspørgslen. Derfor har vi i løbet af året foretaget ressourcemæssige justeringer, i takt med at vi har kunnet vurdere effekten af markedsudviklingen. Det har ligget os meget på sinde at bevare vores kapacitet og

Synspunkt fra direktørstolen

kompetencer så intakte som muligt. Men vi har restruktureret og effektiviseret organisationen, så vores leverancesystem i højere grad modsvarer de nye takter i efterspørgslen. Det betyder, at vi ved udgangen af regnskabsåret er 257 færre medarbejdere, end vi var,

et mindre indledende skridt i realiseringens første år. Til gengæld viser resultaterne på bundlinjen, at vi har godt fat om vores underliggende forretning. Nu skal vi derfor for alvor bevise, at vi kan sælge ydelser og skabe mere værdi for kunderne. I det

Det har ligget os meget på sinde at bevare vores kapacitet og kompetence så intakt som muligt. Men vi har restruktureret og effektiviseret organisationen, så vores leverancesystem i højere grad modsvarer de nye takter i efterspørgslen.

da året startede. Men processen har også medført en yderligere professionalisering og målretning af organisationen, og vi står i dag med et stærkere fundament for den videre realisering af vores strategi.

Mere værdi for kunderne

Hovedpunkterne i vores strategi, som vi vedtog sidste år, står fortsat ved magt. Også selvom vi på vækstfronten kun fik taget

forgangne år satte vi fokus på vores grundlæggende salgskultur med udgangspunkt i kundernes behov. I det kommende år skal vi fortsætte og systematisere det strategiske salgsarbejde på tværs af organisationen, så vi effektivt synliggør og afsætter hele viften af ydelser til glæde for vores kunder.

Vi har etableret en stærk ledelsesmæssig kobling mellem PwC's overordnede mål og strategi og den enkelte medarbejders bidrag i den forbindelse. De kommende års udfordring bliver at følge effektivt op på udviklingen, så vi til stadighed kan optimere vores indsats i forhold til strategien. Og så skal vi fortsætte arbejdet med at gøre PwC til en attraktiv arbejdsplads med et udviklingsmiljø, der tiltrækker og fastholder de dygtigste medarbejdere. For uden dem lykkes intet – og det er indsatsen fra vores dygtige og engagerede medarbejdere, der har skabt de solide resultater, som vi præsenterer i denne årsrapport.

God læselyst.



Carsten Gerner

Administrerende direktør





Hoved- og nøgletal



Hoved- og nøgletal

Hovedtal i DKK 1.000	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07	2005/06
Resultat					
Omsætning	1.505.660	1.617.802	1.574.033	1.413.205	1.242.976
Resultat af primær drift	45.057	36.195	49.666	62.933	97.711
Finansielle poster netto	-14.910	-8.047	-10.927	-13.307	-15.153
Resultat før skat	30.147	28.148	38.739	49.626	82.558
Årets resultat	21.069	20.270	28.285	42.290	58.387
Balance					
Balancesum	1.047.438	1.112.782	1.075.774	1.004.927	934.306
Egenkapital	207.819	209.466	198.678	181.714	149.866
Pengestrømme					
Pengestrømme fra:					
- driftsaktivitet	-43.333	162.014	67.501	126.099	2.235
- investeringsaktivitet	-19.977	-98.714	-34.326	-13.066	-38.071
- heraf investering i langfristede aktiver	-8.811	-50.990	- 19.789	-16.326	-15.905
- finansieringsaktivitet	-33.694	-69.644	- 28.014	-34.027	-22.933
Årets forskydning i likvider	-97.004	-6.344	5.161	79.006	-58.769
Antal medarbejdere, gennemsnit	1.506	1.639	1.489	1.341	1.202
Nøgletal i %	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07	2005/06
Overskudsgrad	3,0 %	2,2 %	3,2 %	4,5 %	7,9 %
Afkastningsgrad	4,3 %	3,3 %	4,6 %	6,3 %	10,5 %
Soliditetsgrad	19,8 %	18,8 %	18,5 %	18,1 %	16,0 %
Forrentning af egenkapital	10,1 %	9,9 %	14,9 %	31,2 %	48,7 %

Hoved- og nøgletallene er udarbejdet i overensstemmelse med IFRS og Den Danske Finansanalytikerforenings anbefalinger og vejledning fra 2005. Der henvises til definitioner i afsnittet om anvendt regnskabspraksis.

Ledelses- beretning

*PwC realiserede i 2009/10 et resultat
efter skat på DKK 21,1 mio.
mod DKK 20,3 mio. sidste år.*

I lyset af det udfordrende erhvervsklima og indflydelsen på PwC's forretning er det tilfredsstillende, at PwC er kommet gennem året med et resultat på niveau med sidste år og med fornyet styrke til at udnytte de markedsmuligheder, som måtte vise sig fremadrettet.

*Basis for dette er dedikerede
og kompetente medarbejdere.*



Ledelsesberetning

Årets resultat



Den generelle økonomiske afmatning påvirkede vores kunder og efterspørgslen på vores ydelser. Den faldende efterspørgsel har samtidig medført et øget pris-pres. PwC realiserede et fald i omsætningen i 2009/10 på ca. 7 % til DKK 1.506 mio. mod DKK 1.618 mio. i 2008/09. Det er særligt markedet for rådgivningsydelser og virksomhedstransaktioner, som har været vigende. Tax har omvendt oplevet en stigende efterspørgsel på rådgivning, herunder i forbindelse med optimering af kundernes selskabs- og kapitalstrukturer.

For at imødegå konjunktur-påvirkningen har vi gennemført en række tilpasninger af organisationen. Antallet af medarbejdere ved årets udgang er reduceret fra 1.631 i 2008/09 til 1.374 i 2009/10. En række processer er samtidig optimeret, så vi står godt rustet

til at løse opgaverne bedst muligt for kunderne. Effekten heraf er en samlet reduktion af omkostningerne på ca. DKK 120 mio., heraf DKK 58 mio. på personale-omkostninger. Dermed er rentabiliteten øget i såvel Assurance som Tax. Vi har trods et vanskeligt marked af strategiske årsager valgt at fastholde de væsentlige kompetencer i Advisory for at skabe grundlag for fremtidig vækst.

Segmentresultatet i Assurance, Tax og Advisory udgør herefter DKK 258 mio. i 2009/10 mod DKK 233 mio. sidste år. Udviklingen i de enkelte forretningsområder er nærmere beskrevet i årsrapporten, og resultaterne kan endvidere ses i note 5 til årsregnskabet.

PwC realiserede i 2009/10 et resultat efter skat på DKK 21,1 mio. mod DKK 20,3 mio. sidste år. I lyset af det udfordrende erhvervsklimas indflydelse på PwC's forretning, er det tilfredsstillende, at PwC er kommet gennem året med et resultat på niveau med sidste år og med fornyet styrke til at udnytte de markedsmuligheder, som måtte vise sig fremadrettet. Basis for dette er dedikerede og kompetente medarbejdere.

Resultat

DKK 21,1 mio.

2009/10

Resultat

DKK 20,3 mio.

2008/09

Balance

Balancen pr. 30. juni 2010 viser samlede aktiver på DKK 1.047 mio. mod DKK 1.113 mio. sidste år, hvilket primært kan henføres til en reduktion i likvider og kortfristede forpligtelser.

Egenkapital

Selskabets egenkapital udgør DKK 208 mio. mod DKK 209 mio. sidste år. Aktiekapitalen er i årets løb nedsat med egne aktier til en værdi på DKK 6 mio., hvorefter aktiekapital udgør DKK 123 mio. (2008/09: DKK 129 mio). Soliditetsgraden udgør herefter 19,8 % (2008/09: 18,8 %).

Bestyrelsen har for 2009/10 foreslået, at der udloddes udbytte til aktionærene på DKK 8,5 mio. (2008/09 DKK 8,5 mio).

Pengestrømme, investeringer og finansiering

Selskabet er finansieret ved en kombination af aktionærers kapitalindskud (aktiekapital og ansvarlig lånekapital), ikke afregnet resultatandel til partnere samt ved kreditfaciliteter hos danske kreditinstitutter.

I alt 597 (2008/09: 481) partnere og medarbejdere deltager i selskabets medarbejderobligationsordning. Der er i regnskabsåret udstedt nye medarbejderobligationer for DKK 31,3 mio. (2008/09: 36,3 mio.).

Likvider er reduceret med DKK 97 mio. i 2009/10, hvilket primært kan henføres til sidste års forlængede kreditter på moms med DKK 39 mio., som nu er

kommet tilbage til et normalt forløb, tilpasning af kapaciteten med DKK 18 mio. samt stigende tilgodehavender på DKK 36 mio., hvoraf stigningen i forudbetalinger udgør DKK 19 mio. Omvendt viser pengestrømme fra investering og finansiering, at der samtidig har været en væsentligt lavere investeringsaktivitet end i tidligere år.

Begivenheder efter regnskabsårets udløb

PwC har den 1. juli 2010 overtaget Ernst & Youngs kontor i Hillerød, bestående af ca. 50 medarbejdere.

Den 1. september 2010 har PwC endvidere overtaget Ernst & Youngs kontorer i Odense, Sønderborg og Aalborg samt Ernst & Youngs Public-afdeling i København, i alt bestående af ca. 100 medarbejdere.

PwC har med effekt pr. 1. september 2010 valgt at indgå et strategisk samarbejde med Multidata, idet vores lønadministrationsforretning integreres i Multidata. Samtidig overtager PwC rådgivningsansvaret for en række HR-konsulenttydelser, som ligger

i naturlig forlængelse af lønadministration til Multi-datas kunder.

Forventninger til 2010/11

Dansk økonomi viser kun spæde tegn på fornyet fremgang, og det er endnu usikkert, hvordan markedet vil udvikle sig. PwC forventer imidlertid at kunne levere en forventet omsætningsvækst på ikke under 7 % baseret på de mange tiltag, som er gennemført i det forgangne år samt tilkøb efter regnskabsårets udløb. Vi vil fortsat optimere effektiviteten i vores leverancemodell og sikre en fortsat styrkelse af vores performance samt indtjeningsgrad gennem fokuseret eksekvering af forretningsstrategien.

Risikostyring

Risikostyring er et nøglebegreb for PwC. Den væsentligste forretningsmæssige risiko er, hvis firmaets nøgleinteressenters tillid til PwC's integritet, objektivitet, uafhængighed og kvalitet svækkes. Vi og vores kunder er afhængige af, at der ikke kan sættes spørgsmålstejn ved rådgivningens uafhængighed og kvalitet, da såvel vores kunder som myndigheder, investorer,

Dansk økonomi viser kun spæde tegn på fornyet fremgang, og det er endnu usikkert, hvordan markedet vil udvikle sig. PwC forventer imidlertid at kunne levere en omsætningsvækst på ikke under 7 %.

Ledelsesberetning

kreditorer og andre interessenter træffer vidtgående beslutninger på baggrund af vores erklæringer, rapporter og rådgivning. Derfor har PwC et stadigt fokus på at sikre kvaliteten af det arbejde, som udføres, hvor kompetencemæssig udvikling og uafhængighed er afgørende for firmaets fortsatte legitimitet i markedet. Vores interne uddannelsesprogram, vores processer, metodikker og værktøjer har alle til formål at sikre høj kvalitet i vores ydelser og minimere risikoen for fejl. Dette er yderligere beskrevet i gennemsigthedsrapporten på side 95.

For at sikre de operationelle risici har PwC et omfattende forsikringsprogram. Programmet afdækker alle væsentlige risici, relateret til vores erhverv, og dækker over sædvanlige risici vedrørende vores rådgivning, uafhængighed, kreditgivning til kunder, likviditet, valuta og renter. Disse risici er omtalt yderligere i note 28 på side 157 samt i gennemsigthedsrapporten på side 95.

Moder- og datterselskabsfusion

Den 1. juli 2009 blev PricewaterhouseCoopers A/S (PwC A/S) fusioneret med datterselskaberne PricewaterhouseCoopers Invest K/S og PricewaterhouseCoopers Finans ApS, med PricewaterhouseCoopers A/S (PwC A/S) som det fortsættende selskab. Det er således første år, der ikke aflægges koncernregnskab.



Forventet omsætningsvækst på ikke under

7 %
2010/11





*Ambitiøse
mål løftes af
mennesker*



Mission & vision

Mission

Vi vil være det førende danske revisions- og rådgivningshus målt på kundekreds, kompetencer, kvalitet og indtjening.

2016

Vi vil være

Den mest attraktive arbejdsgiver for de bedste og dygtigste studerende og erhvervsaktive.

Det mest attraktive brand i vores branche målt på image og værdien af vores brand.

Nummer et eller to inden for alle valgte forretningsområder.

2011

Vision

One firm *Vi arbejder som ét firma.*

Fokus *Vi fokuserer på de mål, vi har sat.*

Handling *Vi oplever succes ved eksekvering.*

”Vi har en ambitiøs plan foran os i de kommende år.

Og skal vi nå i mål, vil det kræve en koncentreret og målrettet indsats fra alle i PwC – og lidt markedsømmessig medvind vil bestemt heller ikke skade. Men jeg er overbevist om, at vi i vores strategiplan har instrumenterne til at styre os i den rigtige retning. Fremdriften skal skabes, ved at vi følger vores grundlæggende værdi om at gøre en forskel – i vores relationer og gennem samarbejde.

Vi skal sætte os i vores

kunders sted og altid have

fokus på den værdi, vi

skaber for dem og hinanden.”

Carsten Gerner
Administrerende direktør







Ambitiøse mål løftes af mennesker

En vækststrategi – fem strategiske prioriteringer. PwC's overordnede mål og strategi er fastsat af ledelsen i det globale PwC-netværk og tager udgangspunkt i PwC's markeds-mæssige udfordringer, muligheder og ambitioner på internationalt plan. Med afsæt heri formulerede PwC i Danmark i 2009 en ambitiøs vækststrategi

for de kommende fem år. Den internationale strategi er ved udgangen af regnskabsåret blevet opdateret og realiseringen forlænget med to år. I forlængelse heraf er vi i fuld gang med at justere vores mål og de strategiplaner, der frem mod 2016 skal bane vejen herfor.

Revenue

Maximise Market Opportunities

PwC's markedsmodel med fokus på segmenterne Top Tier, Mid Tier, SMV og Public tegner vores overordnede markedstilgang og udgør kernen i den vækst, vi ønsker at skabe. Vi går tættere på den enkelte kundes marked og behov og designer ydelser, løsninger og team, der matcher kundens forventning. Vores kunder mærker, at PwC er det rigtige valg for dem og deres forretning. Det viser vi gennem PwC Experience.

Talent

Build in Strategic Capabilities

Kompetente og dedikerede ledere og medarbejdere er en forudsætning for PwC's succes. Vi ønsker at udvikle og tiltrække dem, som matcher PwC's værdier og kultur, som sætter ambitiøse mål, og som har de rette faglige kompetencer til at levere løsninger i verdensklasse. På hvert af vores forretningsområder har vi en klar og kommunikeret strategi for, hvad målene er, og hvordan vi skal nå dem. Vores medarbejdere mærker, at PwC er det rigtige valg for dem og deres karriere. Det viser vi gennem PwC Experience.

Profitability

Transform our Business Model

Vi skaber en effektiv og konkurrencedygtig serviceringsmodel, såvel til vores kunder som internt i organisationen, så ressourcerne udnyttes bedst muligt, og som gennem professionel planlægning og styring frigiver tid til det, der er vigtigst. Det giver os mulighed for at være tættere på kunderne og tættere på det arbejdsliv, som vi ønsker at have. Det kræver af os, at vi er klar til at gøre ting anderledes, end vi har været vant til. Vi udskifter gerne "plejer" med "bedre", hvis det er til gavn for vores kunder og os.

Quality

Build Quality Businesses

Kvaliteten af vores arbejde er helt afgørende for at give vores brand den legitimitet, vi lever af. Derfor skal vi levere høj kvalitet i dag for at sikre vores overlevelse i morgen. Vi vil skabe en moderne risk-organisation, der handler proaktivt for at sikre kvaliteten i alt, hvad vi gør.

Brand

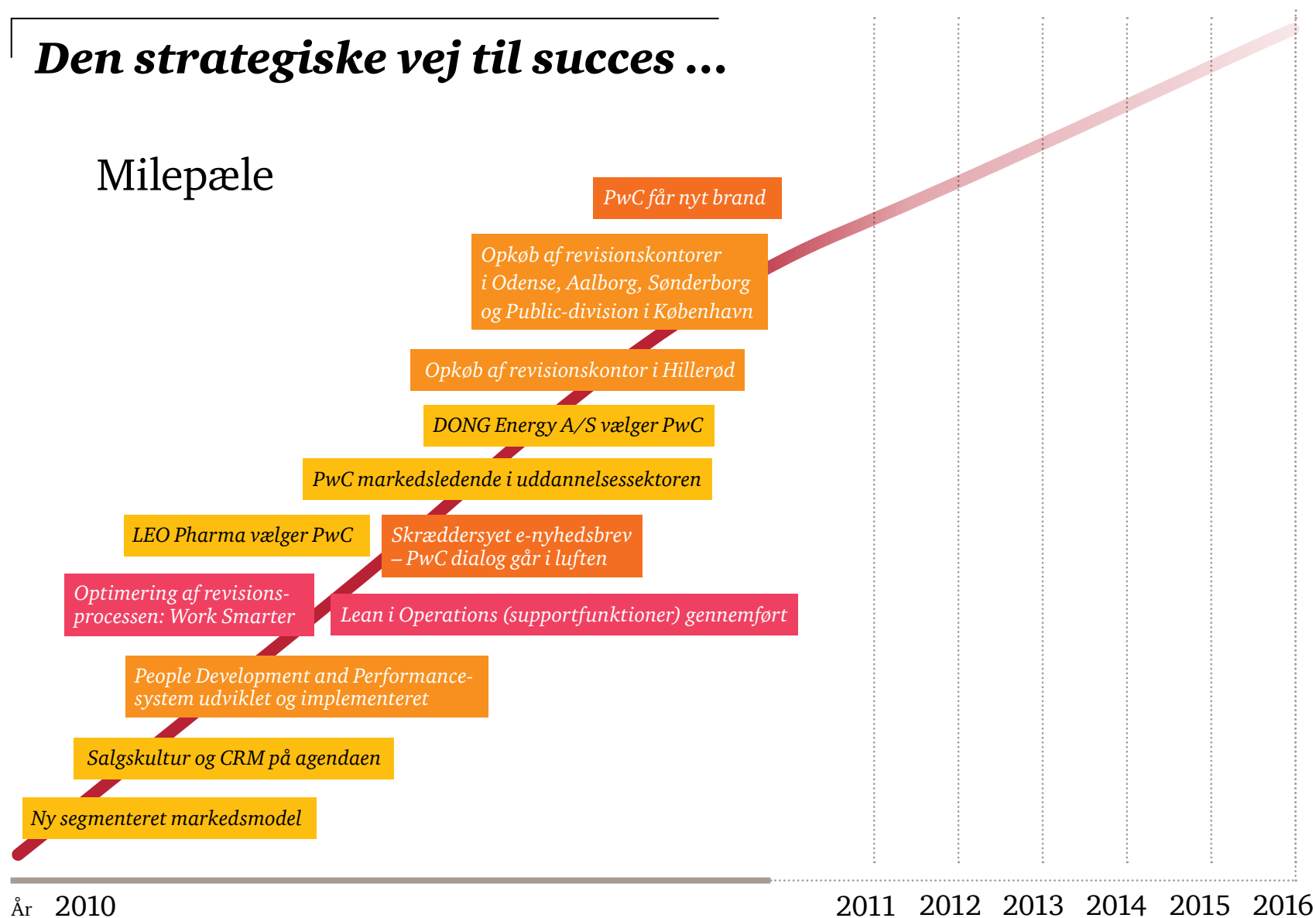
Deliver the PwC Experience

Det er i bund og grund ikke, hvad vi leverer, der adskiller os fra vores konkurrenter, men måden vi leverer og agerer på. Vi skal aktivere det potentiale, der ligger i PwC Experience ved at leve vores brand, så både vores kunder og kolleger oplever PwC fra sin bedste side.

Fem strategiske prioriteringer

Den strategiske vej til succes ...

Milepæle



PwC Experience



PwC Experience

Et vigtigt element i vores bestræbelser på at nå vores mål er, at vi skal gøre en forskel. Vi skal vise, at PwC er noget særligt. Derfor skal vi hele tiden arbejde på at forbedre den oplevelse, vi giver andre. Vi skal blive

endnu bedre til at lytte og sætte os i vores kunders og kollegers sted. Vi skal arbejde sammen og viden-dele, så vi kan skabe mest mulig værdi for vores kunder og os selv. Det kalder vi PwC Experience.

Omsætning
2009/10

DKK

1,5 mia.

Omsætningsmål

2015/16

DKK

2,2 mia.

*Når dialog
er nøgleordet*



PwC er Danmarks

*tredjestørste revisions- og
rådgivningsvirksomhed,
og i 2009/10 vandt vi
markedsandele.*

Vi betjener omkring 20.300
erhvervsvirksomheder,
organisationer og offentlige
myndigheder og har kunder
inden for en lang række brancher.

Når dialog er nøgleordet

PwC's kunder Fire markedssegmenter

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

- **Top Tier** (100 største virksomheder i Danmark)
- **Mid Tier** (følgende 101-999 virksomheder)
- **SMV** (resterende små og mellemstore virksomheder)
- **Public** (offentlige virksomheder og organisationer).

PwC er Danmarks tredjestørste revisions- og rådgivningsvirksomhed, og i 2009/10 vandt vi markedsandele. Vores væsentligste konkurrenter i det danske marked er Deloitte, KPMG og Ernst & Young samt en række specialiserede virksomheder inden for ledelses- og transaktionsrådgivning.

