

Et stærkere afsæt

Årsrapport 2010/11

'Et stærkere afsæt' er din invitation til at læse mere om PwC's strategi, forretning og medarbejdere. Vi har spurgt vores kunder, medarbejdere og andre vigtige relationer, hvad de helst vil læse om i årsrapporten. Svaret var 'strategi og medarbejdere'. Derfor får du i år et særligt indblik i netop disse områder. Du kan også møde årets statsautoriserede revisorer, partnere og et hold på 14 profiler med særlige kompetencer inden for revision, skat og rådgivning.

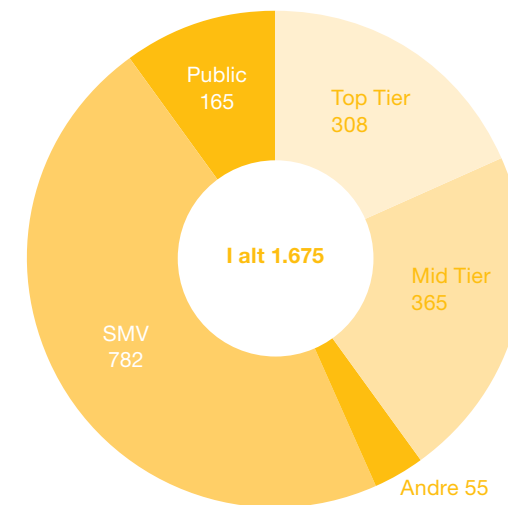


pwc

RESULTATER

REVENUE

Omsætningsfordeling på markedssegmenter 2010/11 (DKK 1.000)



Vores kunder bedømmer os til

8,95

på en kundetilfredshedsskala fra 1-10

Vores realiserede vækst i 2010/11

11 %

TALENT

80 %

af vores medarbejdere er stolte over at arbejde i PwC

1.722

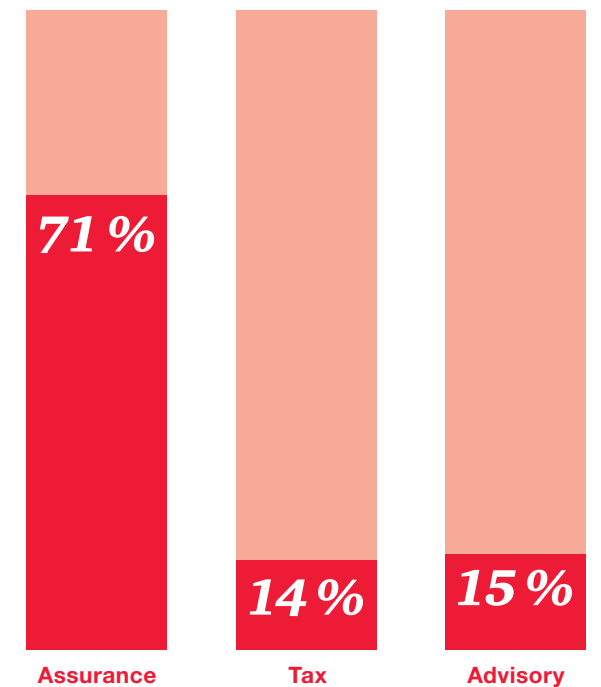
medarbejdere pr. 30. juni 2011

71 %

beståelsesprocent for vores statsautoriserede revisorer (SR'er)

FORRETNINGSOMRÅDER

Omsætning, fordelt på Assurance, Tax og Advisory 2010/11



Indhold

05

Synspunkt fra direktørstolen

09

Ledelsesberetning

13

Hoved- og nøgletal

15

Strategi: Vi vil være det førende danske revisions- og rådgivningshus

19

Talent: Engagerede medarbejdere

25

Quality: Øget fokus på kvalitet

29

Brand: Det handler om værdi

35

Revenue: Stærkere afsæt for kunderådgivning

43

Profitability: Højere kvalitet, større effektivitet og bedre kundesamarbejde

49

Assurance: Et moderne revisionsmarked

51

Tax: Styrkelse af kunderelationerne

54

Advisory: Gang i vækstmotoren

57

CSR: Ansvarlighed gennem vores forretning

65

Gennemsigthedsrapport: Executive Summary

73

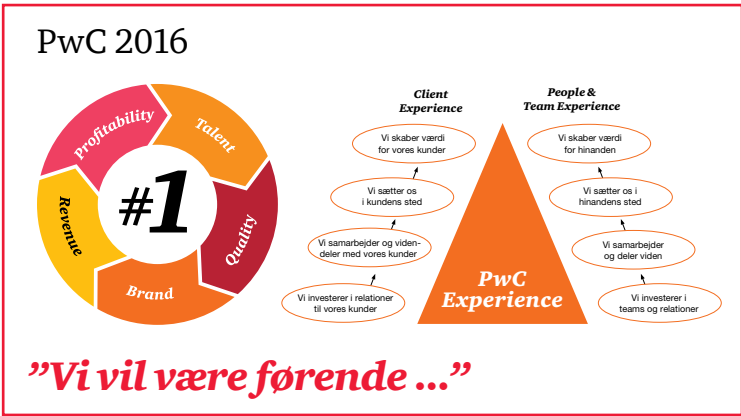
Regnskab

82

Noter



”PwC’s markedsposition er i året blevet styrket ...”



Synspunkt fra direktørstolen	Ledelsesberetning	Hoved- og nøgletal	Strategi	Talent Engagerede medarbejdere	Quality Øget fokus på kvalitet	Brand
05	09	13	15	19	25	29



© 2011 PwC. Med forbehold af alle rettigheder. ”PwC” betegner det netværk af virksomheder, der er omfattet af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt og uafhængig juridisk enhed.



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



Årsrapporten er udviklet og produceret af Corporate Communications i samarbejde med:
Foto: Lars Wittrock
Design: Antistandard
Regnskab: Finance-afdelingen i PwC
Korrektur: Quality Improvement, Advisory
Tryk: Cool Gray



Det handler om værdi



Ansvarlighed gennem vores forretning

Revenue
Stærkere
afsæt
for kunde-
rådgivning

35

Profitability
Højere kva-
litet, større
effektivitet
og bedre
kunde-
samarbejde

43

Assurance
Et moderne
revisions-
marked

49

Tax
Styrkelse
af kunde-
relationerne

51

Advisory
Gang i
vækst-
motoren

54

CSR

57

**Gennem-
sigtigheds-
rapport**
Executive
Summary

65

**Regnskab
og noter**

73



*”Vi skal tale
kundens sprog ...”*



*”Årsregnskabet
er for de fleste
kunder den
vigtigste
finansielle
kommunikation
med deres
omverden.”*



SYNSPUNKT FRA DIREKTØRSTOLEN

Styrket position i den finansielle krise



Styrket position

i den finansielle krise

Året har været præget af vækst på den ene side og den finansielle krise på den anden. Det afhænger af, hvilket marked vi ser på. Vores kerneydelser inden for revision, skat og rådgivning har båret os godt igennem året.

Restruktureringer og omstruktureringer har været en væsentlig del af de opgaver, vi har løst. Men året har også budt på et comeback til rådgivning og erklæringer i forbindelse med køb og salg af virksomheder, fusioner og børsnoteringer.

Det marked er i vækst, og det smitter af på vores forretning.

Styrkelse i toppen af markedet

Vi er kommet ud af året med en styrket markedsposition i Mid Tier- og Top Tier-segmenterne, og vi har

haft en flot tilgang af nye kunder og nye både store og små opgaver. Jeg er overbevist om, at succesen skyldes det stærke fokus på vores strategi, PwC 2016. Vi har fokuseret på kunder, på salg og på at efterleve vores værdier. I alle udbudssituationer har vi

fokuseret på kundens ønsker og den værdi, vi kan skabe ved at sætte de rigtige team sammen. Samtidig har vi gjort en stor indsats for at fastholde og udbygge relationerne til vores eksisterende kunder og fortsat levere service og høj kvalitet.

Øget priskonkurrence blandt de mindre virksomheder

Markedet for de små og mellemstore virksomheder – SMV-segmentet – har været præget af stærk priskonkurrence, og vi ser fortsat effekterne af den finansielle krise og de mere permanente tilpasninger af internationale erhvervsstrukturer. En række små og mellemstore virksomheder har måttet dreje nøglen om. Trods presset på markedet tegner der sig overordnet set et positivt billede – også af SMV-markedet, hvor vi har en god forretning. Vores udgangspunkt på SMV-markedet er blevet markant forbedret i 2010/11, og det skyldes ikke mindst vores mere udbredte tilstedeværelse på områder, hvor vi tidligere ikke har været stærkt repræsenteret.

Markant tilstedeværelse i hele Danmark

Med købet af Ernst & Young's kontorer i Aalborg, Odense, Sønderborg og Hillerød har vi sat et større fodaftryk på markedet i Danmark. Vores nye kontor i Hillerød dækker et vigtigt marked for os, og i Odense og Aalborg har vi lagt vores eksisterende kontorer sammen med Ernst & Young-kontorerne, så de nu har bredere og stærkere kompetencer.

En betydelig spiller i det offentlige segment

Med købet af Ernst & Young's Public-aktiviteter overtog vi en stor revisionsforretning i det offentlige segment – kommuner og regioner. Vi var i forvejen stærke i forhold til den statslige sektor og uddannelses-

sektoren, og købet er et godt supplement til vores eksisterende Public-forretning. Den offentlige sektor står over for krav til besparelser, hvilket vi har gode forudsætninger for at rådgive om. Vi er opmærksomme på, at det skal gøres til den rigtige pris.

Revisionsopgaven hos en række kommuner har været i udbud i årets løb, og flere har valgt os som revisor. Vi har dog også mistet enkelte, fordi vi ikke ønsker, at vores indtjeningssevne skal udhules. Vores ambition er at skabe profitabel vækst.

Et afgørende skridt i realiseringen af vores vækststrategi er sammenlægningen med Grant Thornton i Danmark den 30. juni 2011. Målet er sammen at skabe en konkurrencedygtig og fremtidssikret dansk revisions- og rådgivningsvirksomhed, baseret på stærke faglige og forretningsmæssige kompetencer.

Vi skal være foran

Det er min overbevisning, at vi har fastholdt vores konkurrenceevne med et stærkt fokus på at levere vores ydelser effektivt, og vi har øget den enkelte medarbejders produktivitet for at kompensere for presset på priserne. Vi udfører hele tiden opgaver, moderniseringer, projekter og anden innovation, der skal sikre, at vi kan levere den samme eller en bedre ydelse. Vi skal ikke bare følge

med, vi skal også være foran. Det er lykkedes ganske fornuftigt.

Dygtige medarbejdere

Effektiviseringer er én ting, men uden vores dedikerede og kompetente medarbejdere og partnere er PwC's succes ikke mulig. Selvom det har været hårdt for mange i PwC at komme igennem finanskrisen – og de forskellige tilpasninger i organisationen med blandt andet reducerede lønstigninger, så er det lykkedes os at fastholde engagerede medarbejdere med stærke kompetencer. Det er i vores branche helt afgørende.

En af fremtidens udfordringer bliver at få højt kvalificerede medarbejdere. Jeg hører til dem,



Vi har spurgt vores kunder, medarbejdere og andre vigtige relationer, hvad de helst vil læse om i årsrapporten. Svaret var "strategi og medarbejdere". Derfor får du i år et særligt indblik i netop disse områder.



Jesper Vikelsø Jensen og Anne Cathrine Primdal Allentoft er to af årets nyudnævnte partnere. Mød alle nye partnere på side 28.

der mener, at 'war for talent' ikke rasede ud under krisen. Der var blot en mindre våbenhvile. Vores strategiske ambition er at sikre, at vi tilbyder vores medarbejdere konkurrencedygtige vilkår, og at vi fastholder og udvikler vores talenter. Der er i 2010/11 etableret stærke initiativer på dette område, såsom vores nordiske netværk for nyudnævnte partnere – Nordic New Partner Seminar. Et netværksforum, der har til formål at udvikle vores unge partnere til at være rollemodeller for den kommende generation. Som partner i PwC har man en vigtig opgave i at overdrage partnerskabet i bedre stand, end da man selv blev partner.