Vi lytter til kunderne

Vi har en vision om at være det førende danske revisions- og rådgivningshus målt på kundekreds, kompetencer, kvalitet og indtjening. Det kræver målrettet arbejde med at fastholde eksisterende kunder og tiltrække

nye. I den forbindelse er vores tilgang til kunderne vigtig. Vi skaber stærke relationer og lytter til kunderne, så vores rådgivning tager udgangspunkt i deres individuelle situation og behov. Det skaber tilfredshed og sikrer, at de har PwC i tankerne, når nye opgaver skal løses.

Det naturlige førstevalg

PwC skal være kundernes naturlige førstevalg inden for vores forretningsområder. Det kræver, at vi dækker kundernes samlede behov for revisions- og rådgivningsydelser på tværs af forretningsområderne Assurance, Tax og Advisory. Vi oplever i stadig stigende grad, at kunderne ønsker at have en fast kontakt og kompetent samarbejdspartner på tværs af vores forretningsområder. Derfor har vi etableret fire markedsgrupper med ledere fra vores tre forretningsområder. På den måde kan vi tilbyde kunderne skræddersyede løsninger på baggrund af deres specifikke situation og behov. Markedsgrupperne for Top Tier-, Mid Tier-, SMV- og Public-segmentet identificerer indsatsområder og koordinerer vores

Kunder



Top Tier

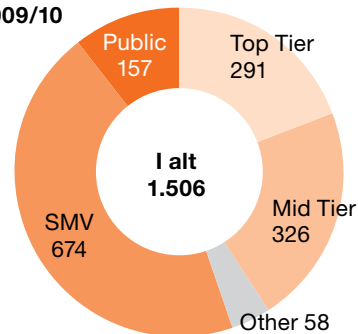
I årets løb har vi udbygget vores markedsposition i Top Tier-segmentet, der udgør de 100 største virksomheder i Danmark. Vi har vist de nye kunder, at vi lytter til deres behov, og endelig har vi sikret os, at vores øvrige kunder er tilfredse med vores ydelser og derfor ikke tøver med at anbefale os.

Mogens Nørgaard Mogensen
Markedsleder, Top Tier

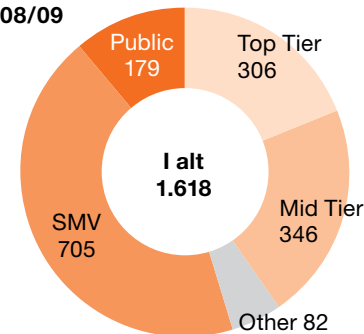
Omsætningsfordeling på markedssegmenter

DKK 1.000

2009/10



2008/09



salgs- og serviceindsats over for kunderne, så de får den rette information om, hvilke ydelser vi leverer – og hvordan PwC kan hjælpe med deres udfordringer. Den helhedsorienterede tilgang til kunderne er blevet godt modtaget, og vi er overbevist om, at den skaber værdi for både kunderne og PwC.

For at sikre, at PwC også fremadrettet er kundernes foretrukne samarbejdspartner, arbejder vi struktureret med at fremme en salgsorienteret kultur i alle dele af virksomheden. Vi gennemfører løbende kurser, som skærper medarbejdernes blik for, hvordan PwC som en helhed kan bistå kunderne bedst muligt. Styrkelsen af salgskulturen i PwC er tæt forbundet med vores ønske om at tilbyde kunderne et højere serviceniveau. I sidste ende skal indsatsen resultere i en højere kundetilfredshed og et højere aktivitetsniveau i PwC.



Tættere på kunderne i et konkurrencepræget marked

Vores kunder har fastholdt et skarpt fokus på omkostningerne i 2009/10. Det har påvirket efterspørgslen på visse af vores ydelser, ligesom priskonkurrencen inden for vores forretningsområder er taget til. Derfor har det været en væsentlig del af vores arbejde at forstå kundernes behov og demonstrere, at PwC's ydelser skaber værdi. På den baggrund er det i årets løb lykkedes os at komme tættere på vores eksisterende kunder og tiltrække nye. I andet halvår er aktivitetsniveauet øget, og vi har bistået flere kunder med rådgivning om nye projekter, investeringer og virksomheds-handler samt børsnoteringer.

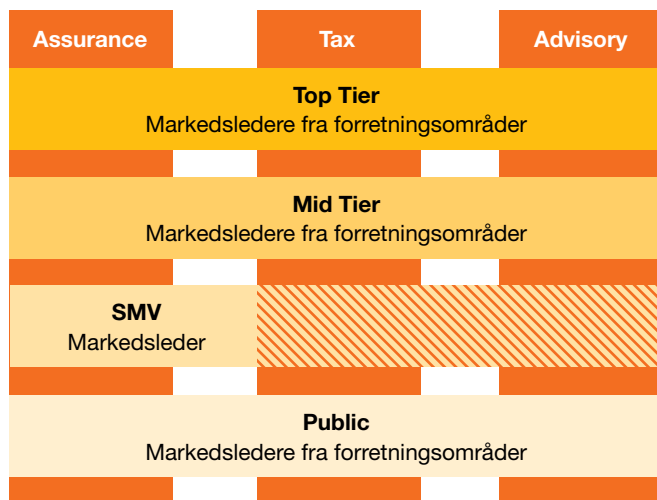
I Top Tier- og Mid Tier-segmenterne har vi vundet markedsandele. Vi har formået at fastholde eksisterende kunder og tiltrække nye ved at sikre en høj grad af kundetilfredshed og tilbyde vores ydelser på tværs af PwC's forretningsområder og ud fra kundernes behov. I 2009/10 kom det bl.a. til udtryk ved, at Top Tier-virksomhederne DONG Energy og LEO Pharma valgte PwC som samarbejdspartner. I Public-segmentet har vi oplevet en god tilgang af nye opgaver, som i vid udstrækning har omfattet centraliserings- og digitaliseringstiltag. Derudover er den positive udvikling fortsat med en øget aktivitet inden for bl.a. uddannelsessektoren. I SMV-segmentet har aktivitetsniveauet udviklet sig godt og stabilt, og vi har oplevet, at potentielle kunder er positivt indstillede over for henvendelser fra PwC.

Mid Tier

Også i Mid Tier-segmentet er forståelsen for kundens behov alfa og omega. Segmentet dækker de 900 danske virksomheder, som følger lige efter virksomhederne i Top Tier-segmentet. Derfor dækker segmentet samtidig over en betydelig størrelses-forskel kunderne imellem. En virksomhed med DKK 300 mio. i omsætning kan have nogle af de samme rådgivningsbehov som en virksomhed med DKK 3 mia. i omsætning, og det er afgørende, at vi formår at sætte os i kundens sted og tilbyde målrettede løsninger på tværs af vores forretning.

Jacob Fromm Christiansen
Markedsleder, Mid Tier

PwC's markedstilgang



Tilfredse kunder er fundamentet for vækst

Vores kunders tilfredshed og loyalitet er afgørende for, at vi kan realisere vores vision og indfri vores vækstambitioner.

For at følge op på udviklingen – og forbedre vores indsats hos den enkelte kunde – foretager

vi systematiske målinger af kundetilfredsheden. I Revisionsbarometret, som udarbejdes af Aalund Business Research, har PwC for sjette år i træk formået at fastholde en høj samlet kundetilfredshed. Mere end 90 % af vores kunder forventer, at samarbejdet med PwC enten udvides eller fastholdes i det kommende år.

Tilfredshed

90 %

af vores kunder forventer at udvide eller fortsætte samarbejdet i det kommende år.



Vi arbejder også selv struktureret med opfølgning over for vores revisionskunder, og vi får altovervejende positive tilbagemeldinger. I 2009/10 har vi styrket vores indsats på området og øget frekvensen af vores kundetilfredshedsundersøgelser. Det betyder, at vi efter afslutning af større opgaver hos kunderne modtager en tilbagemelding om vores rådgivningsydelser i forbindelse med de konkrete opgaver. Ni ud af ti kunder vil fortsat anbefale PwC til andre, og på en skala fra 1 til 5 får PwC karakteren 3,72 på spørgsmålet om, i hvilken grad PwC opfyldte kundens forventninger.

PwC skal være førende

Vi skal være førende inden for vores valgte forretningsområder. For at nå det mål vil vi differentiere os væsentligt fra vores konkurrenter og tilbyde kunderne de bedste revisions- og rådgivningsydelser på markedet. I 2009/10 er PwC Danmarks tredjestørste revisionsselskab målt på omsætning.

SMV

Vi har en god fornemmelse for, hvad der optager ledelserne i de små og mellemstore virksomheder landet over. Det skyldes først og fremmest, at de medarbejdere, der betjener vores SMV-kunder, har kompetencer, som passer til opgaven, og derfor forstår kundernes behov. Det betyder, at vi kommer tæt på kunderne – og at kunderne betragter PwC som deres betroede revisor og rådgiver. På den måde bidrager specialiseringen af medarbejdernes kompetencer til, at kunderne er tilfredse med vores ydelser og anbefaler os i deres netværk. Det resulterer i flere henvendelser fra potentielle kunder og skaber grobund for vækst i de kommende år.

Kent Hedegaard
Markedsleder, SMV

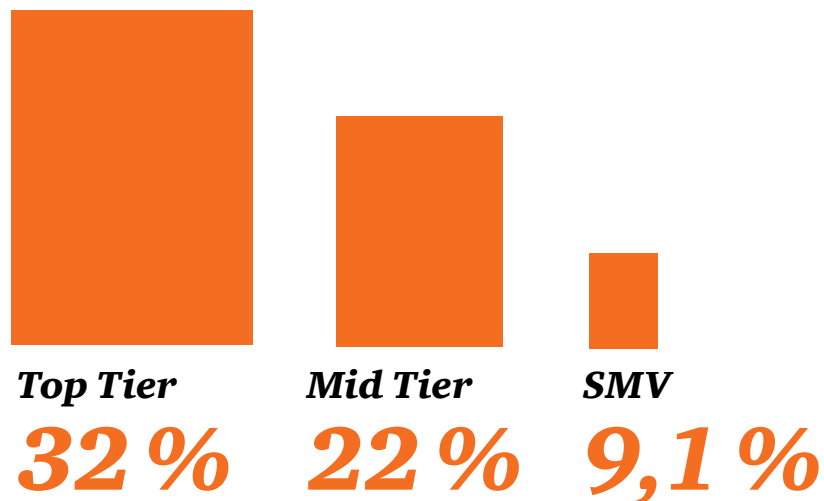
Styrkelse af SMV og Public

PwC har udvidet sin tilstedeværelse i Danmark med overtagelsen af Ernst & Youngs kontorer i Hillerød, Odense, Sønderborg og Aalborg og deres Public-afdeling i København. I alt er vi blevet ca. 150 flere i PwC.

Med overtagelsen af de fire kontorer samt Public-afdelingen i København har PwC opnået en styrket position i hele landet. Samtidig er overtagelsen en tilkendegivelse af, at vi har væsentlige ambitioner i forhold til det offentlige segment.

Kunder

Markedssegmentets andel af det samlede marked



Vi arbejder målrettet med at skærpe PwC's profil, så vores fokus på troværdighed, stærke faglige kompetencer og ikke mindst forståelse for kundernes behov bliver vores vartegn i markedet. Den indsats skaber resultater i vores daglige samarbejde med kunderne. Den kunne også spores i Berlingske Nyhedsmagasins årlige imageanalyse, som blev offentliggjort i maj 2010.

I analysen tildelte en lang række danske erhvervsledere PwC en 40. plads på listen over de 140 største danske virksomheders image. Det er en forbedring på syv pladser i forhold til sidste år.



Public

Vores offentlige kunder efterspørger en række rådgivningsydelser, og vi har oplevet vækst i antallet og omfanget af opgaver i Public-segmentet i det seneste år. Vi har en ambition om at rykke tættere på kunderne i segmentet for at skabe stærkere relationer, som udmønter sig i flere løbende opgaver i staten, kommunerne og regionerne, herunder for sygehusene. PwC er i dag klart markedsledende inden for rådgivning på uddannelsesområdet, og vi har oplevet en markant vækst i ydelser til dette segment. Desuden er sundhedsområdet i bred forstand et af de nye og vigtige fokusområder for PwC.

Christian Klibo
Markedsleder, Public

Svar på tiltale

Vi spørger,
om vores
kunder er
tilfredse

PwC har gennem flere år spurgt til kundernes tilfredshed en gang om året. Den opsamlede viden har givet anledning til at forbedre vores forretning på flere områder. Selvom der altid er plads til forbedringer, viser undersøgelserne, at vi på mange områder er på rette spor. Nu øger vi frekvensen af vores kundetilfredshedsundersøgelser, så vi efter afslutning af en større opgave hos en kunde får konkret feedback på vores performance. Det vil løbende give os mere nuanceret information, mens vores løsning af opgaven stadig står frisk i kundens erindring. Samtidig vil kunden opleve, at vi reagerer hurtigere på forhold, der ikke har været 100 % tilfredsstillende.

Fokus på kundernes behov

Vi vil i det kommende år arbejde systematisk med at udvikle ydelser og rådgivningskoncepter med udgangspunkt i kundernes behov. Vi forventer en stigende efterspørgsel på PwC's ydelser, i takt med at vores kunder iværksætter nye projekter, foretager investeringer og gennemfører transaktioner.

Arbejdet med at skabe stærkere relationer til vores kunder vil fortsætte, og vi vil styrke indsatsen for at dække kundernes behov på tværs af PwC's forretningsområder. Salgs- og markedsføringsindsatsen vil blive intensiveret yderligere gennem en stærkere forankring i alle led af organisationen. Vi vil styrke PwC's position gennem dialog med kunderne og netværksaktiviteter, der understøtter vores profil i markedet.

Viden på dine
præmisser

PwC dialog

**Skræddersyet
information
direkte i
indbakken**

PwC dialog

Tilmeld dig på
pwc.dk/dialog

Vores ydelser tager udgangspunkt i kundernes behov. Det gælder også vores elektroniske nyhedsbrev "PwC dialog". Regnskabschefen holdes orienteret, når der sker ændringer i IFRS, eller når der implementeres nye skatteregler. Bestyrelsesmedlemmet holdes ajour med udviklingen inden for corporate governance eller internationale tendenser. Læseren bestemmer selv indholdet. Det er effektiv formidling af ny viden.

Markedsføring på kundens præmisser

Vi er overbevist om, at gode relationer til kunderne skaber det bedste udgangspunkt for et højt aktivitetsniveau i PwC. Derfor har vi i vid udstrækning baseret vores markedsføringsindsats på tiltag, som kunderne selv har indflydelse på og er interesserede i.

I marts 2010 lancerede vi det elektroniske nyhedsbrev PwC dialog, der tilbyder modtagerne relevant og skræddersyet viden direkte i deres indbakke. PwC dialog har resulteret i flere tilmeldinger til vores kurser, ligesom vi har afholdt specifikke arrangementer på modtagernes opfordring. Ved udgangen af regnskabsåret havde PwC dialog 8.500 modtagere, og vi har et mål om at tredoble antallet inden for tre år.

Kompetenceudvikling

En lang række kursister fra danske virksomheder og organisationer benyttede sig igen i år af vores tilbud om uddannelse og kompetenceudvikling i PwC Academy. I PwC Academy afholder vi kurser med fokus på økonomi, skat, HR, bæredygtighed og it, og kursisterne bliver undervist af PwC's egne eksperter. Vi har med PwC Academy opbygget en

unik markedsposition, der tydeligt viser, at PwC's kompetencer er respekterede i dansk erhvervsliv. Aktiviteterne i PwC Academy demonstrerer vores faglige ekspertise og fungerer som et effektivt udstillingsvindue over for eksisterende og potentielle kunder.

Vores netværksaktiviteter blev godt modtaget hos kunderne i 2009/10. Et eksempel er PwC Board Forum, der er henvendt til danske erhvervsledere og bestyrelsesmedlemmer. Aktiviteterne i PwC Board Forum er en god mulighed for vores kunder for at mødes med ligesindede om aktuelle faglige problemstillinger. Deltagerne i PwC Board Forum har haft lejlighed til at diskutere aktuelle temaer på kurser, gåhjemmøder og konferencer. Antallet af nye tilmeldte i PwC Board Forum er steget og tæller ved udgangen af juni 2010 i alt godt 1.700 erhvervsledere. Ud over PwC Board Forum har vi afholdt en række andre netværksaktiviteter med udgangspunkt i relevante temaer såsom forebyggelse og håndtering af besvigelser, aktiv ledelse i en krisetid, udlicitering og outsourcing, krise- og risikostyring samt den nye skatte-reform.

Et varmere og mere værdiskabende PwC

PwC har fået en ny global brandplatform.

Det betyder et "varmere" PwC, der visuelt skiller sig ud, og et mere værdiskabende PwC, der altid sætter kunden i centrum. Navnet er PwC, og målet er klart: Alle, vi samarbejder med, skal opleve, at **PwC hjælper mig med at skabe værdi.**

Hovedsponsor for Superligaen



PwC har valgt at sponsorere Danmarks bedste fodboldrække. Superligafodbold interesserer mange af vores kunder, og det vil vi gerne støtte. Det er første gang, en virksomhed i revisions- og rådgivningsbranchens egen superliga indgår et sådant sponsorat. Vi leverer revision og rådgivning til over 20.300 kunder i Danmark, og der er en stor del af disse, som vi glæder os til at invitere til fodbold i de kommende år.





***Det
personlige
engagement***

***”Det er helt afgørende,
at vi som organisation har en fælles
forståelse for, hvor vi er på vej hen,
og hvordan vi kommer dertil.***

Vi skal trække i samme retning, uanset at vi i vores hverdag kan synes, at vi arbejder meget forskelligt. Derfor er vores indsats for at skabe synlighed og forankre strategien hos hver enkelt medarbejder i organisationen helt kritisk. Og sørger vi for at bakke op om det med personligt og ledelsesmæssigt engagement, skal vi nok nå vores mål.”

Karin van Goinga Middelburg
Leder af Human Capital

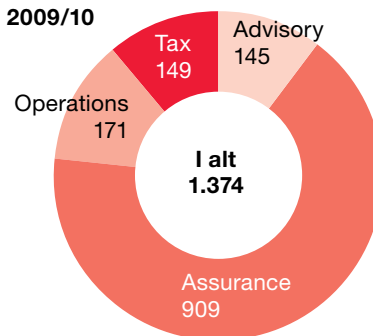


Det personlige engagement

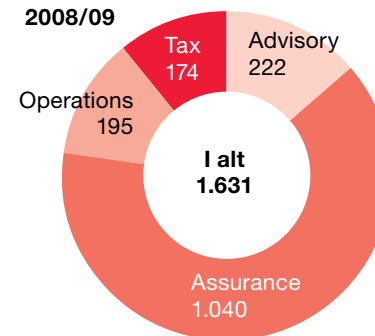
Fordeling af medarbejdere på forretningsområder

Opgjort ultimo året

2009/10



2008/09



Realiseringen af vores ambitiøse vækststrategi afhænger af vores medarbejdere. Derfor arbejder vi målrettet med at sikre, at PwC tiltrækker, fastholder og udvikler de bedste medarbejdere i branchen.

Arbejdet rummer fire overordnede indsatsområder. Vi skal:

- Sikre en effektiv sammenhæng mellem vores overordnede mål og strategi og den enkeltes indsats og resultater. Indsatsen skal understøttes af målrettede systemer og ledelsesopfølgning.
- Tiltrække, fastholde og udvikle de bedste talenter, så strategisk vigtige roller udfyldes med kompetente og dedikerede medarbejdere.
- Sikre præcist strategisk overblik over, hvor mange og hvilke medarbejdere vi bør have på kort og langt sigt med udgangspunkt i vores kunders behov og efterspørgsel.
- Sikre, at medarbejderne føler en positiv tilknytning til PwC og er engagerede i deres arbejde.

Fra strategi til handling

For at realisere PwC's strategi er det afgørende, at der er en klar og synlig kobling mellem de overordnede strategiske mål og den enkelte leders og medarbejders roller og ansvar. Derfor har vi implementeret et strategisk ledelses- og opfølgningssystem, som sikrer, at PwC's strategi omsættes til konkrete planer og målsætninger helt ud i de enkelte dele af organisationen og for den enkelte medarbejder. Systemet er indført under navnet "People Development & Performance" (PDP) og har bidraget til øget synlighed samt til at understøtte forankringen af strategien i hele organisationen.

Ved udgangen af regnskabsåret havde vi formuleret konkrete planer og mål for omkring 90 % af medarbejderne. For at sikre, at opfølgningen på mål og resultater

1.374

medarbejdere

Pr. 30. juni 2010 beskæftiger PwC 1.374 medarbejdere. Godt 800 medarbejdere er ansat på hovedkontoret i København, mens de resterende er fordelt på 14 lokale kontorer over hele landet. I Danmark står 1.203 PwC'ere klar til at hjælpe kunderne inden for de tre overordnede fagområder Assurance, Tax og Advisory. De bakkes op af 171 kolleger, som sørger for, at vores egne interne funktioner fungerer effektivt. Vores medarbejdere er blandt de bedste i branchen, og vi arbejder løbende på at styrke vores høje faglige niveau og evne til at omsætte vores forståelse af kundernes situation og behov til værdiskabende rådgivning.

sker efter en fælles standard på tværs af PwC, har vores ledere deltaget i workshopper om, hvordan de strategisk og praktisk griber processen an.

Der er gennemført halvårssamtaler med de enkelte medarbejdere, hvor indsats og resultater er vurderet og eventuelle justeringer gennemført.



Vi er nu i gang med implementeringen af et honoreringssystem, der afspejler de individuelle mål og resultater. De tekniske systemer er på plads og skal nu forankres i organisationen.

Øget fokus på kerneforretningen

Det seneste års markedsudvikling kom til at præge efterspørgslen på vores ydelser, som i stigende grad rettedes mod kerneforretningen. Flere af vores forretningsområder blev ramt af faldende efterspørgsel, og kombineret med en fortsat

stigende konkurrence og øget pres på priserne satte det særligt fokus på effektiviteten og ressourceudnyttelsen i vores organisation. Vi har derfor løbende overvåget udviklingen tæt og revurderet vores ressourcer i forhold til markedets behov. I praksis kom det til at betyde, at vi i løbet af året måtte tage afsked med 257 medarbejdere, særligt inden for vores Company Administration Services (CAS)-afdeling, som var mest markant påvirket af det faldende aktivitetsniveau.

Medarbejdere

Vi har desuden gennemført en række restruktureringer internt, for at sikre at vi har den optimale sammensætning og udnyttelse af kompetencer og kapacitet på tværs af organisationen. Disse tiltag betyder, at vi nu står solidt rustet til at realisere vores ambitioner om at gribe de ventede vækstmuligheder i de kommende år. Uddannelse og yderligere styrkelse af vores talenter vil stå højt på dagsordenen fremover.

Tæt på nye talenter

Realiseringen af PwC's vækststrategi forudsætter netop, at vi har både kapaciteten og de rigtige kompetencer til at drive væksten. Derfor er det også en del af strategien, at vi i 2016 skal opnå en omsætning på DKK 2,2 mia.

Tiltrækning af nye talenter står derfor fortsat højt på dagsordenen, og i det forløbne år har vi gennemført en række initiativer, der har bidraget til at skabe synlighed om PwC blandt mulige fremtidige medarbejdere – særligt blandt studerende, som udgør et vigtigt potentiale.

I vores arbejde med synlighed lægger vi stor vægt på at møde de potentielle medarbejdere personligt. Det er første skridt på vejen til at knytte gode relationer, som vi siden kan få gensidigt udbytte af – og vi kan se, at det virker. Derfor har vi igen i år afholdt en række virksomhedspræsentationer for studerende på relevante uddannelsesinstitutioner.

I vores arbejde med synlighed lægger vi stor vægt på at møde de potentielle medarbejdere personligt. Det er første skridt på vejen til at knytte gode relationer, som vi siden kan få gensidigt udbytte af – og vi kan se, at det virker.

Vi har for tredje år i træk gennemført PwC Challenge – en projektorienteret konkurrence med henblik på at udfordre ledelsesmæssige færdigheder hos studerende inden for vores målgruppe. Konkurrencen samlede i år 24 studerende fra hele landet og bidrager positivt til at skabe en tættere relation til uddannelsesinstitutioner og studerende. Indsatsen blev underbygget yderligere gennem PwC's mentorprogram for studerende, hvor vi tilbød studerende en løbende kontakt til en PwC-rådgiver, som kunne støtte med sparring, råd om karriere mv.



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

PwC var også blandt hovedsponsorerne bag årets Case Competition på Copenhagen Business School, CBS. Her konkurrerer studerende fra udvalgte handelshøjskoler i hele verden om at løse en realistisk forretningsudfordring. Arrangementet er det eneste af sin slags i verden, og studerende fra USA, Canada, Thailand, Singapore, Holland, Letland, Kina, Australien og Danmark deltog.

Vi er overbevist om, at disse aktiviteter bidrager til en stærk og positiv profilering af PwC blandt fremtidens talenter, og det afspejles bl.a. i årets Universum-undersøgelse, hvor PwC blev placeret som nummer 12 over de mest eftertragtede virksomheder blandt de økonomistuderende på landets højere læreanstalter.

Ny viden og kompetencer

Vi vil have de bedste medarbejdere, og for at gøre os fortjent til det skal PwC være en attraktiv arbejdsplads med et inspirerende fagligt og socialt miljø og plads til udvikling. Derfor er det vores ambition at tilbyde vores medarbejdere de bedste uddannelses- og karrieremuligheder i branchen.

Uddannelse på rejsen Vi underviser online

Uddannelse er afgørende for os. Men vores medarbejdere behøver ikke altid at være bundet af tid og sted, når de skal lære noget nyt. Med technology based learning kan skolebænken nemlig sagtens stå derhjemme eller i toget. Når vi afholder kurser landet over, har vores medarbejdere i fremtiden mulighed for at forberede sig via en videobaseret introduktion og få en debriefing efter afholdelse af kurset via CENTRA (vores virtual classroom). Derudover har vi øget fokus på interaktiv e-learning.



God, bedre, bedst

Uddannelse er essentielt for os

I PwC skal udviklingsmulighederne være i top. Derfor arbejder vi målrettet med at tilbyde de bedste uddannelsesmuligheder i branchen.

Med vores Business and Personal Skills-program tilbyder vi kurser inden for ledelse, projektledelse, tekniske kompetencer og salgstræning på tværs af PwC's forretningsområder.

Det skal sikre, at vi fortsat kan tilbyde kunderne kvalitetsydelser, der er baseret på kompetent ledelse, et højt fagligt niveau og forståelse for deres forretning. Programmet er netop lanceret, og de første deltagere har givet kurserne positiv feedback.

Vi arbejder struktureret med at sikre de optimale rammer for videreudvikling af PwC's medarbejdere. Faglig uddannelse står højest på prioriteringslisten, men vi tilbyder også uddannelsesforløb inden for bl.a. generel ledelse og projektledelse. Vi har fortsat vores formaliserede udviklingsforløb for ledende medarbejdere for at styrke ledelseskompeterne i PwC. En af vores strategiske målsætninger er, at mindst 20 % af vores ledere skal være kvinder i 2016. Erfaringen har vist, at det ikke sker af sig selv. Derfor søger vi at tilskynde vores kvindelige medarbejdere til at følge vores udviklingsprogrammer, som vi har søgt at sammensætte, så de bedst muligt imødekommer deltagernes forskelligartede behov.

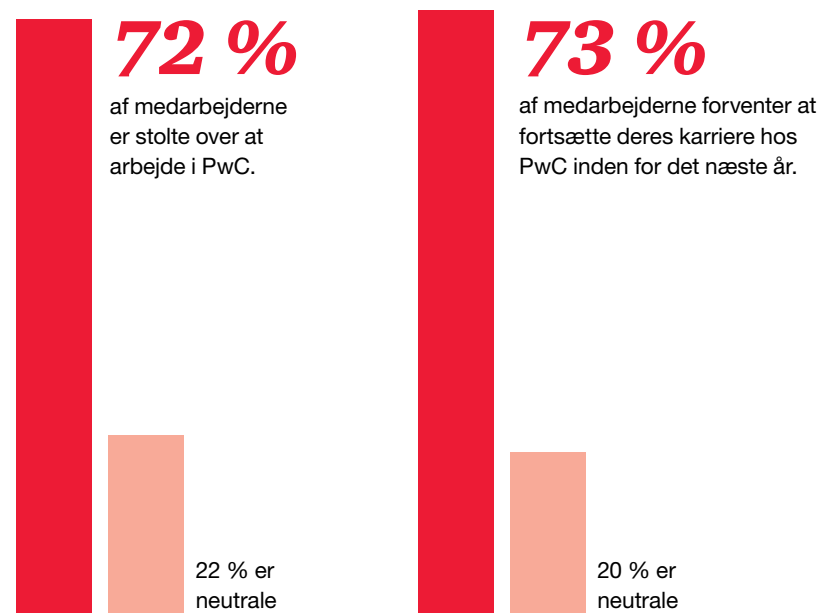
På uddannelsesområdet har vi også styrket indsatsen inden for technology based learning, som rummer gode muligheder for at skræddersy forløb og indhold til den enkeltes behov. Samtidig kan det spare transport og tidsforbrug for medarbejderne – og i sidste ende sikre en mere effektiv ressourceanvendelse. Erfaringerne er gode, og vi vil fortsætte med at udvikle mulighederne på denne front.

Opbakning til strategien

Vi gennemfører hvert år i juni en medarbejdertilfredshedsanalyse blandt samtlige medarbejdere i det internationale netværk. I år har 78 % (mod 70 % i 2009) af vores medarbejdere deltaget i tilfredshedsmålingen, hvis samlede svar ikke overraskende afspejler, at det har været et år med

mange forandringer og dermed med en højere grad af usikkerhed end forrige år. Således er den overordnede tilfredshed (People Engagement Index) faldet fra 80 % sidste år til 70 % i år. 72 % er stolte over at arbejde i PwC (22 % er neutrale), og 73 % forventer at fortsætte deres karriere hos os inden for det næste år (20 % er neutrale).

Medarbejdertilfredshedsanalyse 2010



Vi har i år lagt vægt på, at der i medarbejdertilfredshedsmålingen blev sat fokus på strategien, og hvordan medarbejderne opfatter arbejdet med realiseringen af den. Målingen viser, at hele 81 % kender PwC's strategi, og at 83 % har en klar opfattelse af, hvad deres jobansvar indebærer. Da koblingen mellem vores overordnede strategi

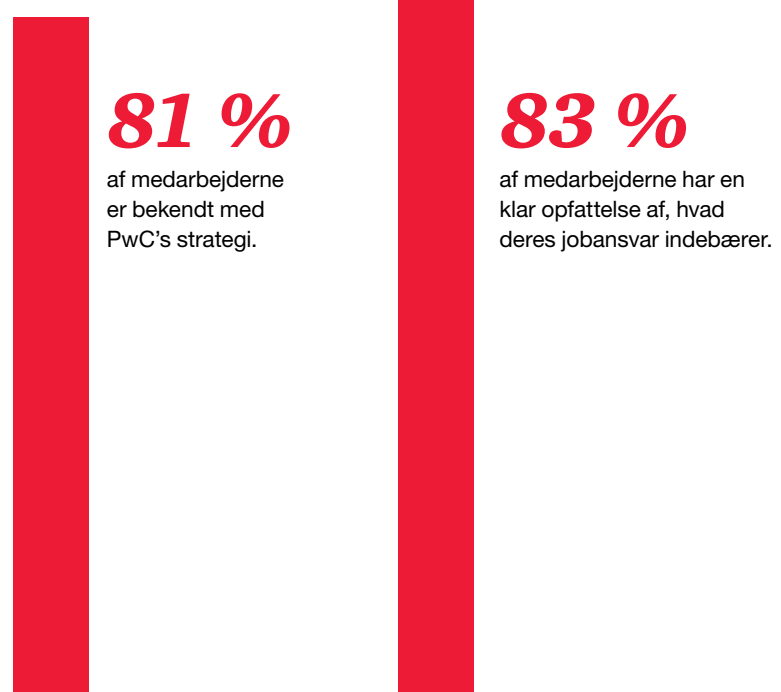
og den enkeltes individuelle mål har været et fokus for PwC i 2010, er vi tilfredse med, at netop dette slår igennem i målingen.

PwC's indsatsområder er i det kommende år medarbejdernes evne til at samarbejde på tværs af forretningsområder for at understøtte markedstilgangen

og one firm-strategien, samt kommunikation fra ledere, herunder konstruktiv feedback til den enkelte medarbejder.

Klar til ny vækst

Det fokuserede arbejde med at tiltrække nye medarbejdere, udvikle og videreudanne de eksisterende til kompetente sparringspartnere for vores kunder og grundigt forankre vores strategi i organisationen, er en vigtig støttepille i fundamentet for vores fremtidige vækst. Vores implementering af PDP-konceptet har allerede bidraget til en øget synlighed og et bedre overblik over resultaterne fra strategiarbejdet. Det forventer vi at kunne styrke yderligere i de kommende år. Vi vil udnytte alle mulighederne i konceptet og sikre, at den målfokuserede indsats bliver fuldt integreret i kulturen på tværs af vores forretningsenheder.



81 %

af medarbejderne er bekendt med PwC's strategi.

83 %

af medarbejderne har en klar opfattelse af, hvad deres jobansvar indebærer.

One firm

Samarbejde og videndeling

Der er stor opbakning fra vores medarbejdere til strategien om at arbejde endnu mere integreret som ét fælles firma. Det vil være et prioriteret indsatsområde i de kommende år og helt i overensstemmelse med tankerne bag PwC Experience, hvor samarbejde og videndeling er en af de fire hjørnesten.

Vores medarbejdere siger bl.a.:

”Folk skal tænke mere på PwC som en fælles arbejdsplads, hvor man skal finde tid til at hjælpe hinanden på tværs af opgaver.”

”Jeg synes, der skal arbejdes på at skabe en større fællesskabsfølelse mellem de ansatte, så alle hjælper hinanden.”

*Ansvarlighed
gennem
forretning*

Samfundsansvar

”Vi har bevæget os fra en udbredt opfattelse af, at virksomheders samfundsansvar primært har været drevet af rapporteringskrav og forventninger – til at det i stigende grad er blevet en strategisk ledelsesdisciplin, som bidrager positivt til virksomhedens vækst og udvikling.

*Ansvarlighed er et stadig mere
integreret element i virksomhedens
beslutningsprocesser og en
forudsætning for at være
konkurrencedygtig.”*

Birgitte Mogensen
Partner, CSR-rådgiver



Vores ambition:

20 % kvinder
i ledelsen

Ansvarlighed gennem forretning

Code of Conduct

Vores globale adfærdskodeks

Alle medarbejdere og partnere i PwC er forpligtet til at kende og forholde sig til de retningslinjer, der er indeholdt i vores Code of Conduct, og de værdier, som denne er baseret på. Vi skal overholde ordlyden og ånden i kodekset og hjælpe andre med at gøre det samme.

I PwC arbejder vi ud fra et globalt adfærdskodeks. Det er et regelsæt, der vejleder os om, hvordan vi driver vores forretning og hjælper medarbejderne med at fastholde en etisk adfærd verden over. Det kalder vi for vores Code of Conduct.

Kort fortalt betyder det, at vi holder, hvad vi lover, og tilstræber at skabe værdi i alt, hvad vi gør. Vi søger at anvende vores viden optimalt og gennem samarbejde. Og vi tager ansvar og er på forkant med vores forretning og de forventninger, vores omgivelser har til os. For os er ansvarlighed derfor både en integreret del af vores forretningsstrategi og et naturligt element i vores daglige adfærd –

også som ambassadører over for vores kunder og alle dem, vi i øvrigt er i kontakt med hver dag.

Vores fokus på ansvarlighed tager udgangspunkt i fire hovedområder: Mennesker, miljø, samfund og marked.

Områderne er formuleret på tværs af PwC's globale netværk med afsæt i vores opbakning til principperne i FN's Global Compact. I det regi rapporterer vi regelmæssigt om PwC-netværkets internationale initiativer og resultater. I dansk kontekst indeholder vores lovpligtige redegørelse for samfundsansvar beskrivelser af vores valgte fokus på CSR-områderne: "Sociale forhold, relateret til vores danske medarbejdere" og "Klima fra et dansk PwC-perspektiv".



Et fælles anliggende Vi deltager aktivt i klimadebatten

Ansvarlighed er et tema, som i stigende grad optager både virksomheder og offentlighed. Ny lovgivning om virksomheders rapportering på området er endnu et skridt i den retning. Det mærker vi, når vi er ude og tale med vores kunder, og efterspørgslen efter rådgivning inden for dette felt er i vækst. Derfor har vi naturligvis en holdning til virksomheders ansvarlighed, som vi forsøger at omsætte til praktisk handling – både når det gælder rådgivning af vores kunder – og når det gælder vores egen adfærd. Derfor deltog vi aktivt med PwC-eksperter fra ind- og udland, da erhvervsledere fra hele verden mødtes i København ved World Business Summit on Climate Change. Vi leverede også input til det materiale, som verdens regeringsledere siden drøftede ved COP15-konferencen.



1 *Mennesker* **Bæredygtige medarbejderrelationer**

Som service- og videnvirksomhed spiller bæredygtige relationer en central rolle i vores forretningsmodel og den måde, vi driver vores virksomhed på.

Vi lægger i vores rekruttering vægt på at tiltrække de bedste medarbejdere og søger aktivt diversitet i forhold til både køn, alder, etnisk baggrund mv. Samtidig lægger vi vægt på at udvikle vores medarbejdere

gennem lige vilkår og tilbud om uddannelse – baseret på den enkeltes engagement og kompetencer. Vi arbejder målrettet på at sikre, at medarbejderne kan etablere en fornuftig balance mellem arbejde og livet uden for, og vi har som ambition, at mindst 20 % af vores ledere skal være kvinder.

Sidstnævnte gav i det forgangne år anledning til en række initiativer, der skal styrke og motivere vores kvindelige medarbejdere til i højere grad at forfølge ledelsesmuligheder.



Disse omfatter bl.a. et øget ledelsesmæssigt fokus på personlig opbakning og rådgivning i karrierebeslutninger, bedre karriereplanlægning og i det hele taget øget opmærksomhed på det ledelsesmæssige potentiale, vi har blandt de kvindelige medarbejdere.

Sundhed og sikkerhed for vores medarbejdere er et højt prioriteret indsatsområde. Sundhedsforsikringer er et obligatorisk element i vores pensionsordning, som ellers rummer mulighed for en række individuelle til- og fravalg. Vi har formuleret en arbejdsmiljøpolitik, som vi løbende følger op på, og på seniorområdet afholder vi informationsseminarer for medarbejdere over 55 år.

PwC har tilsluttet sig ”Det Sociale Indeks”, der er en dansk standard for bæredygtige arbejdspladser, og tilslutningen forudsætter, at man løbende har fokus på trivsel og rummelighed på arbejdspladsen og rapporterer om indsatsen.

2 **Miljø** Klimahensyn er en god forretning

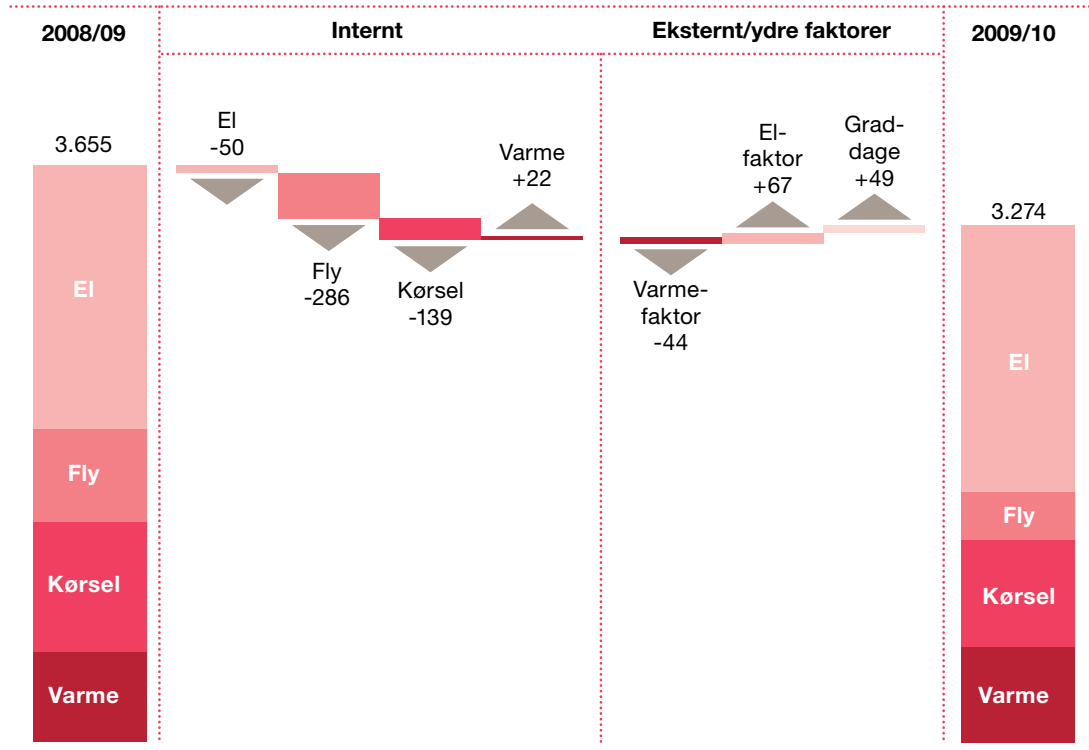
I Danmark har vi i tråd med PwC’s overordnede strategi formuleret vores egen klimapolitik og mål for indsatsen i forhold til vores klimapåvirkning. Energiforbruget er vores primære miljøbelastning, og energiforbruget udgør samtidig en post i vores driftsomkostninger. Derfor er der en naturlig kobling mellem vores klimastrategi og vores forretningsstrategi om at øge indtjeningen.

Overordnet ønsker vi at være CO₂-neutrale gennem reduktion af energiforbrug, omlægning til naturstrøm og investeringer i projekter, der bidrager til CO₂-reduktioner andre steder i verden.

I henhold til disse målsætninger har vi i det forgangne år sat initiativer i gang på en række områder, og resultaterne har både reduceret vores omkostninger og CO₂-udledninger.

På energisiden har vi fortsat udskiftningen af lyskilder til elsparepærer og LED-lys, som sikrer en væsentlig besparelse i energiforbruget. Det har givet anledning til yderligere besparelser i det forgangne år. De nye energikilder afgiver mindre

CO₂-emissioner



varme, så driften af ejendommens køleanlæg samtidig reduceres. Styringen af køle- og varme-anlæggene målrettes efter, hvor mange mennesker der er i bygningen.

Ansvar deles med interessenter

Tryksager har længe været et fokusområde, og i tråd med en tilsvarende stigende forventning

og praksis blandt kunder og underleverandører udgives hovedparten af PwC's publikationer, breve, fakturaer, markedsføringsmaterialer mv. elektronisk. De få publikationer, som fortsat udgives som fysiske tryksager, har enten form af deciderede bogudgivelser eller er typisk henvendt til mindre, afgrænsede målgrupper og fremstilles primært i henhold til svanemærket eller tilsvarende certificeringer.

PwC har over to år reduceret CO₂-udledningen pr. medarbejder med

21 %

Samfundsansvar

Ud over at have en positiv effekt på vores CO₂-udledninger har indsatsen på disse områder over en treårig periode resulteret i en samlet årlig besparelse på ca. DKK 1 mio.