Det er som planlagt mit sidste år som administrerende direktør (Territory Senior Partner), og PwC's kapitalejere har den 1. september 2011 udpeget Mogens Nørgaard



Mogensen som min efterfølger. Jeg fratræder således som administrerende direktør pr. 30. september 2011.

”Som partner i PwC har man en vigtig opgave i at overdrage partnerskabet i bedre stand, end da man selv blev partner. I år har vi mellem de nordiske lande etableret et netværk for nye partnere – Nordic New Partner Seminar.”

Carsten Gerner, administrerende direktør

Ledelsesberetning



Ledelsesberetning

Årets resultat

I 2010/11 har vi realiseret en vækst på 11 % i omsætningen, der således er øget til DKK 1.675 mio. mod DKK 1.506 mio. i 2009/10. Tilkøb af Ernst & Young's kontorer i Hillerød den 1. juli 2010 samt Odense, Aalborg og Sønderborg den 1. september 2010 har bidraget til denne vækst. Dertil har vores kerneydelser og rådgivningsydelser inden for kapitalrekonstruktion, skat, transfer pricing samt virksomhedstransaktioner dannet basis for stigningen. Overordnet tegner der sig således en positiv udvikling, selvom vi har oplevet en skærpet priskonkurrence på alle

markeder. Udgangspunktet for dette er vores engagerede og kompetente medarbejdere.

PwC realiserede et resultat for året på DKK 5,5 mio. mod DKK 21,1 mio. sidste år. I lyset af det udfordrende erhvervsklima og effekterne på PwC's forretning er det tilfredsstillende at notere, at vi igen har styrket og tilpasset organisationen og er kommet fornuftigt gennem 2010/11. Dette vurderes også på baggrund af bonus og overskudsandele til partnere, som skal ses i sammenhæng med resultatet for at få et dækkende billede af PwC's samlede resultat.

PwC's markedsposition er i året blevet styrket gennem tilkøb af Ernst & Young's kontorer og yderligere styrket pr. 30. juni 2011 ved sammenlægningen med Grant Thornton. Grant Thornton er indregnet i balancen og i antal medarbejdere pr. 30. juni 2011. Vi har således opnået en styrket markedsposition i alle de forretningsområder, vi ønsker at være førende inden for.

For at imødegå konjunkturpåvirkningen har vi gennemført en række tilpasninger. Integration af nye medarbejdere og kontorer samt stigende forsikringsudgifter har

presset indtjeningen i Assurance (revisionsforretningen). Det er omvendt lykkedes at forbedre resultaterne i såvel Advisory som Tax.

Driftsresultatet i vores tre forretningsområder før overskudsandele til partnerne udgjorde samlet set DKK 263 mio. mod DKK 258 mio. sidste år. Udviklingen er nærmere beskrevet under gennemgangen af de enkelte forretningsområder på side 47 og frem, og resultaterne kan ses i note 5 til regnskabet.

Det gennemsnitlige antal beskæftigede, omregnet til fuldtid, er øget fra 1.546 i 2009/10 til 1.555 i 2010/11. De samlede personaleomkostninger, inklusive vederlag til partnere, der alle er ansat i selskabet, steg tilsvarende med DKK 46 mio. til DKK 1.152 mio. (2009/10: DKK 1.106 mio.) – en stigning på 4 %. Årets personaleomkostninger, målt pr. medarbejder, er i gennemsnit DKK 0,7 mio. – en stigning på 4 %.

Balance

Balancen pr. 30. juni 2011 viser samlede aktiver på DKK 1.472 mio. mod DKK 1.047 mio. sidste år. Stig-

ningen på DKK 425 mio. kan primært henføres til tilgang af nye kontorer fra Ernst & Young og Grant Thornton.

Egenkapital

PwC's egenkapital udgør DKK 203 mio. mod DKK 208 mio. sidste år. Aktiekapitalen på DKK 115,5 mio. (2009/10: DKK 123 mio.) er i årets løb nedsat med egne aktier på DKK 7,6 mio. Soliditetsgraden udgør 18,2 % (2009/10: 24,9 %), når der tages hensyn til ansvarlige lån.

Bestyrelsen har for 2010/11 foreslået, at der udloddes udbytte til aktionærerne på DKK 8,5 mio. (2009/10: DKK 8,5 mio.).

Pengestrømme, investeringer og finansiering

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

I alt 575 (2009/10: 597) partnere og medarbejdere deltager i selskabets medarbejderobligationsordning. Der er i regnskabsåret ikke udstedt

nye medarbejderobligationer. Medarbejderobligationer for i alt DKK 121 mio. tilbagebetales i perioden 2011/12 til 2014/15.

Årets forskydning i likvider på DKK 3,1 mio. (2009/10: DKK -97 mio.) dækker over investeringer på DKK 341 mio., hvoraf køb af virksomhed udgør DKK 319 mio., samt tilgang af finansiering på DKK 290 mio. Ud over en driftskredit på DKK 220 mio., som er uudnyttet pr. 30. juni 2011, er ejendomsbelåningen øget med ca. DKK 30 mio. til DKK 40 mio. Opkøb er finansieret ved optagelse af et akkvisitionslån på DKK 248 mio. med en afviklingsprofil på syv år. Pengestrømme fra driften har været positiv med ca. DKK 54 mio., hvilket primært kan henføres til en bedre udvikling i driftskapitalen. Denne er påvirket af anden gæld, som i år har været positiv, hvorimod den sidste år udviste et fald.

Begivenheder efter regnskabsårets udløb

I forbindelse med sammenlægningen med Grant Thornton har vi valgt

"Værdien af årsrapporten" – banebrydende undersøgelse

Som evaluering af PwC's 2009/10 årsrapport "Værdien, du leder efter" ønskede vi at undersøge, om den havde indfriet de kommunikationsmæssige målsætninger. PwC udviklede en måling, der bragte os i dialog med Institut for Regnskab og Revision på Copenhagen Business School, og det blev startskuddet til et frugtbart samarbejde mellem PwC og CBS. Samarbejdet mundedde ud i undersøgelsen "Værdien af årsrapporten", som er den mest omfattende undersøgelse på dette område og rummer ca. 700 respondent-svar fra de største danske virksomheder og professionelle regnskabsbrugere.

Undersøgelsen for de børsnoterede virksomheder konkluderer bl.a.:

- Regnskabsbrugere vurderer, at årsrapporten er den vigtigste kilde til information om virksomheden.
- 82 % af brugerne anvender årsrapporten i høj eller meget høj grad.
- Virksomheder (95 %) og regnskabsbrugere (97 %) deler opfattelsen af, at årsrapporten er en vigtig del af virksomhedens omdømme, og at den har stor betydning for opfattelsen af virksomhedens troværdighed. Hele 99 % vurderer, at årsrapporten er en vigtig del af virksomhedens kommunikation.
- I ledelsesberetningen søger regnskabsbrugere først og fremmest informationer om forventet udvikling, årets udvikling, strategi, nøgletal og risici.
- Regnskabsbrugere anvender i høj grad informationerne fra både ledelsesberetning og noter. Således anvender 69 % af brugerne ledelsesberetningen i høj eller meget høj grad, mens 72 % anvender noteoplysningerne.

Undersøgelsen kan downloades på www.pwc.dk/aarsrapportanalysen



at drive vores virksomhed videre under det juridiske selskabsnavn PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Vi har således fra 1. juli 2011 ændret selskabsform fra A/S til P/S.

PwC's kapitalejere har den 1. september 2011 udpeget Mogens Nørgaard Mogensen som ny administrerende direktør (Territory Senior Partner). Mogens Nørgaard Mogensen tiltræder pr. 1. oktober 2011.

Risikostyring

Den væsentligste forretningsmæssige risiko for PwC er, hvis vores kunders og andre interessenters tillid til PwC's integritet, objektivitet, professionalisme og kvalitet svækkes. Brugere af vores ydelser er afhængige af, at der ikke kan stilles spørgsmål til ved ydelsernes kvalitet, da såvel vores kunder som myndigheder, investorer, kreditorer og andre interessenter træffer vidtgående beslutninger på baggrund af vores erklæringer, rapporter og rådgivning. Sikring af kvalitet og uafhængighed er således i fokus. Som et led i at sikre, at alle PwC-medarbejdere har kendskab til vores Code of Conduct og risk management-procedurer, har vi i år introduceret et obligatorisk uddannelsesprogram, der gennemføres som e-learning.

For at sikre de operationelle risici har PwC et omfattende forsikringsprogram, der gennemgås én gang årligt. Programmet afdækker alle væsentlige risici, relateret til vores erhverv, og dækker over sædvanlige risici vedrørende den rådgivning, vi yder, vores uafhængighed, kreditgivning til kunder, likviditet, valuta og renter. Disse risici er yderligere omtalt i note 29 på side 106. Der

Realiseret vækst

11 %
2010/11

Forventet vækst

7 %
2010/11

henvises endvidere til resumeet af Gennemsigthedsrapporten på side 65. Den findes på www.pwc.dk i sin fulde længde.

Lovpligtig redegørelse for samfundsansvar (CSR)

Lovpligtig redegørelse for samfundsansvar fremgår af årsregnskabslovens § 99 a. Redegørelse for vores politikker, aktiviteter og målepunkter samt forventninger til fremtidige indsatser findes på side 57.

Forventninger til 2011/12

Sidste år forventede vi at skulle

realisere en vækst på ikke under 7 % i regnskabsåret, hvilket er mere end indfriet med den realiserede vækst på 11 %. Næste år forventes en vækst på et lavere niveau grundet de vanskeligere markedsvilkår.

På de følgende sider omtales vores strategi PwC 2016.

Hoved- og nøgletal

Hovedtal i DKK 1.000	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07
Resultat					
Omsætning	1.674.705	1.505.660	1.617.802	1.574.033	1.413.205
Driftsresultat	27.171	45.057	36.195	49.666	62.933
Finansielle poster, netto	-16.141	-14.910	-8.047	-10.927	-13.307
Resultat før skat	11.030	30.147	28.148	38.739	49.626
Årets resultat	5.523	21.069	20.270	28.285	42.290
Balance					
Balancesum	1.472.208	1.047.438	1.112.782	1.075.774	1.004.927
Egenkapital	203.352	207.819	209.466	198.678	181.714
Ansvarlige lån	64.195	53.329	57.952	58.941	62.607
Investeret kapital, inklusive goodwill, netto	407.921	346.734	262.445	322.822	333.650
Pengestrømme					
Pengestrømme fra:					
- driftsaktivitet	54.427	-43.333	162.014	67.501	126.099
- investeringsaktivitet	-341.027	-19.977	-98.714	-34.326	-13.066
- heraf investering i langfristede aktiver	-23.136	-8.811	-50.990	-19.789	-16.326
- finansieringsaktivitet	289.704	-33.694	-69.644	-28.014	-34.027
Årets forskydning i likvider	3.104	-97.004	-6.344	5.161	79.006
Antal medarbejdere*	1.555	1.546	1.675	1.519	1.383
Nøgletal i %					
Overskudsgrad	1,6 %	3,0 %	2,2 %	3,2 %	4,5 %
Afkast af den investerede kapital, netto	7,2 %	14,8 %	12,4 %	15,1 %	18,9 %
Soliditetsgrad, inklusive ansvarlige lån	18,2 %	24,9 %	24,0 %	23,9 %	24,3 %
Egenkapitalforrentning	2,7 %	10,1 %	9,9 %	14,9 %	31,2 %

Hoved- og nøgletallene er udarbejdet i overensstemmelse med IFRS og Den Danske Finansanalytikerforenings "Anbefalinger & Nøgletal 2010". Der henvises til definitioner i afsnittet om anvendt regnskabspraksis.