PwC er i gang med en omstilling til miljørigtige produkter til rengøring og hygiejne, som bl.a. omfatter særlige krav til rengøringsfirmaer og andre leverandører. Transport-leverandører er underlagt krav om brug af dieselfiltre, og vi benytter cykelbude ved kortere afstande. For at sikre optimalt udbytte – og fortsat optimering af indsatsen på klimaområdet – har vi indgået partnerskaber med omkringliggende virksomheder vedrørende videndeling om forbedringer.

På baggrund af miljøinitiativerne, som fortrinsvist er gennemført på hovedkontoret i København, bliver der i 2010 udarbejdet et produktkatalog med inspiration til PwC's øvrige kontorer. Der er etableret en omfattende indsamling af energidata, hvor kontorerne hver

måned opgør deres energiforbrug som basis for yderligere fokus og indsatsområder. Til fordel for såvel rejseomkostninger som klimaregnskab er der endvidere etableret faciliteter til videokonferencer, som anvendes til interne møder, kundemøder og internationale aktiviteter.

Samlet er det lykkedes at reducere vores CO₂-udledninger pr. medarbejder med 5 % på grund af mindre rejseaktivitet til 2,1 tons pr. medarbejder. Emissionsfaktorerne fra elproducenter og varmegærker samt en meget kold vinter har resulteret i, at PwC's samlede udledninger er reduceret med 10 % i forhold til sidste år.

3 Samfund Ambassadør for klima

For at skabe øget samfundsmæssig opmærksomhed omkring virksomheders ansvar i forhold til klimaforandringer tog vi i 2008 sammen med Berlingske Tidende og Mandag Morgen initiativ til "Climate Cup", der er en konkurrence, som sætter fokus på og anerkender virksomheders klimaindsats. I 2009 lancerede vi endvidere en hovedpris, som er en særlig anerkendelse til en af vinderne inden for de fire priskategorier. Hovedprisen i 2009 blev under stor bevågenhed

overrakt af H.K.H. Kronprins Frederik, og i år vil kåringen af vinderne finde sted i forbindelse med World Climate Solutions-konferencen, som finder sted i København i september.

En række PwC-eksperter fra både Danmark og det internationale netværk deltog også aktivt ved World Business Summit on Climate Change, som samlede erhvervsledere fra hele verden til debat i København om erhvervs-livets rolle og ansvar i forbindelse med klimaforandringer. PwC bidrog endvidere til at udarbejde en rapport om konklusioner og input fra erhvervslederkonferencen, der siden blev anvendt som diskussionsoplæg ved klimatopmødet COP15 i København senere på året.

Under COP15 deltog PwC-kontorer fra hele verden endvidere i Earth Hour Copenhagen, hvor lyset blev slukket i en time som et særligt signal til deltagerne i klimatopmødet i Bella Center om at finde en løsning på klimaforandringerne. Demonstrationen er blevet en verdensomspændende begivenhed, siden PwC i Australien var med til at starte initiativet i 2007.

En aktiv medspiller

PwC Danmark støtter Galathea 3 og Ulysses, og blandt vores særlige indsatser er:



Revision og rådgivning til Mary Fonden, der arbejder for at hjælpe børn, voksne og familier, hvor arv, miljø, sygdom eller andre forhold har resulteret i, at den enkelte føler sig socialt isoleret eller ekskluderet.



Støtte til iværksættelse og innovation i det danske erhvervsliv ved at være med til at udpege årets vækstvirksomhed i samarbejde med Væksthuset.



ejer | lederne

Partnerskab med Ejerlederne for at forbedre forholdene for lokale ejerledede virksomheder gennem netværk og videndeling.

4 **Marked Ansvarlig rådgivning**

PwC søger generelt gennem sine kompetencer og rådgivningsydelser at bidrage til mere transparens og åbenhed omkring virksomheders og organisationers aktiviteter og resultater. Vi hjælper vores kunder til at etablere systemer og opfølgingsprocedurer, der sikrer, at virksomhedernes økonomi-, rapporterings- og risikostyringsfunktioner fungerer korrekt og redeligt. Samtidig har vi etableret egne systemer, der skal sikre, at vi også selv lever op til vores ansvar som ansvarligt og uafhængigt revisions- og rådgivningsselskab. Disse er nærmere beskrevet i rapporten om gennemsigtighed på side 95.

Virksomhedsansvar er desuden en konkret rådgivningsydelse, som vi tilbyder vores kunder. Vi hjælper med at udvikle strategier og politikker, konkret optimering og implementering samt rapportering om indsats og resultater. For at støtte op om forretningen – og sikre en øget opmærksomhed – har vi desuden i løbet af året afholdt konferencer og skrevet indlæg i samarbejde med andre eksperter.

I november 2009 satte vi yderligere fokus på emnet, da vi lagde hus til en international konference om socialt ansvarlige investeringer (Socially Responsible Investments – SRI), hvor dansk erhvervsliv, repræsentanter fra det internationale erhvervsliv og førende eksperter fra både Danmark og udlandet samledes for at tale om ud-fordringer og muligheder ved SRI. Konferencen blev arrangeret sammen med Danske Capital og bidrog til at sætte tydeligere fokus på SRI-debatten i Danmark.

I samarbejde med AccountAbility – en international netværks-organisation med fokus på virksomheders ansvarlighed – arrangerede PwC et møde for dansk erhvervsliv og organisationer for kommentering af og input til en opdateret standard for ”Stakeholder Engagement”. Standarden er en del af det såkaldte AA1000-værktøj for interessentdialog i virksomheder og organisationer.

Vi spiller også en aktiv rolle på uddannelsesområdet, hvor vi løbende tager initiativer til aktiviteter og sponserer relevante uddannelses- og forskningsmæssige aktiviteter, herunder bl.a. Galathea 3-projektet. Vi har endvidere igen i år – pro bono – ydet rådgivning til bl. a. Mary



”Virksomhedsansvar er desuden en konkret rådgivningsydelse, som vi tilbyder vores kunder. Vi hjælper med at udvikle strategier og politikker, konkret optimering og implementering samt rapportering om indsats og resultater.”

Birgitte Mogensen
Partner, CSR-rådgiver

Fonden, bidraget til udvælgelsen af årets vækstvirksomhed i samarbejde med Væksthuset, og i partnerskab med Ejerlederne har vi arbejdet for at fremme vilkårene for lokale ejerledede virksomheder gennem videndeling og netværksaktiviteter.

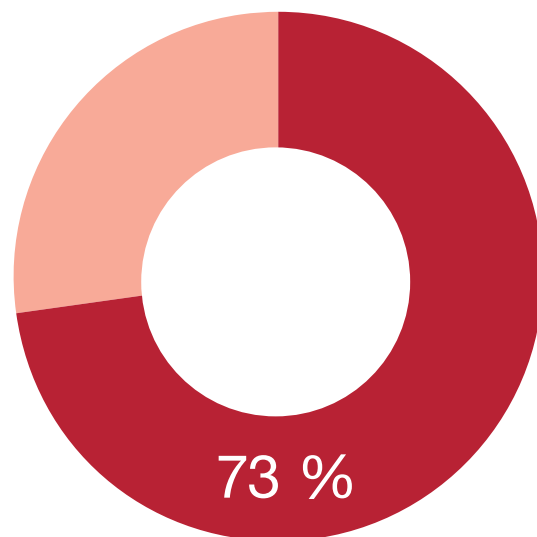
Vi vil i de kommende år fortsætte og udbygge vores indsats inden for de valgte indsatsområder i overensstemmelse med PwC's internationale strategi.

Vores forretnings- områder

	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07	2005/06
Omsætning	1.078.003	1.146.192	1.160.996	1.046.756	951.908
Resultat af primær drift	215.497	196.629	268.605	236.661	241.001
Antal medarbejdere ultimo	909	1.040	1.047	940	844

En *betroet* rolle

Assurance: Andel af PwC's samlede omsætning



I et år med fortsat vanskelige markedsvilkår for mange af vores kunder har det været en væsentlig opgave for os at hjælpe dem med at skabe et solidt beslutningsgrundlag, så de bedst muligt har kunnet styre uden om de faldgruber, de aktuelle markedsvilkår konkret har budt på. Vi konstaterede allerede sidste år en faldende efterspørgsel og et pres på indtjeningen. Det gav anledning til, at vi tidligt satte fokus på vores omkostninger. Derfor har vi i år kunnet fastholde vores kapacitet på rådgivningssiden, så vi er klar til at gribe nye muligheder, når de opstår i markedet.

Effektiv udnyttelse af kompetencer

Mange af vores kunder oplevede markedsmæssige udfordringer, og det kom især til at præge efterspørgslen på vores øvrige rådgivningsydelser. Intensiv konkurrence blandt revisionsselskaberne – og et betydeligt fokus på omkostninger hos vores kunder – betød, at vi måtte registrere en let vigende omsætning. En væsentlig del af omsætningsfaldet er sket inden for Company Administration Services (CAS), hvor forretningsgrundlaget er halveret i forhold til sidste år. Vi har taget konsekvensen af den faldende efterspørgsel og har nu indrettet os med en markant slankere og mere målrettet organisation.



Mikael Sørensen
Leder af Assurance

”Vi forsøger at skabe overblik, at sætte fokus på mulighederne og spørgsmålstejn ved problemerne.

Det gør virksomhedsledelsen bedre i stand til at vurdere situationen nuanceret, inden den beslutter, hvilken vej den vil gå.”

Assurance

Kvaliteten af vores rådgivningsydelser er vi dog ikke gået på kompromis med, og vi tager vores ansvar som offentlighedens tillidsrepræsentant alvorligt. Med det udgangspunkt har vi søgt at tilrettelægge vores ydelser, så de imødekommer kundernes individuelle behov under de vanskelige markedsvilkår.

Vi har i vores rådgivning haft fokus på omkostninger, værdiansættelser, interne kontroller og en lang række andre forhold, som har hjulpet den enkelte virksomhedsledelse med at identificere risici og optimere driften af virksomheden. Det har

styrket vores rolle som strategisk sparringspartner for vores eksisterende kunder og været adgangskort til nye gode relationer i det forgangne år.

Vi har fastholdt vores fokus på høj faglig kvalitet, men priselementet er dog en væsentlig konkurrencemæssig faktor i det aktuelle marked. Derfor har vi arbejdet med at gøre vores interne processer mere effektive og blive endnu bedre til at udnytte hinandens ressourcer på tværs af organisationen. Det betyder, at vi trods vigende omsætning har været i stand til at forbedre indtjeningen.

Sparringspartner for virksomhedsledelsen

Vores største forretningsområde

Assurance er PwC's største forretningsområde og har været udgangspunktet for PwC's mere end 150-årige historie. Assurance leverer først og fremmest revisions- og erklæringsydelser. Vi udvikler endvidere løbende relaterede ydelser for konstant at være på forkant med kundernes behov. I dag omfatter forretningen således også rådgivning om corporate governance, intern revision og kontrol, børsintroduktion, kapitaludvidelser mv.



”Trods vigende omsætning har vi været i stand til at forbedre indtjeningen.”

Mikael Sørensen
Leder af Assurance

Assurance

Målrettet rådgivning skaber værdi

Udvikling af kunderelationer har i det hele taget stået højt på dagsordenen. I vores virksomhed er salg i høj grad baseret på kvaliteten af vores relationer og vores evne til at formidle vores kompetencer på en troværdig måde. Kunderne kan vælge os fra på grund af prisen, men vi kan ikke vinde på pris alene. Derfor har vi arbejdet videre med at udvikle

kvaliteten og indholdet af vores ydelser i tæt dialog med kunderne.

Kvaliteten i vores rådgivning skabes af dygtige medarbejdere, og kampen for at tiltrække og fastholde de rigtige talenter fortsætter ufortrødent. Vores uddannelse af nye revisorer er et kritisk omdrejningspunkt for disse aktiviteter, og vi arbejder intensivt for, at de dygtigste af disse vælger at blive hos PwC. Indsatsen gælder

også den fortsatte udvikling af vores ledere og partnere. Vi har sat fokus på, hvordan vi effektivt udnytter vores samlede erfaring og faglige kompetencer på tværs af organisationen og omsætter dem til værdiskabende rådgivning for vores kunder. Dette har også været grundlaget for vores salgsarbejde over for potentielle kunder, og indsatsen har vist særdeles positive resultater med flere vigtige nye kunder i løbet af året.

”Vi indtager en betroet rolle som rådgiver og sparringspartner. Det er især vigtigt, når en virksomhedsledelse er under pres og skal træffe store beslutninger. Men det kan bestemt også skabe værdi i den daglige ledelse af en virksomhed.”

Mikael Sørensen
Leder af Assurance

Tættere kobling til markedet

Vores møde med kunderne vil også fremover være baseret på et tæt samarbejde med vores kolleger i PwC's øvrige forretningsområder. Samtidig vil vi i det kommende år arbejde videre med at organisere vores kompetencer og kapacitet med udgangspunkt i vores kunders forskellige behov.

Den store børsnoterede virksomhed har typisk andre behov for rådgivning end den mindre familieejede virksomhed, ligesom offentlige institutioner har deres helt egne vilkår og rammer at operere inden for. Vi er i færd med at etablere en mere markedsrettet organisering, og vi vil arbejde videre med at udvikle målrettede værktøjer og systemer, som effektivt underbygger vores salg og rådgivning. Det vil stå højt på dagsordenen i det kommende år.



Fingeren på pulsen

Årlige regnskabskonferencer

På PwC's årlige regnskabskonference sætter vi fokus på aktuelle temaer og de krav, forventninger og muligheder, som virksomhederne står over for. Det er en god anledning til at møde vores kunder i hele landet. I år deltog mere end 713 kunder og interesse-rede erhvervsfolk i konferencerne i København, Lillebælt, Århus og Aalborg. På dagsordenen var indførelsen af nye corporate governance-regler, ikrafttrædelsen af ny selskabslov og effekten af en række ændringer i årsregnskabsloven og IFRS-regelsættet. ”Nyttig og relevant information”, siger tilbagemeldingerne fra de mange deltagere. ”God eksponering af vores kompetencer”, siger vi.

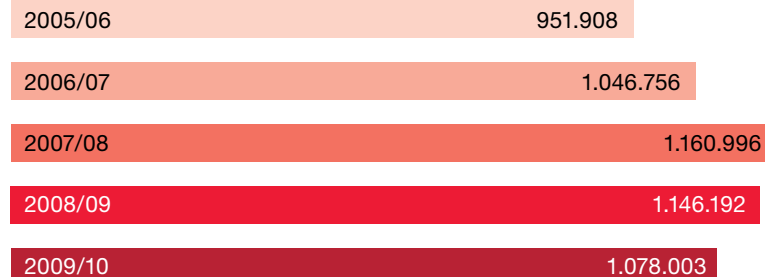
Assurance

Vi vil også fortsætte vores indsats for at udvikle talenter, så vi sikrer, at vores kompetencer altid lever op til de krav, markedet stiller, samt at vi forbliver i stand til at tiltrække nye dygtige medarbejdere.

Med afsæt i disse indsatsområder forventer vi, at Assurance i det kommende år vil bidrage positivt til væksten. Vi forventer også, at vi vil være i stand til at øge indtjeningen yderligere.

Assurance: Omsætningsens udvikling 2006-2010

DKK 1.000



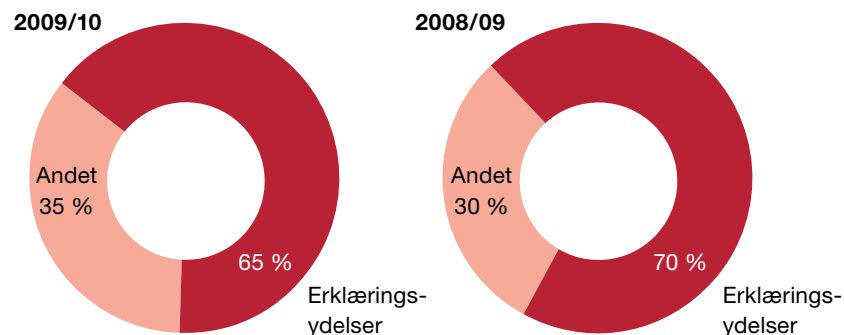
L190-lempelse af revisionspligten

Folketinget har i året vedtaget lovforslag L190 om at lempe revisionspligten for små og mindre virksomheder. Lovændringen får virkning for regnskabsaflæggelse fra og med 1. januar 2011 og indebærer:

- at muligheden for at fravælge revision udvides, så den omfatter selskaber med en omsætning på op til DKK 8 mio. (mod i dag DKK 3 mio.).
- at holdingselskaber fortsat altid er omfattet af revisionspligten.
- at Revisorkommissionen skal se på kravene til en fremtidig revisoruddannelse og komme med forslag til eventuelle ændringer af uddannelsen.

Det er PwC's overordnede vurdering, at den gennemførte lempelse ikke vil påvirke vores forretning væsentligt, men at det samtidig er ærgerligt, at regler om brug af ny SMV-erklæring ikke kunne gennemføres.

Assurance: Omsætningsens fordeling på ydelser i 2008/09-2009/10



En vigtig brik

Profil

Inden Rikke Stampe Skov kom til PwC for godt fire år siden, havde hun arbejdet med salg, HR og driftsledelse i flere store, internationale koncerner. I dag er Rikke director i Assurance med det overordnede ansvar for Company Administration Services, CAS.

”I det daglige arbejde har jeg stort fokus på salg og kvalitet. I CAS sælger vi de kompetencer, som kunderne har brug for her og nu. Men vi hjælper vores kunder med andre løsninger fra vores kolleger på tværs af forretningsområderne – f.eks. revision og rådgivningsydelser,” siger Rikke.

Ifølge Rikke er CAS en vigtig brik i at indfri den del af PwC’s vision, der handler om at blive det førende danske revisions- og rådgivningshus. ”Mange kunder foretrækker at have en leverandør, som kan bistå dem med revision, rådgivning og interim opgaveløsning. De forventer faktisk, at PwC kan levere netop det. Og det er afgørende, at vi kan levere høj kvalitet på alle områderne,” siger Rikke.



Rikke Stampe Skov

Assurance, Company Administration Services (CAS)

”Efter flere år med høj vækst har vi ligesom resten af markedet været ramt af et faldende aktivitetsniveau og pres på indtjeningen.

Men vi har arbejdet målrettet på at tilpasse vores forretning til de nye markedsvilkår.

Resultatet er ikke bare en mere effektiv organisation, men en stærk og fokuseret forretning. Vi står klar til at hjælpe vores kunder med at realisere deres individuelle strategier og vækstambitioner i de kommende års udfordrende markeder.”

Thomas Reenberg
Leder af Advisory



	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07	2005/06
Omsætning	201.351	243.155	208.729	202.979	153.511
Resultat af primær drift	-9.971	9.434	38.920	64.797	43.328
Antal medarbejdere ultimo	145	222	159	138	140

Vækstmotorer under pres

Advisory leverer rådgivningsydelser inden for et bredt felt af forretningsområder, som vi løbende styrker og udbygger med afsæt i kundernes behov. Ydelserne falder overordnet inden for de to forretningsområder: Consulting og Deals.

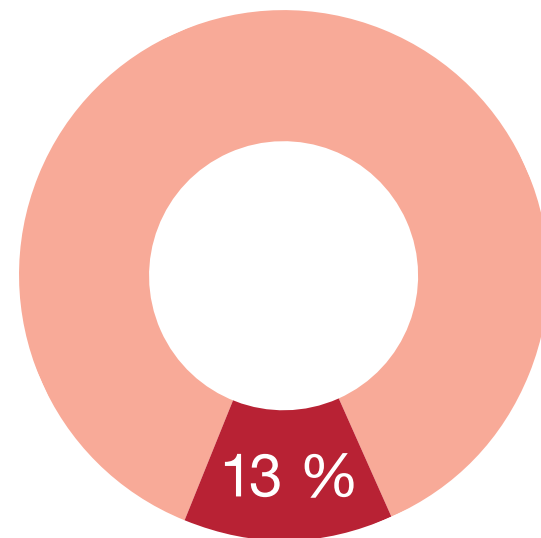
Vi rådgiver kunderne om innovation, vækst og resultatstyring, effektiv anvendelse af teknologi og udvikling samt udnyttelse af talent. Som følge af de udfordrende markedsvilkår har vi også ydet rådgivning i forbindelse med gennemførelse af omkostningsreduktioner, omstruktureringer og kapitalfremskaffelse samt håndtering af kriser, risici og ny regulering.

I løbet af året har Advisory gennemgået en konsolideringsfase. Vi har optimeret forretningen, så Advisory kan opnå en førerposition inden for de forretningsområder og kundesegmenter, vi fokuserer på. Vi har styrket og målrettet vores kompetencer, så vi er på forkant med kundernes behov.

Ændret fokus i efterspørgsel

De vanskelige markedsvilkår har fortsat haft negativ indflydelse på efterspørgslen på rådgivningsydelser i 2009/10, og udviklingen har påvirket aktivitetsniveauet hos både PwC og vores konkurrenter. Markedsudviklingen har haft størst effekt på aktiviteterne inden for Deals, hvor aktivitetsniveauet

Advisory: Andel af PwC's samlede omsætning



”Advisory skal levere en væsentlig del af den vækst, som er målsat i PwC’s strategi frem mod 2016. Derfor har vi i løbet af året gennemført en række strategiske tiltag, som skal ruste os til de kommende års udfordringer.”

Thomas Reenberg
Leder af Advisory

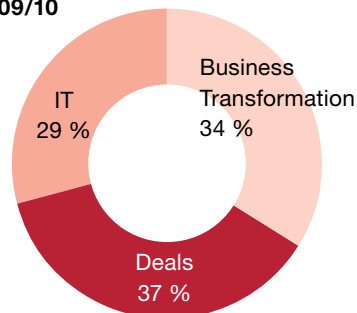
Advisory: Omsætningens udvikling 2006-2010

DKK 1.000

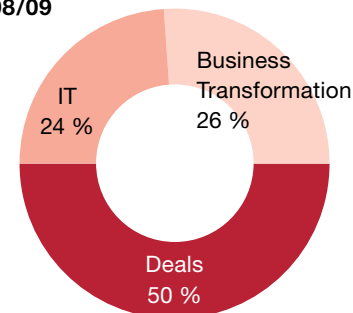
2005/06	153.511
2006/07	202.979
2007/08	208.729
2008/09	243.155
2009/10	201.351

Advisory: Omsætningens fordeling på ydelser i 2008/09-2009/10

2009/10



2008/09



for virksomhedstransaktioner har været meget begrænset. Men også efterspørgslen efter øvrige rådgivningsydelser inden for vores Consulting-område har været faldende og præget af en generel tilbageholdenhed i forbindelse med igangsættelse af nye aktiviteter og investeringer.

I kølvandet på den økonomiske krise har vi til gengæld i vid udstrækning tilbudt vores kunder rådgivningsydelser af mere defensiv karakter, og i 2009/10 fortsatte kundernes efterspørgsel efter disse ydelser.

På Consulting-området betyder det bl.a., at vi har bistået flere kunder med rådgivning i forbindelse med omkostningsreduktioner og omstruktureringer. Vi har assisteret kunderne med

økonomistyring, udarbejdelse af activity based costing-analyser og implementering af Lean. Rådgivning om CSR, implementering af SAP-løsninger og øget fokus på business intelligence og ledelsesrapportering har også været blandt de vigtige opgaver, vi har hjulpet kunderne med.

I Deals har assistance i forbindelse med kapitalfremskaffelse været blandt de løste opgaver. Det har medvirket positivt til, at Advisory – på trods af øget konkurrence og stor prisopmærksomhed hos kunderne – har formået at fastholde en omsætning på niveau med de foregående regnskabsår. Dermed står vi også solidt positioneret til at tage nye markedsandele i de kommende år.

Klar til at gribe nye muligheder

Advisory skal levere en væsentlig del af den vækst, som er målsat i PwC's strategi frem mod 2016. Derfor har vi i løbet af året gennemført en række strategiske tiltag, som skal ruste os til de kommende års udfordringer. Denne indsats har omfattet et tættere samarbejde med vores nordiske netværkspartnere, hvor vi søger at udnytte vores kompetencer på tværs af de nordiske lande med etablering af egentlige "centres of excellence" inden for udvalgte specialområder.

Sideløbende har vi gennemført en række effektiviseringer og tilpasninger af omkostningsniveauet, så vi er i stand til at levere til konkurrencedygtige priser. Det betyder, at vi i dag er lidt færre medarbejdere, end vi var for et år siden, men har en skarp kompetenceprofil, der er målrettet kundernes behov.

Det er et væsentligt element i realiseringen af vores vækstambition, at vi formår at være



Ind til benet **Consulting og Deals**

Vi har styrket vores fokus på kerneforretningen i vores tilgang til markedet – men også internt ved at organisere os, så vi udnytter vores viden og ressourcer bedst muligt. Vi har sikret, at vi har de nødvendige kompetencer til at levere det, kunderne efterspørger – også når aktivitetsniveauet igen begynder at stige.



Besvigelser på dagsordenen

Global Economic Crime Survey

Offentlighedens opmærksomhed på virksomhedskriminalitet er vokset markant i forlængelse af den globale økonomiske krise. Som revisor og virksomhedsrådgiver tager vi et særligt ansvar for også at sætte disse emner på virksomhedernes dagsorden. Det gør vi bl.a. gennem PwC's Global Economic Crime Survey.

Fra juli til november 2009 gennemførte vi for femte gang denne analyse med deltagelse af flere end 3.000 virksomhedsledere fra 54 lande. I Danmark deltog flere end 100 virksomheder, og undersøgelsen viste, at 26 % af de danske virksomheder havde været udsat for virksomhedskriminalitet inden for en periode på 12 måneder. Et alvorligt problem, som vi gennem øget opmærksomhed og aktiv rådgivning håber at kunne reducere.

”Vi vil tilbyde kunderne målrettede rådgivningsydelser, der kan hjælpe dem tilbage på vækstsporet på en effektiv og kontrolleret måde.”

Thomas Reenberg
Leder af Advisory

på forkant med kundernes behov. Vi skal forstå deres situation og sørge for at tilbyde dem alle relevante rådgivningsydelser, så de får det optimale udbytte af samarbejdet med PwC.

Advisory tilbyder en bred vifte af rådgivningsydelser, som kan tilføre værdi hos mange af vores eksisterende revisionskunder.

Derfor har vi været aktivt involveret i den målrettede indsats for at styrke salgsarbejdet på tværs af PwC's forretningsområder.

Vi kan konstatere, at de strategiske tiltag i takt med implementeringen har haft positiv effekt på både forretningsomfang og økonomiske resultater.

God position til øget aktivitet

Vi forventer, at markedet i det kommende år vil være præget af fortsat økonomisk usikkerhed. Men det er også vores forventning, at vi med afsæt i vores styrkede platform vil kunne øge aktivitetsniveauet inden for både Consulting og Deals. Vi vil tilbyde kunderne målrettede rådgivningsydelser, der kan hjælpe dem tilbage på vækstsporet på en effektiv og kontrolleret måde.

Målrettet salg til både nye og eksisterende kunder skal underbygge dette. Vi forventer også, at der kommer fornyet aktivitet på markedet for virksomhedstransaktioner, og vi står godt positioneret til at byde ind på en væsentlig andel af dette marked. Derfor forventer vi samlet en positiv udvikling i både omsætning og driftsresultat i det kommende år.

Kundens ambassadør i PwC

Profil

Maria Elkjær er seniorkonsulent i Advisory, hvor hun primært arbejder med forretningsudvikling og optimering af økonomifunktionen hos en række kunder med direkte reference til den enkelte kundes CFO.

”Egentlig blev jeg ansat i Advisory i vores IT Management-gruppe. Men da jeg talte med en kollega, der arbejder i en anden del af Advisory, fandt vi ud af, at han havde en opgave, som jeg havde gode forudsætninger for at løse. Jeg blev hurtigt sat på opgaven, og siden da har jeg faktisk arbejdet med optimering og forretningsudvikling, som i de fleste tilfælde også involverer et element af IT,” fortæller Maria. Det tværgående samarbejde i PwC er fortsat vigtigt for Maria, som i sit daglige arbejde gør en dyd ud af at lytte til kunderne og finde de rette løsninger.

”Kunderne er ligeglade med, hvilken afdeling i PwC jeg arbejder i. De har udfordringer, som de gerne vil have løst – og mine kolleger og jeg finder altid en PwC’er, der kan hjælpe dem. Derfor betragter jeg selvfølgelig mig selv som PwC’s ambassadør over for kunden, men bestemt også som kundens ambassadør i PwC,” siger Maria.



Maria José Elkjær

Advisory



”Vores fremragende resultat i år er helt grundlæggende baseret på gode relationer mellem mennesker og den værdi, vi skaber for hinanden.

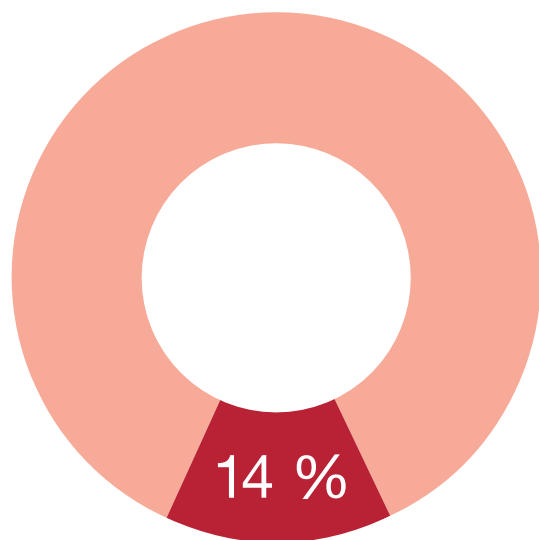
Vores vigtigste redskaber er proaktiv og målrettet rådgivning, vedvarende høj kvalitet og systematisk opfølgning. Det kræver, at vi konstant er opmærksomme på vores kunders behov.”

Henrik Faust Pedersen
Leder af Tax

	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07	2005/06
Omsætning	206.113	198.232	175.927	149.024	137.572
Resultat af primær drift	52.931	27.396	45.322	32.766	49.017
Antal medarbejdere ultimo	149	174	145	136	118

Tættere på kunderne

Tax: Andel af PwC's samlede omsætning



Vores kunder har haft mange og forskelligartede udfordringer i form af vanskelige markedsforhold og behov for effektiviseringer, restruktureringer, refinansiering af gæld mv. Det har vi hjulpet dem med inden for hele viften af rådgivningsydelser. Samtidig har implementering af både skattereform og nye momsregler skabt nye behov for rådgivning.

I løbet af året har vi også internt arbejdet intensivt på at styrke vores fokus på kundernes behov ved at trække på vores fælles ressourcer – også på tværs af PwC's forretningsområder.

Nye behov i udfordrende marked

Som resten af PwC har vi også i Tax mærket uroen på markedet, hvor vores kunder på forskellig vis har søgt at håndtere de udfordringer, markedsudviklingen har stillet dem over for. Kriseramte virksomheder har haft behov for restruktureringer og effektiviseringer i egne rækker, og vi har gjort vores bedste for at imødekomme den særlige efterspørgsel med målrettede ydelser og tæt dialog med virksomhedsledelserne. Efterspørgslen var også påvirket af en række forberedelser til børsnoteringer, andre virksomhedstransaktioner eller ændrede planer for ejerskab, hvor due diligence, refinansiering af gæld og lignende strategiske overvejelser

implicerede skattemæssige aspekter og beslutninger. Endelig gav sidste års skattereform og nye momsregler pr. 1. januar 2010 anledning til en række rådgivningsopgaver for Tax.

Et væsentligt fokusområde for Tax er i stigende grad moms og indirekte skatter, der for kunderne ofte har langt større indflydelse på deres virksomheds økonomi end selskabsskatten. Derfor har vi

arbejdet intensivt på at opsøge og styrke dialogen med vores kunder bl.a. om dette punkt, og det vil også fremover være et fokusområde. Den tætte og fortrolige dialog med kunderne er et afgørende aspekt i vores rådgivning, og vi lægger vægt på, at vi får sat fokus på såvel de finansielle aspekter af mulige løsningsmodeller som de forretningsmæssige og etiske. Dermed kan vi bidrage til at sikre, at vores kunder kan

Tax: Omsætningens udvikling 2006-2010

DKK 1.000

2005/06	137.572
2006/07	149.024
2007/08	175.927
2008/09	198.232
2009/10	206.113

Tre hovedområder Tax kommer hele vejen rundt

Tax leverer rådgivning inden for tre hovedområder:

Hovedområdet Corporate Tax

hvor vi bl.a. rådgiver om internationale skatteregler, virksomhedshandler, skatteregler vedrørende energiforhold, transfer pricing, financial services, tax management og accounting services.

Moms og afgifter

som er et forretningsområde med stadig stigende efterspørgsel.

Human Resource Services

med fokus på blandt andet personskat og personalejura.

vurdere mulighederne ud fra en helhedsorienteret forståelse af både fordele og risici.

Samlet har markedsudviklingen – og vores kunders udfordringer – givet en efterspørgsel på samme niveau som sidste år, men med øget konkurrence. Omsætningen i Tax blev således på linje med sidste år. Men en fokuseret indsats for at optimere ressourceudnyttelsen har bidraget til, at vi markant har forbedret driftsindtjeningen.

Målrettede løsninger styrker relationer

Som led i arbejdet med at realisere PwC's strategi har vi intensiveret vores arbejde med at synliggøre vores unikke kompetencer over for kunderne. Markedsføringen har blandt andet bestået i en øget aktivitet med faglige indslag i medierne, foredrag osv. Men vi har også internt arbejdet mere målrettet med at markedsorientere vores ydelser og den måde, vi henvender os til kunderne på. Formålet har været at skabe



”Den tætte og fortrolige dialog med kunderne er et afgørende aspekt i vores rådgivning, og vi lægger vægt på, at vi får sat fokus på såvel de finansielle aspekter af mulige løsningsmodeller som de forretningsmæssige og etiske.”

Henrik Faust Pedersen
Leder af Tax

flere og bedre relationer til både eksisterende og nye kunder. Vi har systematisk arbejdet med at sætte de skattemæssige problemstillinger på dagsordenen, som har strategisk betydning for kunderne. Vi har desuden etableret et mere systematisk samarbejde med vores kolleger på tværs af organisationen og har derigennem skabt grundlag for en bredere faglig og erfaringsmæssig tilgang til kunderne. Det har styrket

”Vores fortsatte vækst skal i høj grad drives af en effektiv udnyttelse af vores ressourcer og styrkelse af vores kompetencer.”

Henrik Faust Pedersen
Leder af Tax

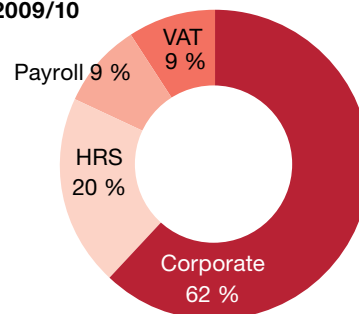
dialogen med vores eksisterende kunder og åbnet døre til nye interessante kunderelationer i løbet af året.

Vækst gennem viden

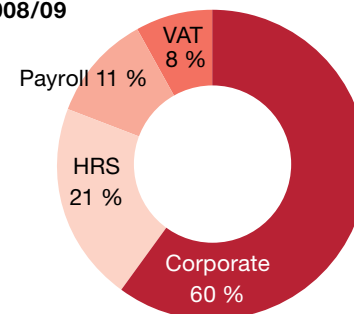
Vi forventer, at markedet i det kommende år fortsat vil være præget af uro og en vis tilbageholdenhed. Vi forventer også, at vi på en række områder får mulighed for at høste resultaterne af vores strategiske initiativer. Konkurrencen ventes at være uændret intensiv og prisopmærksomheden stor. En kritisk faktor for den fortsatte udvikling af vores forretning er, at vi er i stand til at vedligeholde og videreudvikle gode og værdiskabende relationer til vores kunder. Vores fortsatte vækst skal i høj grad drives af en effektiv udnyttelse af vores ressourcer og styrkelse af vores kompetencer. Kampen om de gode talenter er intensiv, og derfor vil vores arbejde med at synliggøre vores kvaliteter også have et bredere formål end markedsføring over for kunder.

Tax: Omsætningens fordeling på ydelser i 2008/09-2009/10

2009/10



2008/09



Djævelen ligger i detaljen

Profil

Siden 1975 har Bo Sponholtz, partner i Tax, arbejdet med skat. Så der er styr på detaljen, når Bo rådgiver kunderne, udtaler sig til medierne eller besvarer spørgsmål som online-skatteekspert på Børsen Online. ”Det er vigtigt, at vi er præcise og klare i vores rådgivning. Detaljerne i vores rådgivning skal være på plads, og det gælder også den sproglige formidling af stoffet. Når vi skriver en rapport eller en mail, har kvaliteten af teksten en klar indflydelse på, om kunderne opfatter os som troværdige,” siger Bo.

Bo har fokus på ejerledede virksomheder, og derudover arbejder han tæt sammen med Assurance og Advisory om at etablere kontakt til potentielle kunder i Mid Tier-segmentet. Bo mener, at synlighed er afgørende for, at PwC kan indfri de forretningsmæssige mål: ”Vi skal være til stede ude hos kunderne og hos de potentielle kunder. Vi skal vise dem, at vi forstår, hvad de arbejder med – og hvad de bekymrer sig om. Det er vigtigt, at vi får set dem i øjnene og trykket dem i hænderne. Og så skal vi selvfølgelig spille ind med nyt input. Men vi skal først og fremmest lytte til deres behov.”



Bo Sponholtz

Tax





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 ejeraftale (aktionæroverenskomst), der er vedtaget af aktionærerne. Ejeraftalen (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 ejeraftalen (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 Klibo

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 (partneraflønningssystemet). De enkelte lande har en vis frihed i forbindelse med tilrettelæggelsen af partneraflønningssystemet, 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 partneraflønning 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 partneres, directors' og medarbejders overholdelse af reglerne.

De revisionspartnere, som underskriver regnskaber mv., og partnere, der er ansvarlige for løbende kvalitetssikring 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 fonds-børsforhold. 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 fonds-børsforhold 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 særdeles 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 revisionsskik 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)

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• American Express Denmark A/S• Arriva Insurance A/S• Sparekassen Balling• Borbjerg Sparekasse• BRFonden• BRFHolding A/S• BRFkredit A/S• BRFBank 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 | <ul style="list-style-type: none">• 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 | <ul style="list-style-type: none">• 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• Skandinaviska 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

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• 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 | <ul style="list-style-type: none">• 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 | <ul style="list-style-type: none">• 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 | • Jan Huusmann Christensen, Told & Skat fuldmægtiguddannet | • Michael Brabrand, statsautoriseret revisor |
| • Arne Frandsen, statsautoriseret revisor | • Jan Thomsen, statsautoriseret revisor | • Michael Eriksen, cand.merc. |
| • Arne Kristensen, statsautoriseret revisor | • Janus Mens, cand.scient.oecon | • Michael Herschend, statsautoriseret revisor |
| • Benny Lundgaard, statsautoriseret revisor | • Jens Otto Damgaard, statsautoriseret revisor | • Michael Nielsson, statsautoriseret revisor |
| • Bjørn Jakobsen, statsautoriseret revisor | • Jesper Hansen, statsautoriseret revisor | • Michael Stenskrøg, statsautoriseret revisor |
| • Bo Madsen, statsautoriseret revisor | • Jesper Lund, statsautoriseret revisor | • Mikael Heibrock Sørensen, statsautoriseret revisor |
| • Bo Schou-Jacobsen, statsautoriseret revisor | • Jesper Møller Christensen, statsautoriseret revisor | • Mogens Nørgaard Mogensen, statsautoriseret revisor |
| • Brian Christiansen, statsautoriseret revisor | • Jesper Otto Edelbo, statsautoriseret revisor | • Niels Jørgen Lodahl, statsautoriseret revisor |
| • Carsten Gerner, statsautoriseret revisor | • Jesper Wiinholt, statsautoriseret revisor | • Niels Trærup, statsautoriseret revisor |
| • Charlotte Dohm, statsautoriseret revisor | • Jess Kjær Mogensen, statsautoriseret revisor | • Niels Thorning Villadsen, statsautoriseret revisor |
| • Christian Klibo, statsautoriseret revisor | • Jim Laursen, statsautoriseret revisor | • Ole Jul Nielsen, statsautoriseret revisor |
| • Claus Høegh-Jensen, cand.merc.jur. | • John Gabriel Sørensen, statsautoriseret revisor | • Paul Adler Juul, statsautoriseret revisor |
| • Claus Kjær Poulsen, statsautoriseret revisor | • John van der Weerd, statsautoriseret revisor | • Per Nørgaard Sørensen, statsautoriseret revisor |
| • Claus Lindholm Jacobsen, statsautoriseret revisor | • Jørgen Juul Andersen, statsautoriseret revisor, | • Per Timmermann, statsautoriseret revisor |
| • Erik Todbjerg, statsautoriseret revisor | • Jørgen Rønning Pedersen, statsautoriseret revisor | • Peter Hededam Christensen, statsautoriseret revisor |
| • Erling Lohse, statsautoriseret revisor | • Kent Hedegaard, statsautoriseret revisor | • Poul Spencer Poulsen, statsautoriseret revisor |
| • Fin Tomy Nielsen, statsautoriseret revisor | • Kim Fücksel, statsautoriseret revisor | • Preben Lund, statsautoriseret revisor, |
| • Gavin Halliley, statsautoriseret revisor | • Kim Rune Brarup, statsautoriseret revisor | • Preben Majdahl Nielsen, statsautoriseret revisor |
| • Gert R. L. Andersen, statsautoriseret revisor | • Klaus Okholm, statsautoriseret revisor | • Steen Iversen, statsautoriseret revisor |
| • Hans Christian Krogh, statsautoriseret revisor | • Kristian Bredgaard Lassen, statsautoriseret revisor | • Susanne Nørgaard, statsautoriseret revisor |
| • Harald Birkwald, statsautoriseret revisor | • Kurt Lund, statsautoriseret revisor | • Søren Bonde, statsautoriseret revisor |
| • Helle Bank-Jørgensen, statsautoriseret revisor | • Lars Almskou Ohmeyer, statsautoriseret revisor | • Søren Jesper Hansen, cand.jur. |
| • Henrik Axelsen, cand. jur./MBA | • Lars Baungaard, statsautoriseret revisor | • Søren Petersen, statsautoriseret revisor |
| • Henrik Faust Pedersen, cand.jur. | • Lars Engelund, statsautoriseret revisor | • Søren Primdahl Jakobsen, statsautoriseret revisor |
| • Henrik Kragh, statsautoriseret revisor | • Lars Holtug, statsautoriseret revisor | • Søren Skov Larsen, statsautoriseret revisor |
| • Henrik Olesen, statsautoriseret revisor | • Leif Christensen, statsautoriseret revisor | • Thomas Krantz, cand.jur. |
| • Henrik Steffensen, cand.merc.aud. | • Martin Mølgård Povelsen, civilingeniør | • Thomas Reenberg, civilingeniør |
| • Jacob Fromm Christiansen, statsautoriseret revisor | | • 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 Fücksel

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



Leif Hesselund Mosegaard ¹

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



Vibeke Hennings Outze ¹

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

¹ Valgt af medarbejderne

Det er PwC's politik, at ingen partnere, herunder bestyrelsesmedlemmer, har bestyrelsesposter eller tilsvarende hverv i andre erhvervs-virksomheder. 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.