*Gennemsnitligt antal medarbejdere opgøres efter ATP-metoden.

Omsætning

DKK 1,67 mia.



"DEN ENKELTE
VIRKSOMHEDS SUCCES
BYGGER PÅ EVNEN TIL
AT SKABE POSITIVE
RESULTATER – UANSET
FORRETNINGS- OG
MARKEDSVILKÅR."



STRATEGI

Vi vil være det førende danske revisions- og rådgivningshus

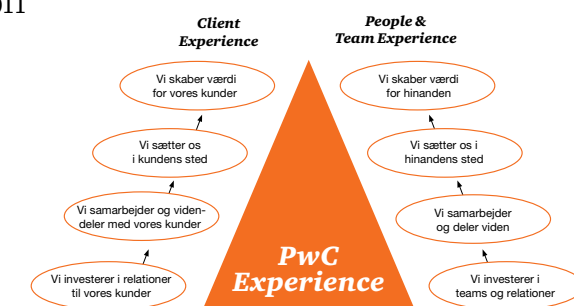
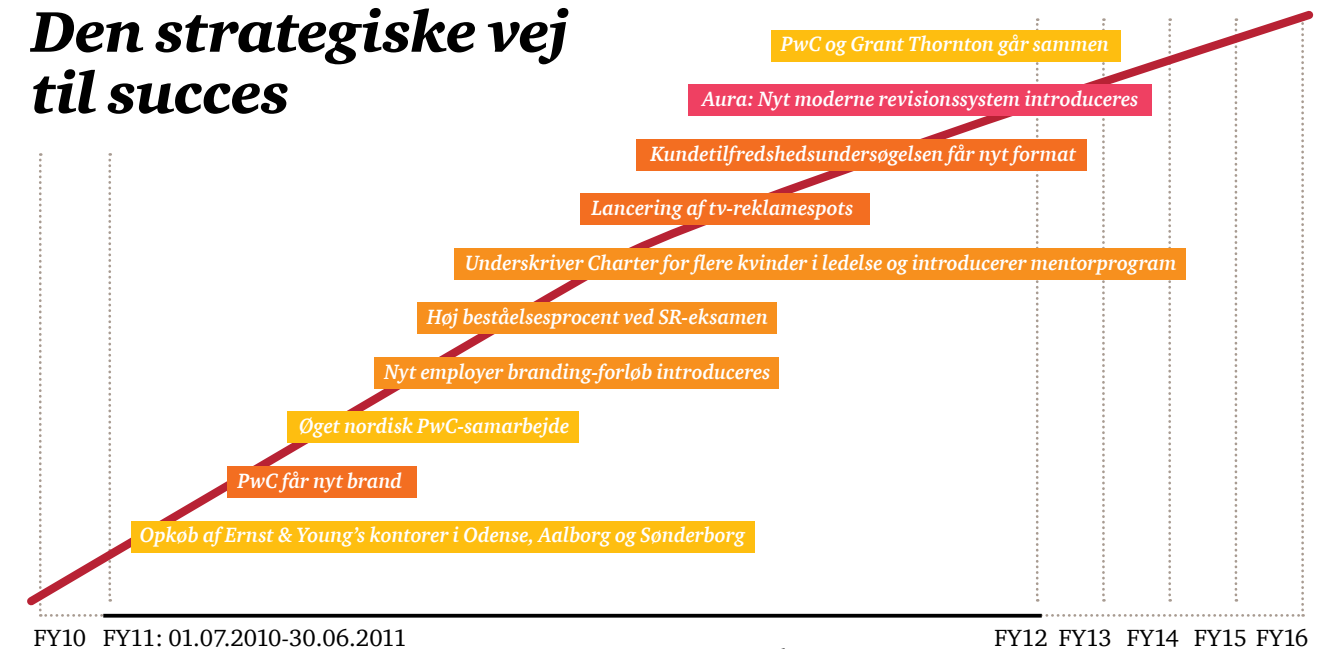
Strategikonsulent

Michael er et af vores strategitalenter. Han hjælper kunderne med at realisere deres strategi og forretningsmål. Michael rådgiver virksomheder inden for udvikling, optimering og implementering af det rette organisatoriske design og setup.

Michael Kjærsgaard Jensen

- Seniorkonsulent
- Ansat i PwC siden 2007
- Rådgiver også kunder om forandringsledelse – især inden for finansielle transformationsprocesser
- Kontakt: mij@pwc.dk

Den strategiske vej til succes



Se tidligere strategiske indsatser

Vækstambitionen fortsætter

Sidste år skabte vi strategien PwC 2016, som ligger i direkte forlængelse af PwC's internationale strategi og den tidligere 2014-strategi. Den bygger kort fortalt på ambitionen om at være førende og på at have de rigtige talenter, der leverer høj kvalitet og PwC Experience.

Vi er kommet tilfredsstillende ud af 2010/11, og vi holder i 2011/12 fast i de samme grundlæggende elementer for at skabe profitabel vækst. Det betyder, at vi tager udgangspunkt i markedsudviklingen og kundernes behov, og at alle medarbejdere skal have et One Firm-fokus og PwC's værdier med sig.

Konkret vil vi i 2011/12 have størst fokus på at øge vores evne til at realisere vores mål i de fire markedssegmenter, matche kundebehov og kompetencer og levere høj kvalitet. Det sker ved, at vi udvikler og tiltrækker de rigtige talenter, som skal opleve nærværende ledelse gennem bl.a. feedback, og ved at der er en tydelig kobling mellem personlige mål og vores strategiske indsatser.

Mission

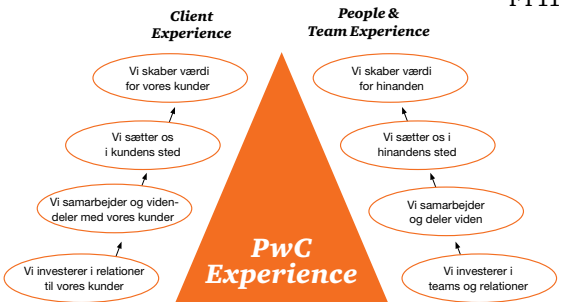
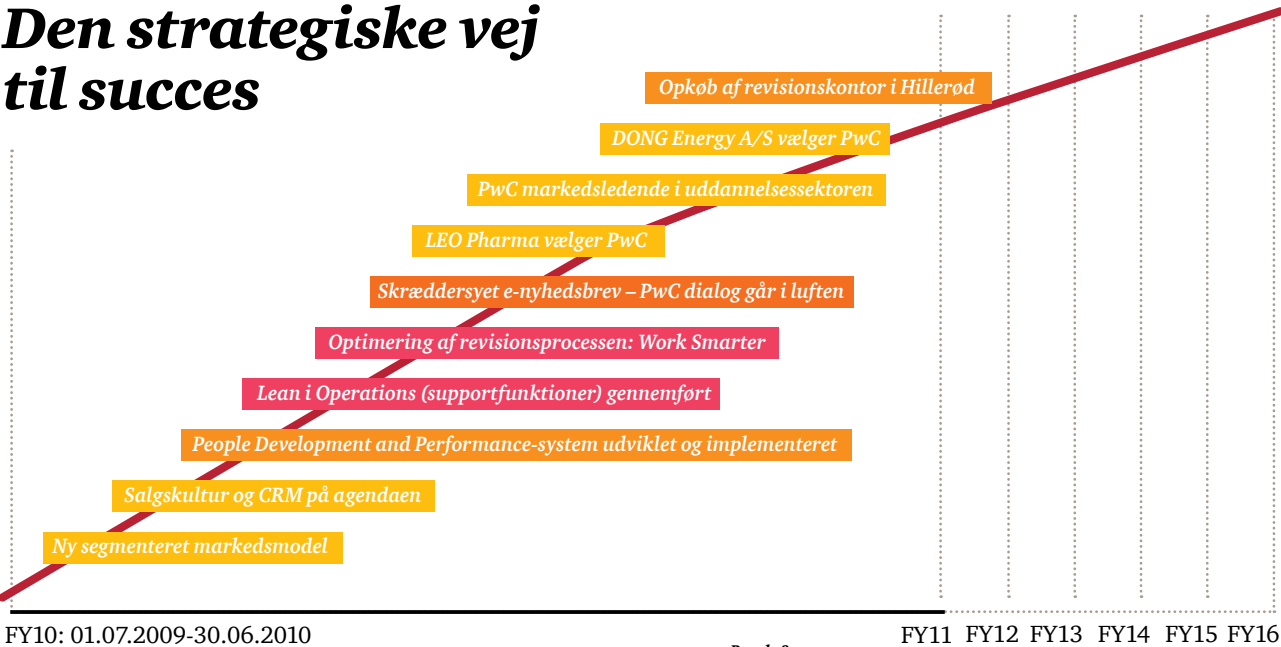
Vi vil være det førende danske revisions- og rådgivningshus målt på kundekreds, kompetencer, kvalitet og indtjening. Vi vil være kendt for at gøre det rigtige.

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.

Vision

Den strategiske vej til succes



82%

af PwC's medarbejdere kender vores strategi

*Medarbejdertilfredshedsundersøgelsen (GPS) 2011

Fem strategiske prioriteringer

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.

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 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.

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 brande os, så både vores kunder og kolleger oplever PwC fra sin bedste side.

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, der 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.

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 & Quality-organisation, der handler proaktivt for at sikre kvaliteten i alt, hvad vi gør.



"I PwC GÅR KVALITETEN
AF VORES YDELSER
HÅND I HÅND MED DE
UDVIKLINGSMULIGHEDER,
VI TILBYDER VORES
MEDARBEJDERE."

TALENT

Engagerede medarbejdere

Ny chef for Human Capital (HC)

Susanne Funder fik 1. maj 2011 ansvaret for HC-afdelingen. Susanne er statsautoriseret revisor og har arbejdet i PwC i mere end 15 år – heraf tre år på PwC's kontor i San Francisco. Susanne er bl.a. en aktiv drivkraft i udviklingen af vores talent management og vores mentorprogram for kvinder i ledelse.

Susanne Funder

- Partner og statsautoriseret revisor
 - Ansat i PwC siden 1996
 - Kontakt: sfu@pwc.dk
-

Mette Plambech og Claus Damhave er to af årets nyuddannede statsautoriserede revisorer (SR). Mød alle nye SR'er på side 22.



Engagerede medarbejdere

Vores medarbejdere er afgørende for vores kunders og PwC's succes. Derfor er vores evne til at fastholde og udvikle vores talenter i sidste ende det, som afgør, om vi når vores ambitiøse vækst mål.

Vi har i årets løb sat tre strategiske initiativer på agendaen for at gøre PwC til branchens mest attraktive sted at gøre karriere:

- Flere kvinder i ledelse
- Talentudvikling
- Tone at the top.

Vi arbejder for flere kvinder i ledelse

Vi – og vores branche – har generelt set en særlig udfordring med at fastholde kvindelige ledende

medarbejdere – senior managere, directors og partnere. Vi mister ganske enkelt for mange af vores dygtige kvinder i karriereløbet. Vi har derfor valgt at sætte en strategisk indsats i værk for at få flere kvinder i ledende stillinger.

Vi har i år tilsluttet os "Charter for flere kvinder i ledelse". Et initiativ under Ligestillingsministeriet og et led i regeringens arbejde for at få flere kvinder i ledelse. Internt har



Mentorprogram for kvinder i ledelse

Søren Skov Larsen har gennem det seneste år været mentor for Lise Bro Kristoffersen – som en del af PwC's mentorprogram for flere kvinder i ledelse. De oplever begge initiativet positivt:

"Min vigtigste rolle er at være sparringspartner for Lise – at være en, hun kan spille bolden op til. Jeg synes, det er vigtigt, at man relativt tidligt i karrieren gør sig nogle tanker om ens ambitionsniveau, og hvor man vil hen. Det er mentorprogrammet en god mulighed for."