Regnskab

Ledelsespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. juli 2009 - 30. juni 2010 for PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionsaktieselskab.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards, som godkendt af EU, samt de yderligere danske oplysningskrav i IFRS-bekendtgørelsen, udstedt af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigtsmæssig og de udøvede regnskabsmæssige skøn for forsvarlige. Regnskabet giver derfor efter

vores opfattelse et retvisende billede af selskabets aktiver og passiver, den finansielle stilling samt resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for de forhold, som den omhandler, og beskriver de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som selskabet står over for.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

København,
den 14. september 2010

Direktion

Carsten Gerner,
administrerende direktør

Thomas Reenberg

Mikael Sørensen

Henrik Faust Pedersen

Bestyrelse

Peter H. Christensen, formand

Kim Füchsel

Christian Klibo

Klaus Okholm

Leif Hessellund Mosegaard

Vibeke Hennings Outze

Den uafhængige revisors påtegning

Til aktionærerne i PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionsaktieselskab

Vi har revideret årsregnskabet for PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionsaktieselskab for regnskabsåret 1. juli 2009 - 30. juni 2010, side 119-161. Årsregnskabet omfatter totalindkomst-opgørelse, balance, egenkapital-opgørelse, pengestrømsopgørelse og noter. Årsregnskabet aflægges efter International Financial Reporting Standards, som godkendt af EU, og yderligere danske oplysningskrav til årsregnskaber.

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for at udarbejde og aflægge et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards, som godkendt af EU, og yderligere danske oplysningskrav til årsregnskaber. Dette ansvar omfatter udformning, implementering og opretholdelse af interne kontroller, der er relevante for at udarbejde og aflægge et årsregnskab, der giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl, samt valg og anvendelse

af en hensigtsmæssig regnskabspraksis og udøvelse af regnskabsmæssige skøn, som er rimelige efter omstændighederne.

Revisors ansvar og den udførte revision

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført vores revision i overensstemmelse med danske og internationale revisionsstandards. Disse standarder kræver, at vi lever op til etiske krav samt planlægger og udfører revisionen med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed for, at årsregnskabet ikke indeholder væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter handlinger for at opnå revisionsbevis for de beløb og oplysninger, der er anført i årsregnskabet. De valgte handlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurderingen af risikoen for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor interne kontroller, der er relevante for virksomhedens udarbejdelse og aflæggelse af et årsregnskab, der giver et retvisende billede med henblik på at udforme

revisionshandling, der er passende efter omstændighederne, men ikke med det formål at udtrykke en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol. En revision omfatter endvidere stillingtagen til, om den af ledelsen anvendte regnskabspraksis er passende, om de af ledelsen udøvede regnskabsmæssige skøn er rimelige, samt en vurdering af den samlede præsentation af årsregnskabet.

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

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. juni 2010 samt af resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. juli 2009 - 30. juni 2010 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards, som godkendt af EU, og yderligere danske oplysningskrav til årsregnskaber.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen har ansvaret for at udarbejde en ledelsesberetning, der indeholder en retvisende redegørelse i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Revisionen har ikke omfattet ledelsesberetningen, men vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den gennemførte revision af årsregnskabet.

Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet.

København,
den 14. september 2010

Grant Thornton
Statsautoriseret
Revisionsaktieselskab

Christian F. Jakobsen
statsautoriseret revisor

Søren Ørjan Jensen
statsautoriseret revisor

Selskabsoplysninger

Selskabet	Bestyrelse	Revision
PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionsaktieselskab Strandvejen 44 2900 Hellerup Danmark Telefon: 3945 3945 Telefax: 3945 3987	Peter H. Christensen, formand Kim Fücksel Christian Kliibo Klaus Okholm Leif Hessellund Mosegaard Vibeke Hennings Outze	Grant Thornton Statsautoriseret Revisionsaktieselskab Stockholmsgade 45 2100 København Ø
Hjemmeside: www.pwc.dk	Direktion	Bank
CVR-nr: 16994294 Regnskabsår: 1. juli - 30. juni Hjemstedskommune: Gentofte	Carsten Gerner, administrerende direktør Thomas Reenberg Mikael Sørensen Henrik Faust Pedersen	Danske Bank A/S Holmens Kanal 2 1090 København K

Totalindkomstopgørelse 1. juli - 30. juni

(DKK 1.000)	2009/10	2008/09	Note
Omsætning	1.505.660	1.617.802	4,5
Personaleomkostninger	-1.105.682	-1.163.202	6
Udlæg på kunder	-82.639	-86.914	
Andre eksterne omkostninger	-246.021	-309.397	
Af- og nedskrivninger af materielle og immaterielle langfristede aktiver	-27.838	-25.909	7
Andre driftsindtægter	1.577	3.815	8
Resultat af primær drift	45.057	36.195	
Finansielle indtægter	2.062	9.476	9
Finansielle omkostninger	-16.972	-17.523	10
Resultat før skat	30.147	28.148	
Skat af årets resultat	-9.078	-7.878	11
Årets resultat	21.069	20.270	
Anden totalindkomst	0	0	
Årets totalindkomst	21.069	20.270	
Af ledelsen foreslået fordelt således:			
Foreslået udbytte for regnskabsåret	8.501	8.500	
Overførsel til næste år	12.568	11.770	
Fordelt	21.069	20.270	

Det i 2009/10 foreslåede udbytte svarer til et udbytte på DKK 48.300 (DKK 48.300 i 2008/09) pr. aktie.

Balance 30. juni 2010

Aktiver (DKK 1.000)	2010	2009	Note
Goodwill	301.701	301.701	
Software	8.419	9.063	
Rettigheder	7.546	9.804	
Immaterielle aktiver	317.666	320.568	12
Grunde og bygninger	69.606	72.344	
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	32.090	40.000	
Indretning af lejede lokaler	11.582	10.365	
Materielle aktiver	113.278	122.709	13
Deposita	26.272	25.447	
Finansielle aktiver	26.272	25.447	14
Tilgodehavender	15.641	8.681	15
Langfristede aktiver	472.857	477.405	
Tilgodehavender	475.081	457.621	15
Selskabsskat	77	0	
Periodeafgrænsningsposter	41.177	22.543	16
Tilgodehavender	516.335	480.164	
Likvide beholdninger	58.246	155.213	17
Kortfristede aktiver	574.581	635.377	
Aktiver i alt	1.047.438	1.112.782	

Balance 30. juni 2010

Egenkapital og forpligtelser (DKK 1.000)	2010	2009	Note
Aktiekapital	123.000	129.000	18
Overført resultat	76.318	71.966	
Foreslået udbytte for regnskabsåret	8.501	8.500	
Egenkapital	207.819	209.466	
Udskudt skat	69.381	70.970	19
Hensatte forpligtelser	51.307	40.674	20
Langfristede gældsforpligtelser	181.326	183.523	21
Selskabsskat	6.175	8.829	
Langfristede forpligtelser	308.189	303.996	
Hensatte forpligtelser	4.420	4.667	20
Kortfristet del af langfristede gældsforpligtelser	21.120	20.273	21
Kreditinstitutter	37	0	
Modtagne forudbetalinger fra kunder	46.303	46.851	
Leverandører af varer og tjenesteydelser	35.755	31.879	
Gæld til aktionærer	121.605	128.393	
Anden gæld	302.190	367.257	
Kortfristede forpligtelser	531.430	599.320	
Forpligtelser	839.619	903.316	
Egenkapital og forpligtelser i alt	1.047.438	1.112.782	
Eventualposter og øvrige økonomiske forpligtelser			22
Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor			23
Nærtstående parter			24
Køb af virksomheder			27
Finansielle risici og finansielle instrumenter			28
Efterfølgende begivenheder			29
Koncernoversigt frem til 1. juli 2009			30

Egenkapitalopgørelse 1. juli - 30. juni

(DKK 1.000)	Aktiekapital	Overført resultat	Foreslået udbytte for regnskabsåret	I alt
Egenkapital 1. juli 2009	129.000	71.966	8.500	209.466
Årets totalindkomst	0	21.069	0	21.069
Betalt udbytte	0	0	-8.066	-8.066
Udbytte egne aktier	0	434	-434	0
Køb af egne kapitalandele	0	-15.400	0	-15.400
Salg af egne kapitalandele	0	750	0	750
Kapitalnedsættelse	-6.000	6.000	0	0
Foreslået udbytte for regnskabsåret	0	-8.501	8.501	0
Egenkapital 30. juni 2010	123.000	76.318	8.501	207.819

(DKK 1.000)	Aktiekapital	Overført resultat	Foreslået udbytte for regnskabsåret	I alt
Egenkapital 1. juli 2008	102.900	87.746	8.032	198.678
Årets totalindkomst	0	20.270	0	20.270
Betalt udbytte	0	0	-8.032	-8.032
Køb af egne kapitalandele	0	-3.700	0	-3.700
Salg af egne kapitalandele	0	1.250	0	1.250
Fondsaktier	25.800	-25.800	0	0
Kapitalforhøjelse	1.000	0	0	1.000
Kapitalnedsættelse	-700	700	0	0
Foreslået udbytte for regnskabsåret	0	-8.500	8.500	0
Egenkapital 30. juni 2009	129.000	71.966	8.500	209.466

Pengestrømsopgørelse 1. juli - 30. juni

(DKK 1.000)	2009/10	2008/09	Note
Årets resultat	21.069	20.270	
Reguleringer	61.739	61.374	25
Ændring i driftskapital	-98.400	85.852	26
Pengestrømme fra drift før finansielle poster	-15.592	167.496	
Renteindbetalinger og lignende	2.199	9.455	
Renteudbetalinger og lignende	-16.542	-15.117	
Pengestrømme fra ordinær drift	-29.935	161.834	
Betalt selskabsskat	-13.398	180	
Pengestrømme fra driftsaktivitet	-43.333	162.014	
Køb af immaterielle aktiver	-4.458	-6.858	
Køb af materielle aktiver	-8.811	-50.990	
Køb af finansielle aktiver	-825	-4.615	
Køb af virksomhed	0	-27.978	27
Salg af materielle aktiver	1.077	408	
Ændring af tilgodehavender under anlægsaktiver	-6.960	-8.681	
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	-19.977	-98.714	

(DKK 1.000)	2009/10	2008/09	Note
Tilbagebetaling af andre gældsforpligtelser	-20.273	-14.703	21
Optagelse af andre gældsforpligtelser	16.083	39.189	21
Tilbagebetaling af gæld til aktionærer	-6.788	-84.648	
Forhøjelse af aktiekapital ved indskud	0	1.000	
Køb af egne kapitalandele	-15.400	-3.700	
Salg af egne kapitalandele	750	1.250	
Betalt udbytte	-8.066	-8.032	
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-33.694	-69.644	
Ændring i likvider	-97.004	-6.344	
Likvider 1. juli	155.213	161.557	
Likvider 30. juni	58.209	155.213	
Likvider specificeres således:			
Kreditinstitutter	-37	0	
Likvide beholdninger	58.246	155.213	
Likvider 30. juni	58.209	155.213	

Noter til årsrapporten

Note 1	Anvendt regnskabspraksis	131
Note 2	Vesentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger i anvendt regnskabspraksis	136
Note 3	Nye regnskabsstandarder	136
Note 4	Omsætning	137
Note 5	Segmentoplysninger	137
Note 6	Personaleomkostninger	139
Note 7	Af- og nedskrivninger af materielle og immaterielle langfristede aktiver	140
Note 8	Andre driftsindtægter	140
Note 9	Finansielle indtægter	140
Note 10	Finansielle omkostninger	141
Note 11	Skat af årets resultat	141
Note 12	Immaterielle aktiver	142
Note 13	Materielle aktiver	144
Note 14	Finansielle aktiver	145
Note 15	Tilgodehavender	146
Note 16	Periodeafgrænsningsposter	146
Note 17	Likvide beholdninger	146
Note 18	Aktiekapital	147
Note 19	Udskudt skat	149
Note 20	Hensatte forpligtelser	150
Note 21	Langfristede gældsforpligtelser	152
Note 22	Eventualposter og øvrige økonomiske forpligtelser	153
Note 23	Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor	154
Note 24	Nærtstående parter	154
Note 25	Pengestrømsopgørelse – reguleringer	155
Note 26	Pengestrømsopgørelse – ændring i driftskapital	155
Note 27	Køb af virksomheder	156
Note 28	Finansielle risici og finansielle instrumenter	157
Note 29	Efterfølgende begivenheder	160
Note 30	Koncernoversigt frem til 1. juli 2009	161

1. Anvendt regnskabspraksis

Regnskabet for Pricewaterhouse-
Coopers Statsautoriseret Revisions-
aktieselskab (PwC A/S) er aflagt i
overensstemmelse med internatio-
nale regnskabsstandarder (IFRS),
som godkendt af EU, samt de
yderligere danske oplysningskrav
i IFRS-bekendtgørelsen, udstedt
af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

Fusion mellem PwC A/S og dets datterselskaber

Alle tal i dette regnskab, inklusive
sammenligningstal for tidligere
perioder, afspejler fusionen fra
1. juli 2009 mellem datterselska-
berne og PwC A/S med PwC A/S
som det fortsættende selskab.
Regnskabet for PwC A/S svarer
derfor nu til koncernregnskabet for
PwC i de tidligere regnskabsperio-
der. De i denne årsrapport anførte
sammenligningstal for tidligere år
svarer, med mindre andet specifikt
er anført, til koncernens. Visse
aktiver og forpligtelser i dette regn-
skab varierer hermed fra aktiver og
forpligtelser, der har været anført i
tidligere regnskaber for PwC A/S.

Ændring i anvendt regnskabspraksis

Den anvendte regnskabsprak-
sis og præsentation er uændret

i forhold til sidste år, bortset fra
nedenstående.

PwC har med virkning fra 1. juli
2009 implementeret IAS 1 (ajour-
ført 2007) "Præsentation af
årsregnskaber", IFRS 8 "Drifts-
segmenter" samt ændringer til
IFRS 7 "Oplysning om finansielle
instrumenter".

IAS 1 har ændret præsentationen af
de primære opgørelser i årsrappor-
ten. Standarden giver mulighed for
præsentation af totalindkomstop-
gørelsen i en samlet opgørelse (en
totalindkomstopgørelse) eller to
opgørelser (en resultatopgørelse og
en totalindkomstopgørelse, der vi-
ser periodens resultat og indtægter,
der indgår i anden totalindkomst).
Desuden skal ejerrelaterede egen-
kapitalbevægelser præsenteres i en
særskilt egenkapitalopgørelse. PwC
har valgt at vise totalindkomstop-
gørelsen i en opgørelse.

IFRS 8 kræver, at segmenter og
segmentoplysninger baseres på den
interne ledelsesrapportering, som
den øverste operationelle ledelse
anvender til ressourceallokering og
resultatopfølgning. IFRS 8 kræves
ikke anvendt af selskaber, der ikke
er børsnoterede, men PwC har valgt
frivilligt at anvende IFRS 8. Imple-
menteringen af IFRS 8 har betydet,

at omsætningen på Line of Service-
forretningssegmenter nu opgøres
som kundeomsætning, hvor det
tidligere var baseret på den enkelte
medarbejders omsætning.

Øvrige standardændringer og for-
tolkningsbidrag gældende fra 1. juli
2010, samt nye standarder til senere
implementering fremgår af note 3.

De nye regnskabsstandarder har
ikke påvirket indregning og må-
ling. IAS 1 og IFRS 8 m.fl. medfører
alene ændringer i regnskabsopstil-
lingerne og noterne. Sammenlig-
ningstal er tilpasset.

Generelt om indregning og måling

Regnskabet er udarbejdet med
udgangspunkt i det historiske
kostprisprincip, undtagen hvor
IFRS udtrykkeligt kræver anvæn-
delse af dagsværdi.

Indtægter indregnes i resultatopgø-
relsen, i takt med at de indtjenes.
Herudover indregnes værdiregule-
ringer af finansielle aktiver og for-
pligtelser, der måles til dagsværdi
eller amortiseret kostpris. Endvi-
dere indregnes i resultatopgørelsen
alle omkostninger, der er afholdt
for at opnå årets indtjening, herun-
der afskrivninger, nedskrivninger
og hensatte forpligtelser samt

tilbageførsler som følge af ændrede
regnskabsmæssige skøn af beløb,
der tidligere har været indregnet
i resultatopgørelsen.

Aktiver indregnes i balancen, når
det er sandsynligt, at fremtidige
økonomiske fordele vil tilflyde
selskabet, og aktivets værdi kan
måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes i balancen,
når det er sandsynligt, at fremti-
dige økonomiske fordele vil fragå
selskabet, og forpligtelsens værdi
kan måles pålideligt.

Ved første indregning måles ak-
tiver og forpligtelser til kostpris.
Efterfølgende måles aktiver og for-
pligtelser, som beskrevet for hver
enkelt regnskabspost nedenfor.

Visse finansielle aktiver og for-
pligtelser måles til amortiseret
kostpris, hvorved der indregnes en
konstant effektiv rente over løbeti-
den. Amortiseret kostpris opgøres
som oprindelig kostpris med fra-
drag af afdrag og tillæg/fradrag af
den akkumulerede afskrivning af
forskellen mellem kostprisen og det
nominelle beløb. Herved fordeles
kursstab og -gevinst over løbetiden.

Ved indregning og måling tages
hensyn til forudsigelige tab og

risici, der fremkommer, inden årsrapporten aflægges, og som be- eller afkræfter forhold, der eksisterer på balancedagen.

Konsolideringspraksis

Koncernregnskabet for 2008/09 omfatter moderselskabet og datterselskaber, hvor PwC A/S har direkte eller indirekte kontrol.

Koncernregnskabet er udarbejdet på grundlag af PwC A/S' og de konsoliderede virksomheders regnskaber, tilpasset koncernens regnskabspraksis, som et sammendrag af poster af ensartet karakter.

Der er ved sammendraget foretaget eliminering af koncerninterne indtægter og omkostninger, aktiebesiddelser, udbytter, interne mellemværender samt realiserede og urealiserede gevinster og tab ved transaktioner mellem de konsoliderede virksomheder.

Virksomheds-sammenslutninger

Nyerhvervede eller nystiftede dattervirksomheder indregnes fra det tidspunkt, hvor der opnås kontrol over det tilkøbte (overtagelsesdagen). Ved erhvervelse af dattervirksomheder anvendes overtagelsesmetoden.

For køb efter 1. juli 2009 opgøres anskaffelsesprisen som dagsværdien af de afgivne aktiver, påtagne forpligtelser og udstedte aktier. Anskaffelsesprisen indeholder dagsværdien af eventuelle betingede vederlag (earn-outs). Omkostninger ved erhvervelsen omkostningsføres i den periode, hvor de afholdes.

Identificerbare aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser (nettoaktiver) vedrørende den overtagne virksomhed indregnes til dagsværdien på overtagelsesdagen, opgjort efter selskabets regnskabspraksis.

Ved hver overtagelse indregnes goodwill og en ikke-kontrollerende interesse (minoritet) efter én af følgende metoder:

1) Goodwill, relateret til den overtagne virksomhed, udgøres af et eventuelt positivt forskelsbeløb mellem den samlede dagsværdi af den overtagne virksomhed og dagsværdien af de samlede regnskabsmæssige nettoaktiver. Den ikke-kontrollerende interesse indregnes til andel af den overtagne virksomheds samlede dagsværdi (fuld goodwill).

2) Goodwill, relateret til den overtagne virksomhed, udgøres af et eventuelt positivt forskelsbeløb mellem anskaffessummen og dagsværdien af selskabets andel af den erhvervede virksomheds regnskabsmæssige nettoaktiver på overtagelsestidspunktet. Den ikke-kontrollerende interesse indregnes til den forholdsmæssige andel af de overtagne nettoaktiver (forholdsmæssig goodwill).

Goodwill indregnes under immaterielle anlægsaktiver. Goodwill afskrives ikke, men vurderes årligt samt ved tegn på værdiforringelse for at afgøre, om den har været udsat for værdiforringelse. Er dette tilfældet, foretages nedskrivning til aktivets lavere genindvindingsværdi.

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

Sammenligningstal korrigeres ikke for nyerhvervede, solgte eller afviklede virksomheder.

Omregning af fremmed valuta

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

Afledte finansielle instrumenter

Afledte finansielle instrumenter indregnes første gang og efterfølgende til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter indgår i andre tilgodehavender og anden gæld under aktiver henholdsvis forpligtelser.

Alle ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster, da reglerne om regnskabsmæssig afdækning ikke anvendes.

Resultatopgørelsen

Omsætning

Omsætning ved salg af tjenesteydelser indregnes i resultatopgørelsen, når salget er gennemført. Dette anses at være tilfældet, når:

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

Omsætningen indregnes inklusive udlæg på kunder og eksklusive moms. Omsætningen indregnes, i takt med at produktionen udføres, hvorved omsætningen svarer til salgsværdien af årets udførte arbejder (produktionsmetoden). Denne metode anvendes, når de samlede indtægter og omkostninger samt færdiggørelsesgraden på balance-dagen kan opgøres pålideligt, og det er sandsynligt, at de økonomiske fordele – herunder betalinger – vil tilgå selskabet.

Personaleomkostninger

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

Udlæg på kunder

Udlæg på kunder omfatter arbejde udført af underleverandører – og herunder arbejde udført af Price-waterhouseCoopers' kontorer i udlandet – samt udlæg i øvrigt.

Andre eksterne omkostninger

Andre eksterne omkostninger indeholder omkostninger til lokaler, kontorhold, tab på debitorer og andre omkostninger. Desuden indgår øvrige personaleomkostninger, der ikke indgår som gage, under personaleomkostninger.

Selskabet foretager ikke forskning. Selskabet forbedrer løbende produkterne. Der er tale om en række mindre forbedringer, der er uvæsentlige og med kort levetid, og som derfor omkostningsføres på afholdelsestidspunktet.

Af- og nedskrivninger

Af- og nedskrivninger indeholder årets af- og nedskrivninger af immaterielle og materielle langfristede aktiver.

Andre driftsindtægter/-omkostninger

Andre driftsindtægter og andre driftsomkostninger omfatter regnskabsposter af sekundær karakter i forhold til selskabets hovedaktivitet.

Finansielle poster

Finansielle indtægter og omkostninger omfatter renter, finansielle omkostninger, realiserede og urealiserede valutakursreguleringer, amortisering af realkreditlån samt tillæg og godtgørelse under acontoskatteordningen.

Skat af årets resultat

Skat af årets resultat, som består af årets aktuelle skat og årets udskudte skat, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat.

Balancen

Immaterielle langfristede aktiver

Goodwill måles til kostpris med fradrag af akkumulerede nedskrivninger. Der er ikke foretaget amortisering af goodwill med virkning fra og med 1. juli 2005. Den regnskabsmæssige værdi af goodwill testes for værdiforringelse en gang årligt og nedskrives til genindvindingsværdien over resultatopgørelsen, såfremt den regnskabsmæssige værdi er højere. Der foretages endvidere nedskrivningstest, når der er en indikation på et nedskrivningsbehov. Genindvindingsværdien opgøres som den højeste værdi af kapitalværdien af de forventede fremtidige pengestrømme og nettosalgsprisen. Goodwill allokeres til pengestrømsfrembringende enheder, baseret på niveauet ledelsen overvåger selskabet på. Nedskrivninger på goodwill tilbageføres ikke.

Software og rettigheder måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger. Afskrivningsperioden er 1½ til 5 år. Afskrivning påbegyndes, når aktivet tages i brug.

Materielle langfristede aktiver

Materielle langfristede aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger.

Afskrivningsgrundlaget fordeles lineært over aktivernes forventede brugstid, der udgør:

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

Afskrivning på langfristede materielle aktiver påbegyndes, når aktivet tages i brug.

Avance og tab ved løbende udskiftning af materielle langfristede aktiver indtægtsføres henholdsvis omkostningsføres under andre driftsindtægter og omkostninger. Der foretages ikke aktivering af låneomkostninger.

Den regnskabsmæssige værdi testes for værdiforringelse, når der er en indikation på et nedskrivningsbehov, og nedskrives til

genindvindingsværdien over resultatopgørelsen, såfremt den regnskabsmæssige værdi er højere.

Materielle anlægsaktiver, som er leaset og opfylder betingelserne for finansiel leasing, behandles efter samme retningslinjer som erhvervede aktiver. Finansielt leasede aktiver afskrives over den korteste af leasingperiodens eller aktivets brugstid.

Tilgodehavender

Tilgodehavender værdiansættes til pålydende værdi med fradrag af nedskrivning til imødegåelse af tab. Nedskrivning til tab opgøres på grundlag af en individuel vurdering af de enkelte tilgodehavender.

Tjenesteydelser er optaget til honorarværdien efter individuel regulering af de enkelte sager til forventet salgsværdi. Acontofaktureringer fragår i salgsværdien. De enkelte sager klassificeres som tilgodehavender, når nettoværdien er positiv, og som forpligtelser, når forudbetalinger overstiger salgsværdien.

Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter, opført som aktiver, omfatter afholdte omkostninger vedrørende efterfølgende regnskabsår og indeholder omkostninger vedrørende husleje, forsikringspræmier og abonnementer.

Hensatte forpligtelser

Hensættelse til ansvarssager og jubilæumsgratiale

Til imødegåelse af tab på kendte og mulige erstatningskrav er der ud fra en vurdering af de enkelte forhold foretaget en hensættelse.

Den hensatte forpligtelse til jubilæumsgratiale er baseret på historiske data vedrørende udnyttelsesgrad. Hensættelsen er beregnet på baggrund af det nuværende lønniveau og tilbagediskonteret med en inflationskorrigeret rente.

Hensættelse til efterløn

Efterløn indregnes efter reglerne om ydelsesbaserede ordninger, hvorefter der indregnes en forpligtelse baseret på en aktuarmæssig beregning.

Den fremskrevne akkumulerede enhedsmetode anvendes, hvorefter det antages, at hvert arbejdsår giver ret til en yderligere ydelsesenhed, og hver enhed måles separat med henblik på at opbygge den samlede forpligtelse. Forpligtelsen opgøres baseret på forventninger om fremtidige lønniveauer, udnyttelsesprocent og dødelighed.

Den forpligtelse, der er opgjort på tidspunktet for ordningens etablering, indregnes over den resterende optjeningsperiode.

Aktuarmæssige udsving, der opstår som følge af ændringer i aktuarmæssige forudsætninger, indregnes ikke, hvis de samlet set udgør mindre end 10 % af forpligtelsen ved årets begyndelse. Aktuarmæssige udsving herudover indregnes i resultatopgørelsen hen over den forventede gennemsnitlige restansættelsesperiode.

Aktuel skat og udskudt skat

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen som skyldig skat henholdsvis tilgodehavende skat.

Udskudt skat måles efter den balanceorienterede gælds metode af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssig og skattemæssig værdi af aktiver og forpligtelser. Der indregnes dog ikke udskudt skat af midlertidige forskelle vedrørende skattemæssigt ikke-fradragsberettiget goodwill samt andre poster, hvor midlertidige forskelle – bortset fra virksomhedsovertagelser – er opstået på anskaffelsestidspunktet uden at have effekt på resultat eller skattepligtig indkomst. I de tilfælde, hvor opgørelse af skatteværdien kan foretages efter forskellige beskætningsregler, måles udskudt skat på grundlag af den af ledelsen planlagte anvendelse af aktivet henholdsvis afvikling af forpligtelsen.

Udskudt skat måles på grundlag af de skatteregler, der med balancedagens lovgivning vil være gældende, når den udskudte skat forventes udløst som aktuel skat. Ændring i udskudt skat som følge af ændringer i skattesatser indregnes i resultatopgørelsen.

Finansielle gældsforpligtelser

Fastforrentede lån indregnes ved låneoptagelsen til det modtagne provenu med fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder måles lånene til amortiseret kostpris, således at forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen som en renteomkostning over låneperioden.

Den kapitaliserede restleasingforpligtelse indregnes i balancen som en gældsforpligtelse, og leasingydelsens rentedel omkostningsføres løbende i resultatopgørelsen.

Posten "Fratrådte partnere" vedrører indgåede fratrædelsesordninger. Ydelse ifølge fratrædelsesordningen er tilbagediskonteret.

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

Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter, opført som forpligtelser, udgøres af mod-

tagne betalinger vedrørende indtægter i de efterfølgende regnskabsår.

Pengestrømsopgørelse

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

Pengestrømme fra driftsaktivitet

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

Pengestrømme fra investeringsaktivitet

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

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet

Pengestrømme fra finansieringsaktiviteten omfatter pengestrømme

Hoved- og nøgletalsoversigt

Nøgletallene er udarbejdet i overensstemmelse med Den Danske Finansanalytikerforenings vejledning fra 2005. Nøgletallene er beregnet således:

$$\text{Overskudsgrad} = \frac{\text{Resultat af primær drift} \times 100}{\text{Omsætning}}$$

$$\text{Afkastningsgrad} = \frac{\text{Resultat af primær drift} \times 100}{\text{Samlede aktiver}}$$

$$\text{Soliditetsgrad} = \frac{\text{Egenkapital ultimo} \times 100}{\text{Samlede aktiver}}$$

$$\text{Forrentning af egenkapital} = \frac{\text{Årets resultat} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$$

fra optagelse og tilbagebetaling af langfristede gældsforpligtelser samt betaling fra og til selskabsdeltagere.

Likvider

Likvide midler består af posten "Likvide beholdninger" samt "Kreditinstitutter".

Segmentoplysninger

Forretningssegmenter rapporteres i overensstemmelse med den interne rapportering til den øverste beslutningstager; selskabets direktion og bestyrelse.

Forretningssegmenterne er fastsat med udgangspunkt i den overordnede forretningsstruktur, der er fastsat for PwC globalt.

Regnskabspraksis i de rapporteringspligtige segmenter følger de internationale retningslinjer for PwC. Omsætning (time based revenue) viser salg og udlæg til eksterne kunder. Controllable Margin er det resultatmål, der rapporteres til selskabets ledelse med henblik på vurdering af segmentresultater. Controllable Margin viser den samlede indtjening for forretningssegmentet. Restvederlag til partnere, der er aktionærer, global costs, skat og finansielle poster ud over intern rente indgår ikke i segmentresultatet.

Tilgodehavender fra salg af tjenesteydelser og værdi af ikke-fakturerede tjenesteydelser allokeres til forretningssegmenter i den interne rapportering.

2. Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger i anvendt regnskabspraksis

Tilgodehavender indeholder ikke-fakturerede tjenesteydelser, der er indregnet baseret på ydelsernes færdiggørelsesgrad. Udgangspunktet for denne vurdering er honorarværdien baseret på standardtimesatser. Honorarværdien justeres, så den svarer til værdien opgjort efter færdiggørelsesgraden. Dette er et led i den løbende økonomistyring, og der følges løbende op på de tidligere foretagne skøn over færdiggørelsesgraden, hvilket reducerer usikkerheden forbundet med opgørelsen af færdiggørelsesgraden.

I forbindelse med nedskrivningstesten foretages der skøn over fremtidige pengestrømme, diskonteringsfaktorer og vækstrater. Disse skøn er forbundet med en vis usikkerhed, og ændringer heri kan have stor effekt. Der henvises endvidere til note 12, hvor nedskrivningstesten er nærmere beskrevet.

Som det fremgår under regnskabspraksis, er forpligtelsen til efterlønsbetalinger til aktionærer baseret på forventninger til fremtidige lønniveauer, udnyttelsesprocent og dødelighed. Ændres disse forventninger, kan det have stor effekt.

3. Nye regnskabsstandarder

Implementeringen af IAS 1 og IFRS 8 er omtalt på side 131 under ændringer i anvendt regnskabspraksis og præsentation.

De øvrige af IASB ikrafttrådte standardændringer for 2009/10 omfatter IFRS 1,2,3,4 og IAS 23,27, 32 og 39 samt de årlige forbedringer til IFRS, fortolkningsbidragene IFRIC 12-18. Disse har ikke haft effekt for PwC for 2009/10. IFRS 3 om virksomhedskøb forventes at påvirke indregning og oplysninger i 2010/11.

IASB har den 30. juni 2010 udsendt følgende nye regnskabsstandarder og fortolkningsbidrag, som træder i kraft i efterfølgende regnskabsperioder; IAS 24, IFRS 9, de årlige forbedringer til IFRS samt IFRIC 19. Disse er endnu ikke godkendt af EU og forventes ikke at have nogen effekt for PwC.

4. Omsætning

(DKK 1.000)	2009/10	2008/09
Salgsværdi af årets fakturerede kundearbejde	1.492.242	1.675.620
Værdi ikke-fakturerede tjenesteydelser 30. juni	215.077	201.659
Værdi ikke-fakturerede tjenesteydelser 1. juli	-201.659	-259.477
	1.505.660	1.617.802

Hele omsætningen vedrører salg af tjenesteydelser og ligger altovervejende i Danmark.

5. Segmentoplysninger

Forretningssegmenterne afspejler de produkter og ydelser der tilbydes. Selskabet er organiseret i tre overordnede Line of Service-forretningssegmenter: Assurance, Advisory og Tax. Andre segmenter indeholder hovedsageligt selskabets eksterne kursusvirksomhed. Driftsomkostninger, der specifikt kan henføres, er tildelt direkte til de enkelte segmenter. De ikke-fordelte omkostninger vedrører en række støttefunktioner.

Der henvises i øvrigt til de dedikerede afsnit om de enkelte forretningssegmenter for en beskrivelse heraf samt de produkter og tjenester, hvorfra deres omsætning genereres.

Når specialister arbejder på tværs af Lines of Service, afregnes deres timer til budgetteret kostpris.

(DKK 1.000)	Assurance	Advisory	Tax	Andre segmenter	Ikke-fordelte	I alt 2009/10
Omsætning (Time Based Revenue)	1.078.003	201.351	206.113	20.246	-53	1.505.660
Controllable Margin / Resultat af primær drift	215.497	-9.971	52.931	-5.154	-208.246	45.057
Tilgodehavender fra salg af tjenesteydelser	325.749	17.694	24.934	825	0	369.202
Værdi af ikke-fakturerede tjenesteydelser	65.483	15.874	21.299	-3.443	0	99.213
Segmentaktiver*	391.232	33.568	46.233	-2.618	0	468.415

	Assurance	Advisory	Tax	Andre segmenter	Ikke-fordelte	I alt 2008/09
Omsætning (Time Based Revenue)	1.146.192	243.155	198.232	31.170	-947	1.617.802
Controllable Margin / Resultat af primær drift	196.629	9.434	27.396	-3.133	-194.131	36.195
Tilgodehavender fra salg af tjenesteydelser	295.661	32.740	23.717	2.517	0	354.635
Værdi af ikke-fakturerede tjenesteydelser	60.241	7.946	33.695	-5.461	0	96.421
Segmentaktiver*	355.902	40.686	57.412	-2.944	0	451.056

* Se definition under anvendt regnskabspraksis.

6. Personaleomkostninger

(DKK 1.000)	2009/10	2008/09
Lønninger	1.033.888	1.087.140
Pensioner	43.305	45.226
	1.077.193	1.132.366
Efterløn	17.998	18.804
Andre omkostninger til social sikring	10.491	12.032
	1.105.682	1.163.202

Vederlag til direktion og bestyrelse

Direktion	21.807	21.990
Bestyrelse	0	0
	21.807	21.990

Gennemsnitligt antal beskæftigede omregnet til fuld tid

Partnere	134	138
Øvrige medarbejdere	1.372	1.501
	1.506	1.639

I regnskabsåret 2009/10 havde selskabet 134 overskudsdeltagende partnere, hvoraf 83 samtidig var aktionærer i PricewaterhouseCoopers A/S. Der blev i gennemsnit tildelt et vederlag på DKK 2,710 mio. (DKK 2,494 mio. i 2008/09), inklusive udbytter og medarbejderobligationer, hvilket repræsenterer et stigning på 8,7 % i forhold til regnskabsåret 2008/09. Selskabets administrerende direktør (Territory Senior Partner) er for regnskabsåret tildelt et samlet vederlag på DKK 6,816 mio. (DKK 6,426 mio. i 2008/09).

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

(DKK 1.000)	2009/10	2008/09
Afskrivninger		
Software	4.500	4.779
Rettigheder	2.860	2.210
Grunde og bygninger	761	617
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	16.191	17.246
Indretning af lejede lokaler	1.331	1.057
Nedskrivninger		
Grunde og bygninger	2.195	0
	27.838	25.909

8. Andre driftsindtægter

(DKK 1.000)	2009/10	2008/09
Gevinst ved salg af materielle aktiver	473	86
Censormødehonorar	355	280
Huslejeindtægt	564	112
Salg af kunderettigheder	166	2.930
Andre driftsindtægter	19	407
	1.577	3.815

9. Finansielle indtægter

(DKK 1.000)	2009/10	2008/09
Renteindtægter	2.062	5.572
Valutakursreguleringer	0	3.904
	2.062	9.476

10. Finansielle omkostninger

(DKK 1.000)	2009/10	2008/09
Renteomkostninger	15.440	17.523
Valutakursreguleringer	1.532	0
	16.972	17.523

11. Skat af årets resultat

(DKK 1.000)	2009/10	2008/09
Årets aktuelle skat	6.175	8.829
Årets udskudte skat	2.903	-970
Regulering tidligere år	0	19
Årets skat i alt	9.078	7.878

Fordeler sig således:

Skat af årets resultat	9.078	7.878
Skat af anden totalindkomst	0	0
	9.078	7.878

Skat af årets resultat forklares således:

Beregnet 25 % af årets resultat før skat	7.537	7.037
Skat af ikke-fradragsberettigede omkostninger og ikke-skattepligtige indtægter	801	669
Skat af ikke-fradragsberettiget afskrivning på ejendomme	739	154
Regulering af skat vedrørende tidligere år	0	19
Andet	1	-1
	9.078	7.878

12. Immaterielle aktiver

(DKK 1.000)	Goodwill	Software	Rettigheder
Kostpris 1. juli 2009	301.701	25.845	13.668
Tilgang i årets løb	0	3.856	602
Afgang i årets løb	0	-1.811	0
Kostpris 30. juni 2010	301.701	27.890	14.270
Ned- og afskrivninger 1. juli 2009	0	16.782	3.864
Årets afskrivninger	0	4.500	2.860
Tilbageførte ned- og afskrivninger på afhændede aktiver	0	-1.811	0
Ned- og afskrivninger 30. juni 2010	0	19.471	6.724
Regnskabsmæssig værdi 30. juni 2010	301.701	8.419	7.546
Kostpris 1. juli 2008	281.343	18.947	4.284
Regulering køb af virksomhed tidligere år	-942	0	0
Tilgang i årets løb	0	6.778	284
Tilgang ved virksomhedskøb	21.300	120	9.100
Kostpris 30. juni 2009	301.701	25.845	13.668
Ned- og afskrivninger 1. juli 2008	0	12.003	1.654
Årets afskrivninger	0	4.779	2.210
Ned- og afskrivninger 30. juni 2009	0	16.782	3.864
Regnskabsmæssig værdi 30. juni 2009	301.701	9.063	9.804
Afskrives over		2-3 år	1,5-5 år

Test af værdiforringelse for goodwill

Ledelsen har 30. juni 2010 gennemført en nedskrivningstest af den regnskabsmæssige værdi af goodwill, som er opdelt således på forretningsområder (DKK mio.):

	2010	2009
Assurance	137,6	137,6
Advisory	135,1	135,1
Tax	29,0	29,0

Genindvindingsværdien er baseret på kapitalværdien. Kapitalværdien er baseret på forventede fremtidige pengestrømme, som tager udgangspunkt i det godkendte budget for 2010/11. Dette budget er fremskrevet, så det dækker en femårig periode. Der er beregnet en terminalværdi for den resterende periode. Kapitalværdien påvirkes hovedsageligt af ændringer i omsætning, indtjeningsmargin og diskonteringsfaktor. Indtjeningsmarginen er baseret på den historiske indtjeningsmargin i forretningsområderne. Omsætningsvæksten er estimeret til 2 % i både Assurance, Advisory og Tax (5 %, 10 % og 7,5 % i 2008/09). I terminalperioden er der indregnet en vækst på 0 %. Diskonteringsfaktoren før skat udgør 9,72 %, 11,6 % og 10,75 % i henholdsvis Assurance, Advisory og Tax (11,3 %, 13,0 % og 12,2 % i 2008/09).

13. Materielle aktiver

(DKK 1.000)	Grunde og bygninger	Andre anlæg, drifts-materiel og inventar	Indretning af lejede lokaler
Kostpris 1. juli 2009	87.547	158.999	17.475
Tilgang i årets løb	217	8.847	2.587
Afgang i årets løb	0	-9.225	-221
Kostpris 30. juni 2010	87.764	158.621	19.841
Ned- og afskrivninger 1. juli 2009	15.203	118.999	7.110
Årets nedskrivninger	2.195	0	0
Årets afskrivninger	760	16.191	1.331
Tilbageførte afskrivninger på afhændede aktiver	0	-8.659	-182
Ned- og afskrivninger 30. juni 2010	18.158	126.531	8.259
Regnskabsmæssig værdi 30. juni 2010	69.606	32.090	11.582
Heraf indgår finansielt leasede aktiver med:			
Kostpris 30. juni 2010	0	2.840	0
Afskrivninger 30. juni 2010	0	701	0
Regnskabsmæssig værdi 30. juni 2010	0	2.139	0
Kostpris 1. juli 2008	66.899	150.519	9.095
Tilgang i årets løb	20.648	21.836	8.506
Tilgang ved virksomhedskøb	0	180	0
Afgang i årets løb	0	-13.536	-126
Kostpris 30. juni 2009	87.547	158.999	17.475
Ned- og afskrivninger 1. juli 2008	14.586	114.967	6.179
Årets afskrivninger	617	17.246	1.057
Tilbageførte afskrivninger på afhændede aktiver	0	-13.214	-126
Ned- og afskrivninger 30. juni 2009	15.203	118.999	7.110
Regnskabsmæssig værdi 30. juni 2009	72.344	40.000	10.365
Afskrives over	50 år	2-10 år	10-12 år

14. Finansielle aktiver

(DKK 1.000)	Deposita
Kostpris 1. juli 2009	25.447
Årets tilgang	825
Kostpris 30. juni 2010	26.272
Regnskabsmæssig værdi 30. juni 2010	26.272
Kostpris 1. juli 2008	20.832
Årets tilgang	4.615
Kostpris 30. juni 2009	25.447
Regnskabsmæssig værdi 30. juni 2009	25.447

15. Tilgodehavender

(DKK 1.000)	2010	2009
Indregnes under anlægsaktiver		
Deponeret vedrørende fratrådte medarbejderes medarbejderobligationer	15.641	8.681
	15.641	8.681
Indregnes under omsætningsaktiver		
Tilgodehavender fra salg af tjenesteydelser	393.036	381.057
Nedskrivning	-23.834	-26.422
Tilgodehavender fra salg af tjenesteydelser, netto	369.202	354.635
Værdi af ikke-fakturerede tjenesteydelser	99.213	96.421
Deponeret vedrørende fratrådte medarbejderes medarbejderobligationer	2.923	1.142
Andre tilgodehavender	3.743	5.423
	475.081	457.621
Nedskrivning 1. juli	26.422	17.658
Tilgang i året	8.407	14.757
Afgang i året		
Anvendt	6.798	4.288
Tilbageført	-17.793	-10.281
Nedskrivning pr. 30. juni	23.834	26.422

16. Periodeafgrænsningsposter

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

17. Likvide beholdninger

(DKK 1.000)

	2010	2009
Bankindestående og kassebeholdning	58.246	50.213
Kortfristede aftaleindskud	0	105.000
	58.246	155.213

18. Aktiekapital

(DKK 1.000)	A-aktier stk.	A-aktier nominel værdi	B-aktier stk.	B-aktier nominel værdi	I alt nominel værdi
Beholdning 1. juli 2008	172	43.000	599	59.900	102.900
Tilgang	4	1.000	258	25.800	26.800
Kapitalnedsættelse	0	0	-7	-700	-700
Beholdning 30. juni 2009	176	44.000	850	85.000	129.000
Kapitalnedsættelse	0	0	-60	-6.000	-6.000
Beholdning 30. juni 2010	176	44.000	790	79.000	123.000
Nominel værdi pr. aktie		250		100	

Selskabets aktier lyder på navn og er ikke omsætningspapirer. Enhver aktieovergang kræver bestyrelsens forudgående samtykke.