Søren Skov Larsen,
partner i Assurance

"Det hjælper mig til at kaste lys over, hvilken vej jeg gerne vil i PwC. Når man bare kører derudad, så er der mange valg, der virker naturlige. Derfor er det godt lige at stoppe op og tænke over, hvor man er på vej hen og hvorfor."

Lise Bro Kristoffersen,
revisor og manager i Assurance

vi iværksat et "mentorprogram" for kvinder i ledende stillinger og for kvinder med lederpotentialer. Mentorprogrammet matcher udvalgte kvindelige ledertalenter med erfarne ledere i PwC.



Med mentorprogrammet arbejder vi for at:

- synliggøre og udvikle kvindelige ledere og ledertalenter
- synliggøre kvindelige rollemodeller i ledelse
- give ledelsen indsigt i de kvindelige talenter
- skabe netværk mellem ledelsen og de kvindelige talenter.

Der deltager 19 kvinder i mentorprogrammet, som er matchet med 18 mentorer – heriblandt vores topledelse og ledende partnere.

Bedre barselsregler

Det er PwC's vision at være branchens mest attraktive arbejdsgiver for de bedste og dygtigste studerende og erhvervsaktive. Vi har derfor indført bedre barselsforhold for mænd. De indføres for bedre at kunne imødekomme en stigende efterspørgsel og for at imødekomme den næste generations ønsker til jobmarkedet, hvor fleksibilitet i jobbet er et vigtigt parameter. Den

nye barselsordning er tilrettelagt på en sådan måde, at vi forventer, at flere vil benytte sig af den.

Talentudvikling

Vi stiller store krav til den enkelte medarbejders performance, og vi anser alle vores medarbejdere som talenter og investerer i deres løbende faglige og personlige udvikling. Vores såkaldte "key talents" skal tegne fremtidens PwC. De udmærker sig ved en konstant høj performance og et tydeligt potentiale til en fremtidig lederrolle. For disse "key talents" har vi tilrettelagt et særligt

udviklingstilbud, og for at støtte den enkelte leder i udviklingen af vores nøgletalenter har vi i år designet en "Key Talent Manual", som er tilgængelig via vores intranet. Den sikrer, at den enkelte leder ved, hvilke muligheder vi kan tilbyde vores "key talents". Noget af det, vi tilbyder vores talenter, er bl.a. kurser, coaching og mentoring, som udvikler dem personligt og fagligt.

Tone at the top – særligt fokus på de nye ledere

Et af de udviklingsprogrammer, vi har lanceret for at støtte vores talenter og nyudnævnte ledere, er "Class of ...". Det er et toårigt udviklingsprogram for alle vores senior managere. I rollen som senior manager i PwC bliver man ikke alene stillet over for nye faglige udfordringer. Man er også med til at sætte standarden for god ledelsesadfærd – både over for kunder og medarbejdere. Udviklingsprogrammet sætter fokus på konkrete salgs- og ledelsesværktøjer. Deltagerne kommer fra alle PwC's forretningsområder og Operations (vores stabsfunktioner), hvilket skaber grobund for netværksdannelse og faglig sparring.

Fremtidens partner

En partner skal være leder i bred forstand. Vi har derfor iværksat et nyt samarbejde mellem Sverige, Norge, Finland og Danmark med

Partnere, directors og senior managere pr. 30. juni 2011

	Statsautoriserede revisorer	Registrerede revisorer	Andet*	I alt
Partnere	129	-	17	146
- heraf aktionærer	84	-	9	93
Directors	50	-	27	77
Senior managere	37	5	86	128
I alt	216	5	130	351

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



Henrik Jensen



Mette Plambeck



Rune Kjeldsen



Sanne Bech Davidsen



Jacob Hall



Michael Krath



Claus Damhave



Trine Haastrup



Michael Kruse Bak



Henrik Berring Rasmussen



Anne Mette Aaby Aaes



Rasmus Møllergaard Stenskov

Vi værdsætter vores talenter

Fleksibilitet, ansvarlighed, motivation og counselling er nøgleordene i vores uddannelsesforløb for SR'ere. Vi lægger stor vægt på, at hver enkelt SR-aspirant får vejledning gennem hele uddannelsen, så han/hun kan tilrettelægge det bedste forløb. Vi tilbyder ekstra undervisningstimer og prøveeksaminer for at styrke og træne vores talenter. Samtidig stiller vi også timer til rådighed til eksamenslæsning og kursusdeltagelse. Alt dette skal være med til at motivere medarbejderne i deres uddannelsesforløb, så de er godt klædt på til deres vigtige revisoreksamen.



Kasper Wagner Holm



Mette Gydemand*



Anne Elmelund Sørensen*



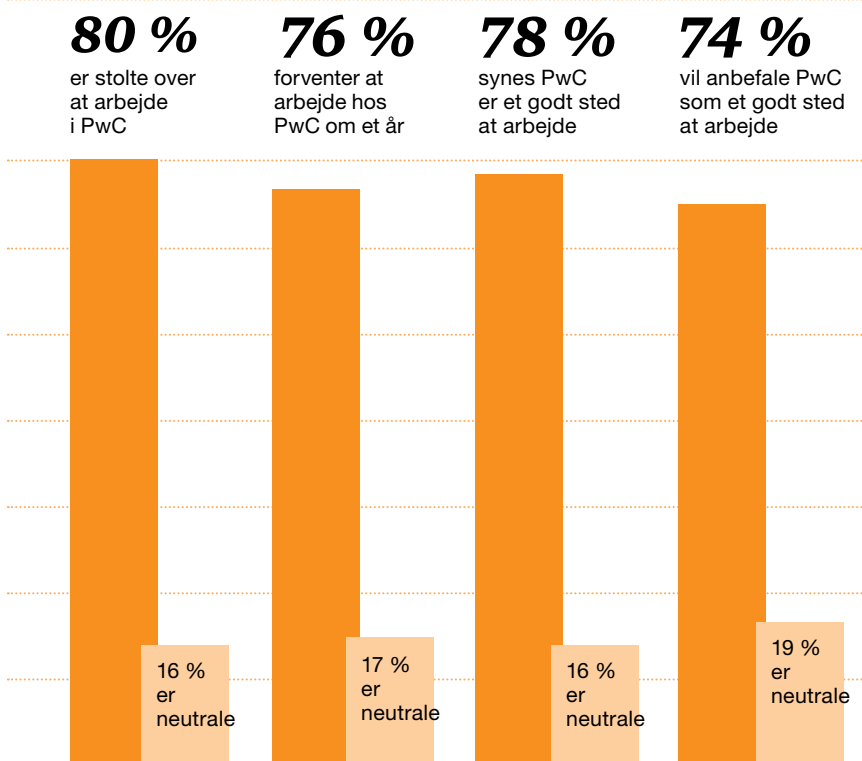
Henrik Lind

*Mette og Anne blev statsautoriserede revisorer som en del af deres karriere i Grant Thornton. Herudover er PwC blevet 40 flere SR'er i forbindelse med sammenlægningen.

77 %

Ambitiøse læringsmål

Overordnet tilfredshed



Tilfredsheden med de områder, som udgør vores overordnede medarbejder-tilfredshed.

det formål at forberede vores nyudnævnte partnere på den nye rolle og positionere PwC med en stærk nordisk profil. Gennem 18 måneder indgår de nye partnere således i et uddannelsesforløb med fokus på strategiske kompetencer, personlig udvikling, lederrollen og PwC's værdier, innovativ markedsledelse samt netværksdannelse med de nordiske kolleger.

Høj overordnet medarbejdertilfredshed

Den overordnede tilfredshed i hele PwC Danmark er 77 %, hvilket er en stigning på 7 % i forhold til sidste år. Vi er gået frem på alle de måleområder, der udgør den overordnede tilfredshed (People

Engagement Index). Stoltheden over at arbejde i PwC er nu 80 % (72 % i 2010), og 78 % udtrykker, at PwC er en god arbejdsplads (68 % i 2010). Det er nogle af de helt afgørende målepunkter i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen, og vi glæder os over den meget positive udvikling. Det er særlig flot, ikke mindst fordi det har været et hårdt år, hvor der er blevet stillet store krav til vores medarbejdere for at nå vores strategiske mål.

Feedback stadig et fokusområde

Nogle af sidste års indsatsområder var anerkendelse, feedback og et bedre samarbejde på tværs af PwC. Vi kan se en fremgang på alle tre

Medarbejderne er forudsætningen for vores succes. Derfor stiller Learning & Development (L&D) skarpt på at udvikle vores talenter for at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere samt sikre kvaliteten i vores ydelser. Det gør vi gennem intensiv læring og kompetenceudvikling.

Størstedelen af vores uddannelse og videreudvikling foregår via "on the job training". Det kombinerer vi med coaching, mentoring og kurser. Vi benytter os af "blended learning" for at skabe det bedste udgangspunkt for læring. Her sammensætter vi traditionel undervisning med it-baserede undervisningsformer. Det giver variation og fleksibilitet, som er med til at styrke læringsforløbets effekt. L&D er tæt koblet sammen med Human Capital. Det betyder et integreret og koordineret fokus på vores medarbejdere og deres udvikling. Det, tror vi på, er et afgørende element i at fastholde og tiltrække de bedste medarbejdere.

"Det er afgørende for vores succes på medarbejderområdet, at vi på den ene side løbende kan tilbyde vores medarbejdere udviklingsmuligheder og på den anden side sikrer, at deres kompetenceudvikling følger vores kunders forretningsmæssige behov."

Susanne Funder, leder af Human Capital

områder, men der er fortsat plads til forbedring, og vi fastholder derfor fokus på feedback, samarbejde på tværs (One Firm) og anerkendelse.

1.722

medarbejdere

Pr. 30. juni 2011 beskæftigede PwC 1.722 medarbejdere mod 1.347 medarbejdere pr. 30. juni 2010.



”ÅRSRAPPORTEN UNDERBYGGER
EN VIRKSOMHEDS TROVÆRDIGHED.
DET KRÆVER HØJ FAGLIG KVALITET
AF REGNSKABSUDARBEJDER,
-RÅDGIVER OG REVISOR.”



QUALITY

Øget fokus på kvalitet

Regnskabsspecialisten

Henrik Steffensen er en af vores IFRS-specialister. Han rådgiver primært større danske virksomheder om IFRS og årsrapporten som kommunikationsmiddel. Henrik er også leder af PwC's danske regnskabsfaglige afdeling og faglig ansvarlig for PwC's kursusvirksomhed inden for IFRS.

Henrik Steffensen

- Partner
- Ansat i PwC siden 2000
- Rådgiver kunder om bl.a. IFRS samt i regnskabs- og selskabsret, bl.a. i forbindelse med køb og salg af virksomheder
- Kontakt: hns@pwc.dk



Øget fokus på *kvalitet*

Høj kvalitet og uafhængighed er grundlæggende værdier i revisionsbranchen. Det er forudsætningen for at leve op til rollen som offentlighedens tillidsrepræsentant.

Finanskrisen har medført øget fokus på revisors rolle, og vi oplever, at kravene er skærpede både i udlandet og herhjemme. Vi har intensiveret vores fokus på kvalitet – både i relation til de krav, lovgivningen sætter, men også i forhold til de krav, vi stiller til os selv. Kvalitet er en integreret del af vores strategi og brand-løfte: ”PwC hjælper med at skabe værdi.”