B-aktier giver ikke ret til udbytte. B-aktiekapitalen har i tilfælde af selskabets opløsning forlods ret til selskabets egenkapital.

B-aktiekapitalens andel af selskabets egenkapital kan ikke overstige kurs 100.

Ændringer i selskabskapitalen de seneste fem regnskabsår

(DKK 1.000)	2010	2009	2008	2007	2006
Aktiekapital primo	129.000	102.900	85.300	59.500	49.400
Kapitalforhøjelse	0	1.000	0	0	1.500
Kapitalnedsættelse	-6.000	-700	-8.200	0	0
Fondsaktier	0	25.800	25.800	25.800	8.600
Aktiekapital ultimo	123.000	129.000	102.900	85.300	59.500

Egne aktier (DKK 1.000)	A-aktier stk.	A-aktier nominel værdi	B-aktier stk.	B-aktier nominel værdi	I alt nominel værdi
Beholdning 1. juli 2008	5	1.250	0	0	1.250
Tilgang	4	1.000	27	2.700	3.700
Afgang	-5	-1.250	0	0	-1.250
Kapitalnedsættelse	0	0	-7	-700	-700
Beholdning 1. juli 2009	4	1.000	20	2.000	3.000
Tilgang	20	5.000	104	10.400	15.400
Afgang	-3	-750	0	0	-750
Kapitalnedsættelse	0	0	-60	-6.000	-6.000
Beholdning 30. juni 2010	21	5.250	64	6.400	11.650

I % af aktiekapitalen.

9,5 %

I forbindelse med aktionærers fratræden har selskabet erhvervet nominelt TDKK 5.000 A-aktier og nominelt TDKK 10.400 B-aktier. Der er i årets løb solgt nominelt TDKK 750 A-aktier til nuværende og nye aktionærer. Køb og salg af aktier er sket til kurs pari. Nominelt TDKK 6.000 B-aktier er annulleret, og dette har medført en kapitalnedsættelse.

19. Udskudt skat

(DKK 1.000)	2010	2009
Tilgodehavender	14.131	13.143
Hensatte forpligtelser	-971	-1.149
Kortfristet del af langfristede gældsforpligtelser	-2.630	-2.094
Anden gæld	7.115	14.942
Kortfristet del	17.645	24.842
Immaterielle aktiver	61.970	54.576
Materielle aktiver	2.918	3.490
Hensatte forpligtelser	-12.806	-10.106
Langfristede gældsforpligtelser	-346	-1.832
Langfristet del	51.736	46.128
I alt	69.381	70.970
Udskudt skat 1. juli 2009		70.970
Overført til aktuel skat 1. juli 2009		-4.492
Årets udskudte skat		2.903
		69.381

20. Hensatte forpligtelser

(DKK 1.000)	Ansvars- sager	Jubilæums- gratiale	Efterløn	Andre	I alt
Hensættelse 1. juli 2009	10.815	1.061	33.465	0	45.341
Tilgang i året	892	633	17.719	500	19.744
Anvendt i året	-1.006	-611	-3.455	0	-5.072
Tilbageført i året	-4.286	0	0	0	-4.286
Hensættelse 30. juni 2010	6.415	1.083	47.729	500	55.727
Forfaldstidspunkterne for hensættelsen forventes at blive:					
Mellem 1 og 5 år	4.415	284	25.523	0	30.222
Efter 5 år	0	655	20.430	0	21.085
Langfristet del	4.415	939	45.953	0	51.307
Inden for 1 år	2.000	144	1.776	500	4.420
	6.415	1.083	47.729	500	55.727

Ansvarssager

Forpligtelse vedrørende ansvarssager indeholder den forventede omkostning til afslutning af sagerne.

Der er ikke givet oplysning om omkostninger, som dækkes af forsikringen, da det vil kunne skade selskabet.

Efterløn

Selskabets aktionærer har ret til at lade sig pensionere ved opnåelse af en bestemt alder forud for den af selskabet fastsatte pensionsalder. De vil i perioden fra den førtidige pensionering og frem til den af selskabet fastsatte pensionsalder modtage en pensionsydelse (efterløn) baseret på anciennitet som aktionær og lønniveau.

Årets efterlønsomkostning og forpligtelse specificeres således:

(DKK 1.000)	Årets efterløns- omkostning	Brutto- forpligtelse, der er dækket	Ikke-indregnede aktuarmæssige udsving	Ikke-indregnet forpligtelse ved ordningens etablering	Netto- forpligtelse
1. juli 2009		52.718	5.191	-24.444	33.465
Rente	1.909	1.909	0	0	1.909
Optjente efterlønsrettigheder	6.409	6.409	0	0	6.409
Periodisering af efterlønsrettighed ved etableringen	9.401	0	0	9.401	9.401
Aktuarmæssige udsving	0	-4.839	4.839	0	0
Udbetalte ydelser	0	-3.455	0	0	-3.455
30. juni 2010	17.719	52.742	10.030	-15.043	47.729
Diskonteringsfaktor			2,68 %		
Forventede lønstigninger			2,00 %		
Sandsynlighed for, at ordningen bliver anvendt			50,00 %		

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

	30. juni 2010	30. juni 2009	30. juni 2008	30. juni 2007
Bruttoforpligtelse der er uafdækket	52.742	52.718	54.124	47.150
Erfaringsmæssige justeringer, indeholdt i årets aktuarmæssige udsving*	-7.454	-12.499	3.713	0

*) - = gevinst

21. Langfristede gældsforpligtelser

(DKK 1.000)	Ansvarlig lånekapital	Realkredit- institutter	Medarbejder- obligationer	Fratrådte partnere	Finansiel leasingaftale	I alt 2009/10
Efter 5 år	28.808	0	0	0	0	28.808
Mellem 1 og 5 år	23.925	8.595	115.331	3.940	727	152.518
Langfristet del	52.733	8.595	115.331	3.940	727	181.326
Inden for 1 år	596	2.118	11.169	5.817	1.420	21.120
	53.329	10.713	126.500	9.757	2.147	202.446

	Ansvarlig lånekapital DKK 1.000	Realkredit- institutter DKK 1.000	Medarbejder- obligationer DKK 1.000	Fratrådte partnere DKK 1.000	Finansiel leasingaftale DKK 1.000	I alt 2008/09 DKK 1.000
Efter 5 år	32.154	1.805	15.003	0	0	48.962
Mellem 1 og 5 år	19.449	8.908	95.176	11.028	0	134.561
Langfristet del	51.603	10.713	110.179	11.028	0	183.523
Inden for 1 år	6.349	2.050	5.249	6.625	0	20.273
	57.952	12.763	115.428	17.653	0	203.796

Ansvarlig lånekapital

Aktionærerne i PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionsaktieselskab har indskudt ansvarlig lånekapital.

Lånene træder tilbage til fordel for alle selskabets øvrige kreditorer. Lånene forfalder, når långiver fratræder som aktionær i selskabet.

Finansiel leasingaftale	2010	2009
Minimumsbetalinger		
Inden for 1 år	1.473	0
Mellem 1 og 5 år	737	0
	2.210	0
Fremtidige finansieringsomkostninger, finansiel leasing	63	0

Den finansielle leasingaftale vedrører it-udstyr. De indregnede aktiver fremgår af note 13.

22. Eventualposter og øvrige økonomiske forpligtelser

Leje- og leasingkontrakter

Selskabet har indgået operationelle leje- og leasingaftaler vedrørende kontorlokaler og driftsmidler. Der er forskel på længden af leje- og leasingaftalerne. Den længste aftale løber i 11 år. Forlængelse af leje- og leasingaftalerne forudsætter udlejers og leasinggivers accept.

(DKK 1.000)	2009/10	2008/09
Lejeforpligtelse vedrørende kontorlokaler	454.075	479.815
Leasingforpligtelse vedrørende driftsmidler	3.376	4.616
	457.451	484.431

Betalingen fordeler sig således:

Inden for 1 år	57.270	55.087
Mellem 1 og 5 år	179.270	174.132
Efter 5 år	220.911	255.212
	457.451	484.431

Lejetilgodehavende vedrørende kontorlokaler	860	50
--	------------	-----------

Betalingen fordeler sig således:

Inden for 1 år	564	50
1-5 år	296	0
	860	50

Årets omkostningsførte minimumsleje- og leasingydelse	53.496	54.003
Årets indtægtsførte fremlejejdelse	-564	-388
	52.932	53.615

Der er ingen betingede leje- og leasingaftaler

Sikkerhedsstillelser

Følgende aktiver er stillet til sikkerhed for realkreditinstitutter:

Grunde og bygninger (regnskabsmæssig værdi)	56.273	56.702
Der er gennem kreditinstitutter stillet garanti over for tredjemand	1.760	1.663

Verserende retssager

Selskabet er part i konkrete retssager. Udfaldet af disse forventes ikke at have væsentlig betydning ved vurdering af den økonomiske stilling.

Jf. note 20, Hensatte forpligtelser, er der hensat til forventede omkostninger på disse verserende retssager.

23. Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor

(DKK 1.000)	2009/10	2008/09
Lovpligtig revision af årsregnskabet		
RIR Revision statsautoriserede revisorer I/S	0	-10
Grant Thornton, Statsautoriseret Revisionsaktieselskab	580	630
	580	620
Erklæringsopgaver med sikkerhed		
Grant Thornton, Statsautoriseret Revisionsaktieselskab	83	38
	663	658

24. Nærtstående parter

Bestemmende indflydelse

Ingen parter har bestemmende indflydelse på selskabet.

Øvrige nærtstående parter

Direktion og bestyrelse (ledelsen).

Transaktioner

PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionsaktieselskab har følgende transaktioner og mellemværender med ledelsen:

Finansielle omkostninger	1.596	1.702
Gæld	25.385	27.298

Gæld består af ansvarlig lånekapital, medarbejderobligationer samt mellemregningskonti.

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

Vederlag til direktion og bestyrelse er beskrevet i note 6.

25. Pengestrømsopgørelse – reguleringer

(DKK 1.000)	2009/10	2008/09
Finansielle indtægter	-2.062	-9.476
Finansielle omkostninger	16.972	17.523
Af- og nedskrivninger	27.838	25.909
Gevinst og tab ved salg af materielle aktiver	-473	-86
Skat af årets resultat	9.078	7.878
Ændring i andre hensættelser	10.386	19.626
	61.739	61.374

26. Pengestrømsopgørelse – ændring i driftskapital

Ændring i tilgodehavender	-36.094	31.343
Ændring i anden gæld mv.	-61.739	56.564
Ændring i renter	-567	-2.055
	-98.400	85.852

27. Køb af virksomheder

2009/10

PwC opkøbte i juli og i september 2010 Ernst & Youngs SMV-aktiviteter i Hillerød henholdsvis Odense, Sønderborg og Aalborg samt Ernst & Youngs Public-aktiviteter i Aalborg og København. Overtagelsen sker med henblik på at styrke vores position i lokalområderne samt i Public. Den regnskabsmæssige information om opkøbet kan ikke gives i denne årsrapport grundet de udestående opgørelser af dagsværdierne. Købesummen er foreløbigt opgjort til en dagsværdi på omkring DKK 94 mio. Vederlaget er betinget af en række forhold, herunder fremtidig omsætning. Ved opgørelse af den endelige købesum vil der ligeledes indgå reguleringer væsentligst vedrørende medarbejderforpligtelser, igangværende arbejder samt overdragne aktiver i øvrigt.

Købesummens fordeling på dagsværdierne af enkeltaktiver og forpligtelser samt eventualforpligtelser er ikke afsluttet på tidspunktet for offentliggørelse af årsregnskabet. Hovedgrupperne af aktiverne forventes væsentligst at være immaterielle, herunder goodwill samt kortfristede aktiver. Hovedgrupperne af forpligtelser forventes væsentligst at være kortfristede medarbejderforpligtelser. Den foreløbige opgørelse af goodwill udgør omkring DKK 115 mio. Goodwill relaterer sig hovedsageligt til medarbejderkompetencer og -eksptiser, der ikke kan indregnes som et særskilt aktiv. Der forventes kun i begrænset omfang indregnet synergi og driftsforbedringer som følge af kontorsammenlægningerne mv.

2008/09

PwC har i løbet af 2008/09 foretaget følgende akquisition:

1. november 2008 køb af aktiviteten i Business Minds A/S, som beskæftiger sig med rådgivning og service inden for business intelligence.

(DKK 1.000)	Dagsværdi på overtagelsestidspunktet	Regnskabsmæssig værdi før overtagelsen
Immaterielle aktiver	9.220	120
Materielle aktiver	180	180
Kortfristede gældsforpligtelser	-2.098	-2.098
Langfristede gældsforpligtelser	-537	-537
Modtagne forudbetalinger fra kunder	-87	-87
Nettoaktiver	6.678	-2.422
Goodwill	21.300	
Nettopengestrømme ved køb	27.978	

Goodwill relaterer sig hovedsageligt til værdien af medarbejderkompetencer og -eksptiser. Denne værdi kan ikke indregnes særskilt i overdragelsesbalancen.

Oplysning om selskabets samlede omsætning og resultat for 2008/09 er udeladt, da det drejer sig om køb af aktivitet, og køber ikke har haft adgang til sælgers bogholderi. Den købte aktivitet indgår fra overtagelsesdagen til 30. juni 2009 med DKK 21,5 mio. i omsætningen og DKK -3,0 mio. i årets resultat.

28. Finansielle risici og finansielle instrumenter

Kreditrisiko

Selskabet udsættes for kreditrisici på tilgodehavender og indeståender i pengeinstitutter. Den maksimale kreditrisiko svarer til den regnskabsmæssige værdi. Der vurderes ikke at være kreditrisici forbundet med likvide beholdninger, da modparten er banker med god kreditrating. Der sker løbende central opfølgning på udestående tilgodehavender i overensstemmelse med selskabets debitorpolitik. Hvor der opstår usikkerhed om en kundes evne eller vilje til at betale et tilgodehavende, og det skønnes, at fordringen er risikobehæftet, foretages der nedskrivning til afdækning af denne risiko. Selskabet har i regnskabsåret ændret betalingsbetingelser fra netto kontant til 30 dage.

Den forfaldne saldo på tilgodehavender fra salg af tjenesteydelser fordeles således:

(DKK 1.000)	0-30 dage	31-60 dage	61-90 dage	91-120 dage	121-180 dage	>180 dage	30/6 2010 I alt
Ikke-forfaldne tilgodehavender	318.710	686	0	0	0	0	319.396
Forfaldne tilgodehavender, der ikke er værdiforringede	0	18.053	16.849	7.545	0	0	42.447
Forfaldne tilgodehavender, der er værdiforringede	1.458	188	965	712	4.594	23.276	31.193
							393.036
Nedskrevet							-23.834
Nedskrevet værdi							369.202
(DKK 1.000)	0-30 dage	31-60 dage	61-90 dage	91-120 dage	121-180 dage	>180 dage	30/6 2009 I alt
Ikke-forfaldne tilgodehavender	7.507	2.310	0	0	0	0	9.817
Forfaldne tilgodehavender, der ikke er værdiforringede	303.546	14.882	14.448	3.918	0	0	336.794
Forfaldne tilgodehavender, der er værdiforringede	2.328	646	473	3.295	4.423	23.281	34.446
							381.057
Nedskrevet							-26.422
Nedskrevet værdi							354.635

Likviditetsrisiko

PwC's finansielle beredskab består af lån i banker og kreditforeninger samt partnernes indskud som ansvarlig lånekapital og fri mellemregning.

Lån i kreditforeninger har en restløbetid på ca. fem år, mens ansvarlig lånekapital forfalder ved partnerens udtræden. Lån i banker genforhandles hvert år.

Forfaldsoversigt 30. juni 2010 (DKK 1.000)

	0-1 år	1-2 år	2-5 år	> 5 år	I alt *)	Dags- værdi **)	Regnskabs- mæssig værdi
Målt til amortiseret kostpris							
Ansvarlig lånekapital	5.869	4.800	31.871	49.104	91.644	57.322	53.329
Realkreditinstitutter	2.502	2.490	6.781	0	11.773	10.955	10.713
Medarbejderobligationer	14.005	22.845	106.098	0	142.948	135.404	126.500
Fratrådte partnere	5.746	3.919	0	0	9.665	9.757	9.757
Finansiell leasingaftale	1.420	727	0	0	2.147	2.147	2.147
Kreditinstitutter	37	0	0	0	37	37	37
Leverandører af varer og tjenesteydelser	35.755	0	0	0	35.755	35.755	35.755
Gæld til aktionærer	121.605	0	0	0	121.605	121.605	121.605
Anden gæld	302.190	0	0	0	302.190	302.190	302.190
I alt finansielle forpligtelser	489.129	34.781	144.750	49.104	717.764	675.172	662.033
Tilgodehavender							
Likvide beholdninger	58.246	0	0	0	58.246	58.246	58.246
Tilgodehavender fra salg af tjenesteydelser	369.202	0	0	0	369.202	369.202	369.202
Deponeret vedrørende fratrådte medarbejderes medarbejderobligationer	2.923	4.606	11.035	0	18.564	18.564	18.564
Andre tilgodehavender	3.743	0	0	0	3.743	3.743	3.743
I alt finansielle aktiver	434.114	4.606	11.035	0	449.755	449.755	449.755
Netto	55.015	30.175	133.715	49.104	268.009	225.417	212.278

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

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

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

Forfaldsoversigt 30. juni 2009 (DKK 1.000)	0-1 år	1-2 år	2-5 år	> 5 år	I alt *)	Dags- værdi **)	Regnskabs- mæssig værdi
Målt til amortiseret kostpris							
Ansvarlig lånekapital	11.922	5.160	33.359	50.779	101.220	76.281	57.952
Realkreditinstitutter	2.513	2.502	7.432	1.839	14.286	12.816	12.763
Medarbejderobligationer	7.655	16.502	95.525	15.745	135.427	120.496	115.428
Fratrådte partnere	8.320	5.678	3.873	0	17.871	17.653	17.653
Leverandører af varer og tjenesteydelser	31.879	0	0	0	31.879	31.879	31.879
Gæld til aktionærer	128.393	0	0	0	128.393	128.393	128.393
Anden gæld	367.257	0	0	0	367.257	367.257	367.257
I alt finansielle forpligtelser	557.939	29.842	140.189	68.363	796.333	754.775	731.325
Tilgodehavender							
Likvide beholdninger	155.213	0	0	0	155.213	155.213	155.213
Tilgodehavender fra salg af tjenesteydelser	354.635	0	0	0	354.635	354.635	354.635
Deponeret vedrørende fratrådte medarbejderes medarbejderobligationer	1.142	2.093	6.588	0	9.823	9.823	9.823
Andre tilgodehavender	5.423	0	0	0	5.423	5.423	5.423
I alt finansielle aktiver	516.413	2.093	6.588	0	525.094	525.094	525.094
Netto	41.526	27.749	133.601	68.363	271.239	229.681	206.231

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

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

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

(DKK 1.000)

30. juni 2010

30. juni 2009

Ikke-udnyttede kreditfaciliteter

Ikke-udnyttede kassekreditmaksima

139.763

139.800

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

Markedsrisiko

Valuta

Fakturering til udlandet sker primært i DKK. Af det samlede tilgodehavende fra fakturering af kunder udgør 1,9 % beløb i udenlandsk valuta – primært USD og EUR. På baggrund af det beskedne beløb anses valutarisikoen på tilgodehavender for uvæsentlig.

Køb af ydelser i udlandet, primært betaling af Service Fee til PwC Global samt præmie for ansvarsforsikring, sker i USD, mens betaling af Service Fee til Central Cluster sker i EUR. Til afdækning af valutarisikoen i USD indgås der årligt terminkontrakter til afdækning af det kommende års køb af ydelser i USD. Der er primo august 2010 indgået kontrakt om køb af USD 2,8 mio.

Rente

Gælden til aktionærer (eksklusive de ansvarlige lån) samt gælden til kreditinstitutter er variabelt forrentet. En renteændring på 0,5 % vil medføre en resultateffekt på ca. DKK 0,4 mio.

Kapitalstyring

Selskabet har som politik, at indtjeningen i selskabet løbende udbetales til aktionærerne. Dette sker ved overskudsafhængige bonusordninger og udbytte. Aktionærerne har ydet ansvarlige lån til selskabet. Disse indgår også i vurderingen af kapitalens tilstrækkelighed.

29. Efterfølgende begivenheder

Der henvises til ledelsesberetningen på side 24.

30. Koncernoversigt frem til 1. juli 2009

Moderselskab

PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionsaktieselskab
Hellerup, Danmark
Nominelt DKK 129.000.000

Datterselskaber

100%

PricewaterhouseCoopers Invest K/S
Hellerup, Danmark
Nominelt DKK 210.000

100%

PricewaterhouseCoopers Invest K/S
Hellerup, Danmark
Nominelt DKK 210.000

100%

PricewaterhouseCoopers Finans ApS
Hellerup, Danmark
Nominelt DKK 2.000.000

100%

PricewaterhouseCoopers Service ApS
Hellerup, Danmark
Nominelt DKK 125.000

© 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



pwc