For fortsat at fastholde et højt fokus på kvalitet har vi i året reorganiseret vores risk management-organisation. Den nye organisering er bredt forankret i hele PwC med et tæt samarbejde på tværs af forretningsområder, kontorer og medarbejdere. Vi har igangsat en harmonisering af vores politikker og procedurer for hele virksomheden.

”Høj kvalitet er grundlaget for tilliden fra kunderne og det offentlige.”

John van der Weerd, ansvarlig for risk management-organisationen

Det betyder en mere effektiv og systematiseret risikostyring med udgangspunkt i vores mål.

Ud over reorganiseringen af vores risk management-organisation har vi igangsat tre nye projekter med henblik på effektivisering af vores risikostyring.

Proaktiv risikoscreening

Vi har udviklet et nyt og proaktivt system for risikoscreening. Her sikrer vi, at der er fokus på vores kundebetjening og de risici, der er involveret. Vi har også fokus på de kunder, som vi samarbejder med, således at vi kan optimere vores fokus de steder, hvor der er behov for ekstra ressourcer.

E-learning i Code of Conduct og risk management-procedurer

Alle PwC-medarbejdere skal én gang om året gennemføre træning i PwC's Code of Conduct og udvalgte risk management-regler. Derfor har et andet stort projekt for PwC's nye risk management-organisation været udviklingen af et nyt uddannelsesforløb i vores Code of Conduct og aktuelle risk management-procedurer.

Uddannelsesforløbet er gennemført som e-learning, hvilket har gjort læringsforløbet mere fleksibelt.

Ny klient-godkendelsesprocedure

I forbindelse med vores nye revisionsværktøj, Aura, har vi implementeret nye procedurer for accept af nye kunder og fortsat betjening af nuværende kunder.



Øje på risiko

”Kvalitet er kernen i værdifuld revision og rådgivning. Vores kompetente team, vores kvalitetsstyringssystemer og vores risk management-procedurer sikrer, at vi kan levere ydelser af høj kvalitet til vores kunder,” fortæller John van der Weerd, der har ansvaret for PwC's risk management-organisation, efter at den i regnskabsåret er blevet reorganiseret.

Johns mål er klart: ”Vi skal proaktivt sikre kvaliteten i alt, hvad vi gør, ved at transformere kulturen og højne effektiviteten af vores risikostyring. Derfor har vi udviklet faste procedurer for risikovurdering, og vores medarbejdere bliver – ud over faglig træning – løbende trænet i at efterleve vores Code of Conduct og etiske grundlag for at drive forretning. Alt i alt har det gjort vores tilgang og respons i forhold til kundehåndtering mere effektiv.”

John er partner og har været ansat i PwC siden 1977. Han er revisor for bl.a. Icopal-koncernen, NCC-selskaberne i Danmark, teleselskabet 3, Tjellesen Max Jenne og Struers. John varetager også rollen som formand for responsudvalget, der på vegne af brancheforeningen FSR – Danske Revisorer afgiver responsa til bl.a. domstolene og offentlige myndigheder om god revisor- og regnskabsskik.

BRAND



Carsten Nielsen
Assurance



Ulrik Ræbild
Assurance



Tue Stensgård Sørensen
Assurance



Rikke Stampe Skov
Company Administration Services



Martin Lunden
Assurance



Michael Laursen
Assurance



Jesper Vikelsø Jensen
Assurance



Jesper Runge
Advisory



Kim Tromholt
Assurance



Jan Bunk Harbo Larsen
Assurance



Glenn Sørensen
Tax



Anne Cathrine Primdal Allentoft
Tax



Søren Bech
Tax



Henrik Ødegaard*
Assurance

ÅRETS PARTNERE

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

*Henrik Ødegaard blev partner som en del af sin karriere i Grant Thornton. I forbindelse med sammenlægningen har PwC optaget i alt 19 nye partnere.

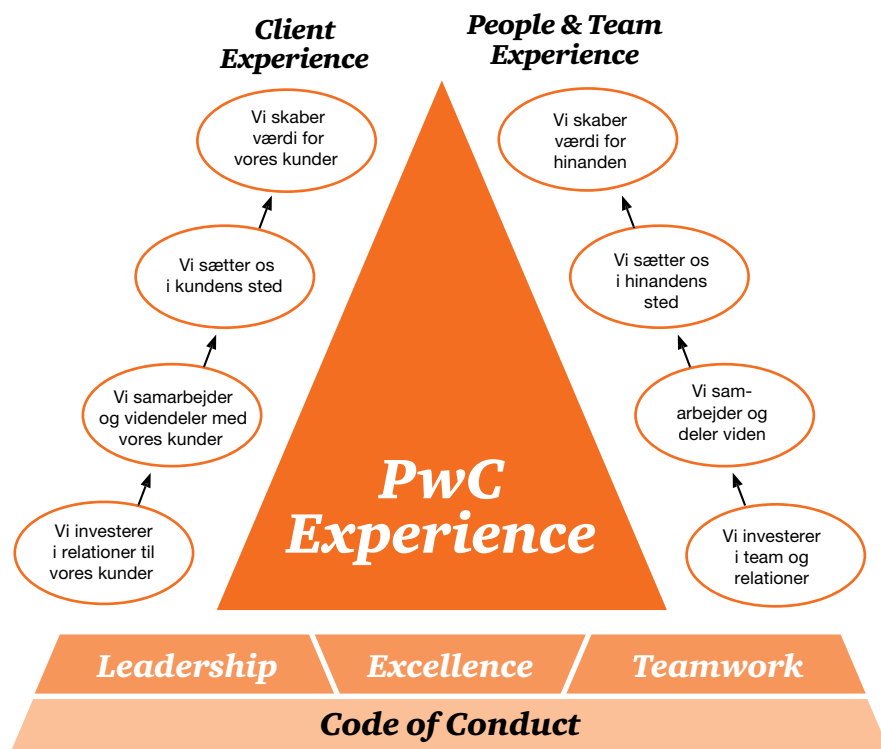
86 %

af vores medarbejdere oplever, at PwC's ledelse er engageret i at levere serviceydelser af høj kvalitet*

*Medarbejder tilfredshedssurvey (GPs) 2017

BRAND

*Det handler
om værdi*



Det handler om *værdi*

Vi skal skabe og udvikle tillid i de personlige relationer, vi indgår i. Det er afgørende for os som en troværdig sparringspartner, der skal levere høj kvalitet.

Det betyder, at vi har fokus på at gøre det rigtige. Vi skal efterleve etiske værdier, uafhængighed og integritet. For vores kunder betyder den tillidsbaserede rådgivning bl.a., at de præsenteres for en genkendelig adfærd, hver gang de møder os. Rammen om den rigtige adfærd ligger i vores Code of Conduct og i det, vi kalder for PwC Experience. PwC Experience har fokus på fire adfærdselementer, som skal gøre PwC til en værdiskabende samarbejdspartner for vores kunder og en fortsat god og udviklende arbejdsplads for vores medarbejdere.

PwC Experience, vores Code of Conduct og værdier spiller en central rolle i vores langsigtede strategi, PwC 2016, og er med til at sætte klare rammer for den adfærd, der er grundlaget for, at vi kan styrke vores position på markedet yderligere. Dette fokus har vi i året skærpet bl.a. ved at integrere PwC Experience som fundamentet for vores nye globale brand-strategi, i vores kundetilfredshedsmålinger, i vores medarbejdertilfredshedsundersøgelse og i vores interne og eksterne kommunikation. For at sige det populært: Alle veje fører til PwC Experience.

Sådan arbejder vi med vores brand

For at få PwC Experience og vores brand ind under huden på vores nye medarbejdere har vi lavet et nyt employer branding- og introduktionsforløb. Det betyder bl.a., at vores introdag for nye medarbejdere har skiftet navn til Experience Day og fokuserer på at kommunikere PwC's værdier og vise nye medarbejdere, hvordan PwC Experience udfolder sig i hverdagen. Vi har også udviklet en online introportal.



"Det var en rigtig god Experience Day, hvor vi gennem en kombination af både oplæg fra ledelsen og fælles dialog fik sat ord på, hvordan vi i hverdagen konkret kan udleve PwC Experience."

Mette Ege, konsulent



Vi giver dig CEO-indsigt fra verdens største virksomheder

Den største globale toplederundersøgelse udføres hvert år af PwC og hedder Global CEO Survey. Her kortlægger vi topledernes holdninger til en lang række væsentlige områder for virksomhedsdrift, konjunkturer, udvikling og vækst, regulering, innovation, klima, medarbejdere mv. Det giver topledelse og bestyrelser indsigt i bevægelserne inden for den del af erhvervslivet, som de måler sig mod og sammenligner sig med. Global CEO Survey er en unik benchmarkanalyse for erhvervslivet og er både historisk og fremadskuende. I den 14. udgave, der blev lanceret i januar 2011, havde mere end 1.200 topledere fra 69 lande givet deres mening til kende, herunder en lang række fra danske og nordiske virksomheder. Global CEO Survey præsenteres hvert år i januar til World Economic Forum i Davos.

The Nordic Cut

Sammen med lanceringen af den globale CEO-undersøgelse udgiver PwC "The Nordic Cut", der er en rapport, som samler resultaterne fra de fire største nordiske lande. Her tilbyder vi de nordiske topledere at få indblik i de tendenser, der præger Norden. Samtidig giver

vi et overblik over de områder, hvor nordiske topledelse adskiller sig fra topledelse i resten af Europa og verden. På den måde fremgår det tydeligt, hvilke prioriteter der præger erhvervslivet i Norden. I kølvandet på World Economic Forum i Davos var PwC vært for et særligt arrangement i

Stockholm den 21. februar 2011, hvor vi i samarbejde med World Economic Forum præsenterede "The Nordic Cut". Her deltog de største virksomheder i Norden sammen med repræsentanter fra regeringerne.

Kundetilfredsheden overvåges løbende

Vores kunder skal mærke, at PwC er det rigtige valg for dem og deres forretning, og det skal vi vise gennem vores adfærd og de værdier, der ligger til grund for vores forretning. Om vi rent faktisk efterlever den ønskede adfærd og tilføjer den kundeværdi, vi har som mål, følger vi nu løbende med i. I 2010/11 lancerede vi en ny kundetilfredshedsmåling, som måler direkte på vores brand-løfte og kundeoplevelsen.

Tilfredshedsmålingerne sikrer en løbende dialog med kunderne om samarbejdet med PwC og gør det muligt for os at reagere hurtigt på eventuelle problemer og gøre tingene bedre. Vi håber samtidig, at vores opfordring til dialog og feedback sikrer, at vores kunder husker oplevelsen med PwC. Det er de gode oplevelser, der gør, at vi ikke mister kunder, og at vi får nye, fordi vi har et stort antal ambassadørkunder – det vil sige kunder, der anbefaler PwC.

Kundetilfredshed:

Vores kunder har bedømt os på en skala fra 0-10*. Her blev vi vurderet til:

8,95

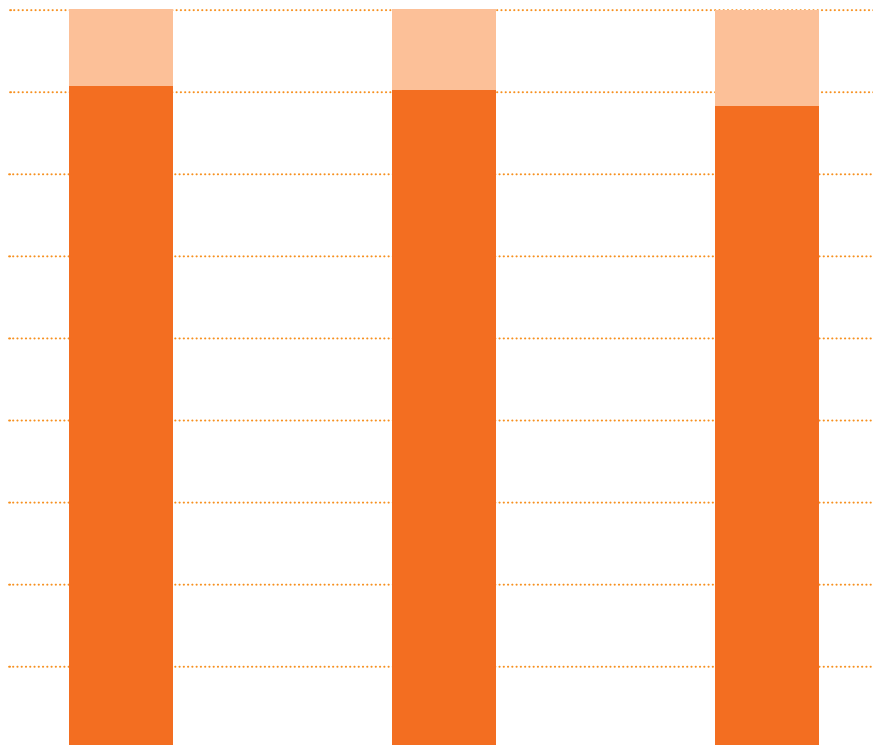
på spørgsmålet om, hvorvidt de ville vælge os igen.

8,90

på spørgsmålet om, hvor gode vi er til at skabe relationer og dialog

8,70

på spørgsmålet om, om vi lever op til deres forventninger



*Kundetilfredshedsundersøgelsen gennemføres løbende. Ovenstående resultater er baseret på besvarelser mellem den 7. marts 2011 og den 30. juni 2011.

Enhver forretning kan forbedres

For at øge opmærksomheden om vores nye brand-udtryk lancerede vi i starten af 2011 tre tv-reklamespots på TV2 News, hvor Christopher Columbus, Sherlock Holmes og Rødhætte får rådgivning af PwC. Budskabet er: Når du involverer dig med PwC, møder du engagerede medarbejdere, der hjælper dig med værdiskabende løsninger. Derfor vores slogan: Enhver forretning kan forbedres.





Historien bag vores nye brand er en historie om vores tilgang til kunderne, hvor omdrejningspunktet i højere grad er indlevelse, værdiforøgelse og tætte kunde-relationer.

Bag om det nye brand

Den 20. september 2010 fik PwC nyt brand. Den nye globale brand-platform understreger den værdiskabelse og relationsopbygning, som er kernen i vores måde at gå til markedet på. Vi går fra at kommunikere om os selv, vores ydelser og egne metoder til at fokusere på det resultat, vi skaber i samarbejde med kunden.

PwC Experience som fundament

Vores brand skifter ikke fra den ene dag til den anden. Vi har i en årrække internt arbejdet med vores kundetilgang og værdier, hvor det handler om at forstå kundernes virkelighed og sætte

os i deres sted. Det er den måde, hvorpå vi lever op til vores brand-løfte, som vi hele tiden stræber efter at blive bedre til at indfri. Fundamentet for dette er PwC Experience.

Sådan ser vi ud

Vores brands visuelle identitet afspejler vores nye kundetilgang. Identiteten er varmere, mere enkel og sætter mennesker i centrum. Det kommer til udtryk via et mere enkelt navn og et farvevalg i varme nuancer.





"PwC'S STÆRKESTE
KOMPETENCER SKAL
TALE VORES KUNDERS
SPROG PÅ TVÆRS AF
MARKEDER OG SEGMENTER."

REVENUE

Stærkere afsæt for kunderådgivning

Markedslederen, ny administrerende direktør

Mogens er en indsigtfuld sparringspartner for virksomhedsledere. Han er respekteret for sin løsningsorienterede tilgang til udfordringer og værdsat for sin evne til at sætte sig i kundens sted og skabe ydelser af høj kvalitet. Fra 1. oktober 2011 er Mogens administrerende direktør i PwC.

Mogens Nørgaard Mogensen

- Partner og statsautoriseret revisor
- Ansat i PwC siden 1985
- Kontakt: mnm@pwc.dk



Stærkere afsæt for kunderådgivning

Som nøglen til vækst har vi i år haft fokus på eksekvering af vores One Firm-strategi inden for alle markedssegmenter.

Strategien har været at sikre vækst gennem såvel tilgang af nye kunder som fastholdelse og videreudvikling af eksisterende kunder. Det store fokus på eksekvering af strategien har krævet involvering af og en

dedikeret indsats fra alle ledere og medarbejdere, der har med kunder og targets at gøre. I forhold til vores eksisterende kunder har vi arbejdet for at sikre, at vores kunder får mere værdi ud af de relationer, der er

PwC's kunder – fire markedssegmenter

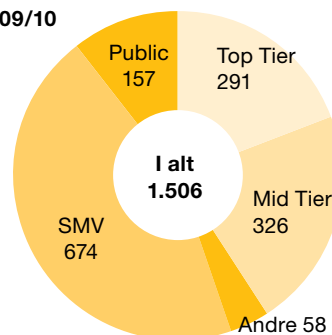
PwC's kunder er danske virksomheder og organisationer samt internationale koncerner med aktiviteter i Danmark. Vi har inddelt kunderne i fire markedssegmenter:

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

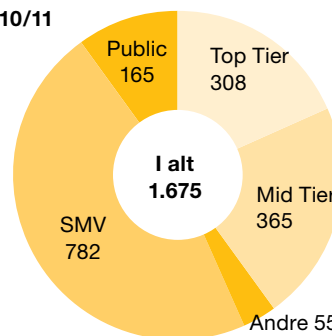
Omsætningsfordeling på markedssegmenter

DKK 1.000

2009/10



2010/11



opbygget. Det har vi gjort ved at blive bedre til at sætte os i kundens sted og få identificeret de udfordringer hos kunden, vi kan løse. Vi har haft fokus på at arbejde med vores adfærd indadtil i organisationen, så vi i højere grad får styrket samarbejdet på tværs af alle forretningsområder i PwC. På den måde bringer vi hele PwC i spil i forhold til vores kunder, og vi bliver bedre til at tilbyde de rette skræddersyede løsninger til den enkelte virksomhed.

Vi har øget vores synlighed på markedspladsen, og vi har arbejdet med at opbygge nye relationer – og udbygge de eksisterende – gennem både markedsvendte aktiviteter og aktiviteter, rettet mod den enkelte virksomhed. I mødet med vores nye kunder lægger vi særlig vægt på den personlige kemi og på forretningsforståelsen, ligesom vi også har haft fokus på at samarbejde på tværs af PwC, så vi imødekommer samtlige af de behov, vores kunder måtte have.



TOP TIER

I 2010/11 er vores andel af loyale kunder steget til 97 % mod 89 % sidste år. Det gør os til den virksomhed i branchen med den største andel af loyale kunder. Det er vi meget stolte af, og vi vil fortsat arbejde for at betjene vores kunder så godt, at de vælger at forsætte deres samarbejde med os. Vi har med tilgang af nogle nye, store kunder fastholdt vores position som den blandt vores konkurrenter med den højeste andel af Top Tier-kunder.

Globale virksomheder

Top Tier-segmentet er i høj grad kendetegnet ved virksomheder, som opererer globalt. Det kræver af os, at vi ved noget om både de udenlandske markeder og den industri, virksomhederne tilhører. Vi skal være der, hvor vores kunder er, og være i stand til at sammen sætte team på tværs af landegrænser og trække på det internationale netværk, som vi er en del af. Vi arbejder hele tiden på at blive bedre, så vi sikrer god og rettidig kommunikation og en høj grad af involvering af koncernteamet. Vi anser det for vigtigt, at vi fremstår som en samlet enhed over for kunden, selvom kompleksiteten i team sammensætningen er høj.

Top Tier-markedsandele i 2009/10 og 2010/11

2009/10

32 %

2010/11

35 %



Top Tier-markedsleder
Lars Baungaard

”Vi sammen sætter globale team og trækker på det globale netværk, vi er en del af.”

CASE

Børsintroduktion: En tillidsskabende proces

En stor virksomhed stod over for en række udfordringer, da den tidligere på året skulle forberede sig til børsintroduktion. En væsentlig udfordring var at tilpasse regnskaberne for de seneste tre år til at vise de fortsættende aktiviteter, da virksomheden havde

gennemført store frasalg. Virksomheden kontaktede PwC, som hjalp den gennem processen fra de indledende forberedelser til den endelige introduktion på Børsen. PwC skulle sikre, at de regnskabsmæssige informationer var forståelige for

investorerne og afspejlede de ændringer, virksomheden havde undergået. Vi hjalp bl.a. kunden i den vigtige dialog med myndighederne. PwC var i stand til at påtage regnskabet og kvalitetssikre prospektet til det aftalte tidspunkt.

MID TIER

Det er vores ambition og målepunkt i PwC 2016 at være den foretrukne revisor og rådgiver for landets 900 Mid Tier-virksomheder. Det er et langt sejt træk at gøre sig fortjent til den position, men vi er i 2010/11 kommet godt på vej.

Vi har siden 2008/09 øget vores markedsandel fra 21 % til 24 % i 2010/11 – det er hovedsageligt sket ved organisk vækst. Vi har i 2010/11 vundet 38 % af de udbud, vi har deltaget i. Vi er stolte af, at alle vores revisionskunder i udbudssituationer har genvalgt PwC som deres revisor. Det ser vi som et udtryk for en høj kundetilfredshed.

Revisor som business advisor

Vi investerer i et langvarigt samarbejde med vores kunder, hvor omdrejningspunktet er en forståelse af virksomhedens værdigrundlag, forretningsmæssige udfordringer og mennesker. Hvis man vil være den foretrukne revisor og rådgiver i Mid Tier-segmentet, er det nødvendigt – ud over kompetencerne



Mid Tier-markedsleder
Jacob Fromm Christiansen

”Vi investerer i et langvarigt samarbejde med vores kunder, hvor omdrejningspunktet er en forståelse af virksomhedens værdigrundlag, forretningsmæssige udfordringer og mennesker.”

inden for IFRS, årsregnskabsloven, revisionsstandards og skat – at have en grundlæggende strategisk og operativ forretningsforståelse. Denne indsigt øger værdien af samarbejdet

med PwC. Finanskrisen har i særlig grad øget vores kunders behov for en rådgivning, der kombinerer regnskabs- og forretningsforståelse.

For at styrke vores medarbejderes kompetencer har vi i 2010/11 lanceret PwC School of Business. Formålet er, at PwC's medarbejdere og partnere gennem workshopper udveksler forretningsviden på tværs af kompetenceområder for derigennem yderligere at kvalificere dialogen med vores kunder om deres forretningsmæssige udfordringer. Det giver større indsigt og samtidig et styrket samarbejde til gavn for revisionen, rådgivningen og vores kunders indtjening.



Mid Tier-markedsandele i 2009/10 og 2010/11

2009/10

22 %

2010/11

24 %

CASE

Bedre overblik, hurtigere reaktionsevne – lavere risiko

I forbindelse med en længere forandringsproces hos en international it- og servicevirksomhed var antallet af drifts- og regnskabsmæssige fejl og mangler steget betydeligt over tid. Dette var afledt af en høj medarbejderomsætning, øget kompleksitet i processer, relateret til regnskabsaflæggelse, besvigelser og væsentlige økonomiske tab. PwC hjalp med at få styr på

virksomhedens risici for fejl og mangler i regnskabsaflæggelsen ved bl.a. at gennemgå eksisterende nøgleprocesser og identificere de væsentligste risici. Virksomheden havde behov for rådgivning om styrkelse af interne kontroller. I den forbindelse har træning af medarbejdere og tæt ledelsesdialog været afgørende for at skabe ejerskab af kontrollerne. Virksomheden har nu et bedre overblik

over risici og kontroller. Det har skabt en klarere ansvarsfordeling og mindsket medarbejderfrustrationen. Virksomheden kan nu hurtigere reagere på fejl og mangler, og det betyder, at risikoen for at begå fejl og besvigelser er væsentligt lavere. Det giver et bedre udgangspunkt for at imødekomme fremtidens forretningsmæssige udfordringer.

SMV

Mange SMV-virksomheder er afhængige af det danske hjemmemarked, hvor de økonomiske konjunkturer har været præget af den finansielle krise. Det er selvfølgelig i særlig grad vores opgave fortsat at hjælpe vores kunder på de områder, hvor vi kan bidrage. For PwC er det vigtigt fortsat at have en stor markedsandel på SMV-markedet, da vi ønsker at betjene alle virksomheder uanset størrelse.

”Vi vil gerne finde ind til kernen i det, der karakteriserer en vindervirksomhed og menneskene bag. Det kan både vi og ejerlederne lære af.”



SMV-markedsleder
Kent Hedegaard

Vi har styrket vores tilstedeværelse med opkøbene af Ernst & Young's kontorer i Hillerød, Odense, Aalborg og Sønderborg. Vi kan konstatere, at kundetilfredsheden har udviklet sig positivt på dette område, og det ser vi som en indikation på, at vi er på rette spor. Vi følger udviklingen på markedet nøje og har i lyset af vores vækstambition for SMV-markedet i sinde at præsentere og udvikle nye ydelser i løbet af næste regnskabsår.

3.000

virksomheder bliver hvert år analyseret i jagten på Årets Ejerleder.



Family Business Survey

Family Business Survey er en af verdens mest omfattende analyser af familieejede virksomheders udfordringer. Her følger vi udviklingen og synliggør de tendenser, der gør sig gældende for ejere og ledere

af SMV-virksomheder både i Danmark og internationalt. Ud over indblik og viden giver undersøgelsens resultater de ejerledede virksomheder mulighed for at benchmarke sig med andre i branchen.



Vi forstår ejerlederne

I år har vi arbejdet med at komme tættere på de ejerledede virksomheder, så vi kan imødekomme behovene fra vores kunder i dette segment. Vi har med markedsaktiviteter og -undersøgelser – som f.eks. Årets Ejerleder og Family Business Survey – etableret nye relationer og udbygget relationen til vores kunder. I jagten på Årets Ejerleder analyserer vi hvert år 3.000 ejerledede virksomheder og kårer vindere både regionalt og på landsplan. Vi vil gerne finde ind til kernen i det, der karakteriserer en vindervirksomhed og menneskene bag. Det kan både vi og ejerlederne lære af.

SMV-markedsandele
i 2009/10 og 2010/11

2009/10	9 %
2010/11	11 %

PUBLIC

Vi kommer styrket ud af året i forhold til Public-segmentet. Gennem målrettede aktiviteter – som opkøb, rekruttering, markedsføring og netværksarbejde – har vi skabt en væsentlig større aktivitet og platform for vores forretningsudvikling inden for rådgivning og revision i alle delsegmenter – det kommunale, regionale og statslige segment. Samtidig har vi formået at fastholde og udvide vores position i øvrige væsentlige Public-segmenter, herunder især uddannelse og offentlige forsyningsvirksomheder, hvor ikke mindst vores markedsandel vedrørende revisionsydelser er markant og voksende. Vi har opnået en stærk profil inden for såvel rådgivning som revision i forhold til alle offentlige organisationer. Gennem året har vi i forhold til vores kunder fokuseret meget på den personlige agenda, på at opbygge nye relationer og udvikle de eksisterende. Vi sætter tilliden mellem vores kunder og os som rådgivere i centrum og bruger de erfaringer, vi får på de enkelte opgaver, til at forbedre vores ydelser på nye opgaver.

Stigende efterspørgsel på en bred vifte af vores serviceydelser

Public-segmentet er som de fleste andre brancheområder under fortsat pres for at effektivisere og opnå besparelser. Dette medfører et fortsat stigende fokus på omfanget af og prisen på konsulent- og revisionsydelser, men skaber også nye muligheder for forbedringsprojekter med synlig og målbar effekt. Vi oplever således en stigende efterspørgsel på en bred vifte af vores serviceydelser – ikke mindst de, der direkte eller indirekte vedrører besparelser og effektiviseringer.



Public-markedsleder
Christian Klibo

”Vi forventer, at en væsentlig del af de kommende års vækst kommer fra rådgivningsydelser vedrørende effektiviseringer og besparelser, herunder digitalisering, og fra styringsrelaterede rådgivningsydelser vedrørende virksomheds- og økonomistyring, strategiudvikling og ledelsesrapportering.”

Vi forventer, at en væsentlig del af de kommende års vækst kommer fra rådgivningsydelser vedrørende effektiviseringer og besparelser, herunder digitalisering, og fra



Public-markedsleder, Assurance
Jesper Møller Christensen

styringsrelaterede rådgivningsydelser vedrørende virksomheds- og økonomistyring, strategiudvikling og ledelsesrapportering. Vi forventer desuden vækst fra resultatet af en fornyet række udbud af revisionsopgaver.

I den forbindelse er det væsentligt, at vi opnår fortsat deltagelse i udbudte rammekontrakter fra blandt andre SKI (Statens og Kommunernes Indkøbs Service). Der har i året været stor uro og uklarhed om SKI-aftalerne, hvilket vi – og vores konkurrenter – har kunnet mærke i form af en lidt højere grad af tilbageholdenhed og usikkerhed fra de organisationer, vi rådgiver. Vi har en ambitiøs vækstagenda for Public og vurderer, at vi har gode chancer for at indfri vores ambitioner i det nye år – i kraft af vores kompetencemæssige ressourcer og vores styrkede markedsposition.

Videnportal i vækst

Vi har opbygget en stor videndatabase i PwC, som vi kalder Portalen for Serviceydelser. Her deler vi viden med hinanden på tværs af afdelinger, kontorer og forretningsområder. Det understøtter vores fokus på effektiv videndeling og giver inspiration til

værdifuld rådgivning til vores kunder. Der er i løbet af året kommet 50 flere ydelser til Portalen for Serviceydelser, hvilket betyder, at vi nu er oppe på 200 ydelser. Dét er en vækst, vi arbejder dedikeret på fortsat at øge.



”NÅR GRANT THORNTON
OG PwC ER DET RIGTIGE
VALG FOR HINANDEN,
ER DET FORDI, BEGGE
VIRKSOMHEDER
SÆTTER DEDIKERET
KUNDESERVICE OG STÆRK
FAGLIGHED I HØJSÆDET.”



Revisionspartneren

Christian F. Jakobsen rådgiver primært børsnoterede virksomheder inden for service- og it-sektoren. Han har også fokus på ejerledede virksomheder inden for handel og liberale erhverv. Christian er blevet en del af PwC i forbindelse med sammenlægningen med Grant Thornton.

Christian F. Jakobsen

- Ansat i PwC siden 2011
 - Ansat i Grant Thornton siden 1989
 - Rådgiver kunder om bl.a. kapitalforhøjelser og generationsskifter
 - Kontakt: cfj@pwc.dk
- 



"EFFEKTIV IT-UNDERSTØTTELSE
REDUCERER RISIKOEN FOR,
AT KRITISKE FORRETNINGS-
STRATEGIER FEJLER."



Højere kvalitet, større effektivitet og bedre kunde- samarbejde

It-specialisten

Jesper Vedsø er en af vores it-specialister. Han har fokus på den forretningsmæssige udnyttelse af it i større virksomheder i både Danmark og udlandet. Jesper er specialist i ERP-applikationer og risikostyring og er ansvarlig for PwC's ERP-ydelser samt it-managementydelser i Danmark.

Jesper Vedsø

- Partner
- Ansat i PwC siden 2008
- Rådgiver kunder om bl.a. effektiv udnyttelse af deres it-investeringer, og hvordan de kan optimere deres forretning ved at anvende it
- Kontakt: jrv@pwc.dk



Højere kvalitet, **STØRRE EFFEKTIVITET** *og bedre kundesamarbejde*

Aura – fremtidens revision

En af de væsentligste strategiske indsatser i året har været implementeringen af et nyt og moderne revisionsværktøj, som understøtter høj kvalitet, større effektivitet og

bedre kundesamarbejde. Revisionsværktøjet kaldes Aura, og målet er, at 90 % af vores 31.12.2011-revisioner vil blive udført i Aura. Aura er resultatet af en global udviklingsindsats, hvor PwC

Danmark også har bidraget, og de første erfaringer med Aura er allerede høstet i en række europæiske lande, som oplever stor tilfredshed med værktøjet.

PROFITABILITY

Det er målet, at Aura vil give os en konkurrencefordel i forhold til høj ensartet kvalitet og en effektiv revisionsproces. Med Aura får vores kunder en moderne revision af høj kvalitet – med fokus på et godt kundesamarbejde i hele processen.

... Aura vil give os en konkurrencefordel i forhold til høj ensartet kvalitet og en effektiv revisionsproces.

Vi har reduceret vores omkostningsniveau, samtidig med at vi som led i vores vækststrategi er blevet flere medarbejdere. Vi har dermed et stadigt fokus på at levere den samme eller bedre kvalitet for færre omkostninger og konstant at øge effektiviteten.

Outsourcing af servicefunktioner

I året har vi således gennemført en række lean-processer i Operations (interne stabsfunktioner), ligesom vi har outsourcet vores tidligere trykkeri og grafiske ressourcer til eksterne leverandører. Senest har vi valgt at outsource kantinedriften i København. Vi har desuden yderligere centraliseret en række af vores indkøbsaftaler.



Øget utilisation i Tax og Advisory

I både Tax og Advisory har vi oplevet en markant styrkelse af utilisation, hvilket har medvirket til den positive udvikling hos de to forretningsområder i året. Det sker ved en mere hensigtsmæssig tilrettelæggelse af arbejdsprocesserne samt specialisering.

Det har været væsentligt for os at gennemføre en hurtig og effektiv integration af de nye medarbejdere fra Ernst & Young's kontorer samt Grant Thornton.

”Vi har reduceret vores omkostningsniveau, samtidig med at vi som led i vores vækststrategi er blevet flere medarbejdere.”

Hans Christian Teisen,
leder af Operations



"KARRIEREN GIVER
MULIGHED FOR AT
OPBYGGE DYB FORSTÅELSE
AF KUNDERNES
FORRETNING OG BEHOV."



"KOMPLEKSE REGLER OG
SAMSPIL MED KOLLEGER PÅ
TVÆRS AF ORGANISATIONEN
LØFTER HVERDAGENS
UDFORDRINGER."



"VI OPLEVER EN
STIGENDE EFTER-
SPØRGSEL PÅ
KVALIFICERET
RÅDGIVNING I
FORBINDELSE MED
VIRKSOMHEDS-
TRANSAKTIONER."

VORES FORRETNINGSOMRÅDER

Assurance, Tax og Advisory

Deals-specialisten

Allan Solok er leder af Transaction Services, som er en del af vores konsulentforretning. Han er specialist i køb og salg af virksomheder og har altid fokus på, at kunderne får identificeret de væsentligste forhold, så de får det maksimale ud af transaktionen.

Allan Solok

- Partner og statsautoriseret revisor
- Ansat i PwC siden 1994
- Rådgiver også kunder om carve-outs og forberedelse til salg eller frasalg
- Kontakt: aso@pwc.dk

Tax-talentet

Justin Breau er en af vores skatte-specialister. Hans fokus er på transfer pricing. Han rådgiver bl.a. om indgåelse af internationale skatteaftaler mellem virksomheder og myndigheder.

Justin Breau

- Director
- Ansat i PwC siden 2010
- Rådgiver også kunder om, hvordan man undgår dobbeltbeskatning i transfer pricing-skattesager
- Kontakt: jub@pwc.dk

Revisoren, statsautoriseret

Line Hedam er statsautoriseret revisor og arbejder med både nationale og internationale koncerner. Herudover har hun fokus på rådgivning af vækst-virksomheder. Line blev en del af PwC i 2010 ved opkøbet af Ernst & Young-kontoret i Odense.

Line Hedam

- Partner og statsautoriseret revisor
- Ansat i PwC siden 2010
- Ansat i Ernst & Young siden 1996
- Rådgiver kunder om bl.a. optimering af indtjening, ledelsesrapportering, budgettering og likviditetsstyring
- Kontakt: lih@pwc.dk



Mikael Sørensen, Assurance

”Årets væsentligste indsatsområder har været kvalitetsstyring og kundebetjening.”



Henrik Faust Pedersen, Tax

”Resultatet er det hidtil bedste, vi har opnået i vores Tax-forretning.”



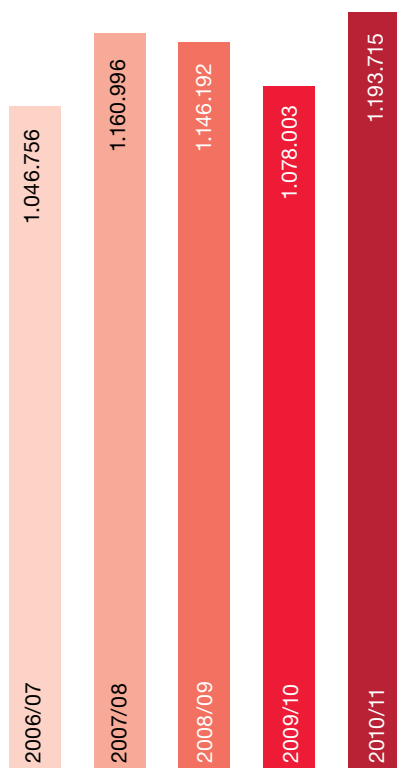
Thomas Reenberg, Advisory

”Forventningerne til næste år er en stadig stigende organisk vækst.”

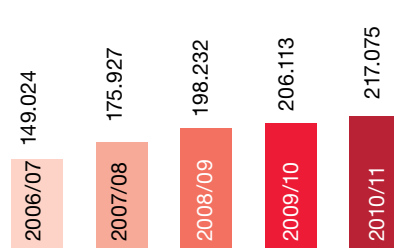
Vores realiserede vækst i 2010/11

11 %

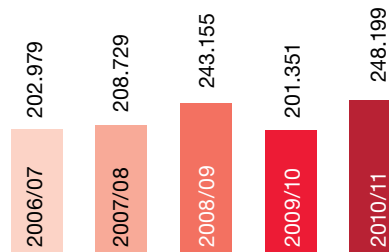
Assurance/revision



Tax/skat



Advisory/rådgivning



Omsætningens udvikling 2007-2011 for de enkelte forretningsområder.



”Det er afgørende for at udføre en god revision, at vi kan håndtere de mange elementer, der ligger i en moderne revision.”

Mikael Sørensen, leder af Assurance

Et **moderne** revisionsmarked

Den tid er forbi, hvor revisor sad afventende bag sit skrivebord. Nu er han ude i marken og med i kampen på kundernes præmisser, og det stiller krav til hans forretningsmæssige forståelse, kompetencer og evne til at levere konsistent kvalitet. I vores revisionsforretning, Assurance, har vi oplevet, at markedssituationen er blevet yderligere skærpet, og vi ser

en fortsat stærk konkurrence på et modent marked. Et af årets væsentlige indsatsområder har derfor været kvalitetsstyring og kundebetjening.

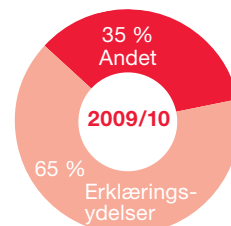
Effektiv forretningsmodel

Ud over de øgede krav til effektivitet udfordres vores revisionsydelser af skærpede lovkrav og regulativer. Der stilles ganske enkelt større og

mere komplekse krav, samtidig med at vi skal levere en revisionsydelse af høj kvalitet. Det nødvendiggør,

Assurance

Omsættningens fordeling på ydelser i 2009/10-2010/11.



Omsætning og resultat af primær drift samt medarbejderudvikling 2006/07-2010/11

Assurance

	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07
Omsætning	1.193.715	1.078.003	1.146.192	1.160.996	1.046.756
Resultat af primær drift	182.892	215.497	196.629	268.605	236.661
Gennemsnitligt antal medarbejdere	1.079	943	1.059	1.047	940



”Et afgørende skridt i realiseringen af vores vækststrategi er sammenlægningen med Grant Thornton.”

Mikael Sørensen, leder af Assurance

at vi agerer mere effektivt, så både vores kunder og vi selv oplever optimal værdiskabelse i revisionsprocessen. Det er et spørgsmål om at gøre det rigtige for begge parter. Vi skal være dedikerede i vores bestræbelser på at skabe en effektiv forretningsmodel, der sikrer kvalitet og optimal kundebehandling, så PwC bliver ved med at være en attraktiv samarbejdspartner. Vi har i år investeret i et nyt og moderne revisionsværktøj, Aura, der understøtter en revision af høj kvalitet og en effektiv revisionsproces.

Krav til forståelse af kundernes forretning

Der er ingen tvivl om, at den øgede kompleksitet stiller krav til os. Det er afgørende for at udføre en god revision, at vi kan håndtere de mange elementer, der ligger i en moderne revision: Interne kontroller, løbende lovændringer, ændrede markedsvilkår, vurdering af de

største og mest betydelige risici – og ikke mindst besvigelser. Vi imødegår de skærpede krav ved at hyre de bedste medarbejdere og klæde dem ordentligt på. At være klædt ordentligt på kræver indsigt og god forretningsforståelse, og vi prioriterer vores interne uddannelse højt.

Realisering af vækststrategien

Et andet af årets store indsatsområder har været integrationen af vores nye kolleger og kontorer efter købet af Ernst & Young-kontorerne i Aalborg, Odense, Sønderborg og Hillerød. Opkøbet har vist sig at være et godt valg. Budgetmæssigt går det som forventet.

Et afgørende skridt i realiseringen af vores vækststrategi er sammenlægningen med Grant Thornton den 30. juni 2011. Målet er sammen at skabe en konkurrencedygtig og fremtidssikret dansk revisions- og

rådgivningsvirksomhed, baseret på stærke faglige og forretningsmæssige kompetencer. En virksomhed, der sætter dedikeret kundeservice og stærk faglighed i højsædet, og som bygger på en ambition om profitabel vækst og sund økonomi. Samtidig ønsker vi at skabe den foretrukne arbejdsplads i branchen.

Fremtidens udfordringer

Den største udfordring for branchen er at tiltrække og fastholde talenter. Det stiller krav til os om at tilpasse organisationen, så vi har de bedste tilbud til potentielle og eksisterende medarbejdere. PwC's svar på at imødekomme nogle af disse udfordringer er bl.a. fokus på talentudvikling, fleksible karriereløb og gode ledelsesmæssige rammer for medarbejdernes karriere. I forhold til vores revisionsydelser er det ambitionen at undersøge muligheden for at brede disse ud til andre områder.

Nødvendigheden af grundig revision

I oktober 2010 offentliggjorde EU-Kommissionen grønbogen "Politik for revision". Formålet med grønbogen, der tager udgangspunkt i krisen, er at sætte gang i en offentlig debat om revisors rolle i samfundet, om god selskabsledelse og uafhængighed i revisionsfirmaerne samt om behovet for forenkling af reglerne for små og mellemstore virksomheder. Grønbogen understreger værdien af revisors erklæring og troværdige og gennemsigtige regnskaber som selve grundlaget for finansiel stabilitet og sunde virksomheder. PwC imødekommer initiativet og ser frem til en åben debat om revisors rolle og erklæringer. Samtidig glæder vi os over, at EU-Kommissionen fremhæver nødvendigheden af grundig revision.



”Den markedsorienterede og kundevendte strategi skaber positive resultater i Tax-forretningen.”

Henrik Faust Pedersen, leder af Tax

resultater i Tax-forretningen. Vi har haft et meget højt aktivitetsniveau og en flot vækst på 5,3 %. Resultatet er det hidtil bedste, vi har opnået i vores Tax-forretning. Året viser, at markedet fortsat har et behov for skatteydelser – også under en finansiell krise – men det har også været præget af, at der er en større opmærksomhed på pris. Et vilkår, der sandsynligvis også vil præge fremtidens marked.

Stigende efterspørgsel på transfer pricing

Vi har især oplevet en stigende efterspørgsel fra de store virksomheder,

Styrkelse af kunderelationerne

Vi har i år arbejdet målrettet med at blive mere markedsorienterede, og vi har søsat konkrete, strategiske initiativer med det formål at udbygge relationerne til vores kunder. Vi har fået opbygget en mere systematisk tilgang til markedet og inddrager flere ledende medarbejdere i markeds-

aktiviteterne. Det betyder, at vi kan afholde flere kundemøder, hvor flere forskellige skatteeksperter deltager.

En markedsorienteret skatterådgiver

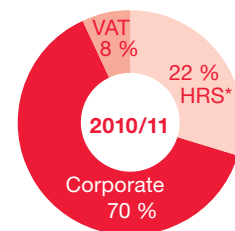
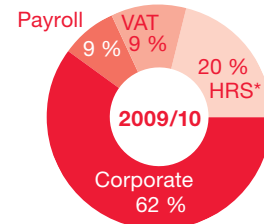
Den mere markedsorienterede og kundevendte strategi skaber positive

Omsætning og resultat af primær drift samt medarbejderudvikling 2006/07-2010/11

Tax

	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07
Omsætning	217.075	206.113	198.232	175.927	149.024
Resultat af primær drift	56.891	52.931	27.396	45.322	32.766
Gennemsnitligt antal medarbejdere	144	161	194	145	136

Tax
Omsætt-
ningens
fordeling
på ydelser
i 2009/10-
2010/11.



*Human Resource Services

hvor transfer pricing fylder mere og mere. Dette skal ses i lyset af skattemyndighedernes øgede fokus på transfer pricing-området. Et andet område med øget aktivitet er international tax structuring, som skyldes en stigning i antallet af internationale virksomhedstransaktioner. Vi tror, vi vil se endnu større vækst på dette område i de kommende år.

Generationsskifte og mødemoms

Generationsskifte har i år været et vigtigt område for os. Det er afgørende for et godt generationsskifte, at der udløses så få betalbare skatter som muligt, således at virksomheden har det bedste grundlag for den videre drift. Også den såkaldte "mødemoms" har skabt stor travlhed, da vi har hjulpet både mange nye og eksisterende kunder med at opgøre krav til SKAT

om tilbagebetaling af momsfradrag på mødebespisning. Arbejdet vil fortsætte i de kommende år, da det tyder på, at mange af sagerne vil ende ved domstolene.

Skat på samfundsagendaen

Flere virksomheder efterspørger rådgivning om total tax contribution (TTC), der er en del af CSR-agendaen. Det har relevans for et bredt udsnit af kunder, men særligt de store multinationale selskaber oplever øgede krav. TTC handler grundlæggende om, at virksomheder kommunikerer mere åbent om deres totale skatte- og afgiftsbidrag.

Talenter i Tax

Vores skatteafdeling er præget af unge, dynamiske ledere, som har en stærk markedsapproach, og vi kan tilbyde udfordrende og udviklende kundeopgaver, samtidig med at kurser og uddannelse er i fokus. I vores ledelsesmåling "Upward Feedback", som blev gennemført i foråret 2011, får vores ledere i Tax den højeste "rating" i PwC, og det er vi meget stolte af.

Når vi ser fremad, er en af vores største udfordringer vores evne til at tiltrække kompetente medarbejdere, og det er derfor et højt prioriteret område for os, og vi vil gøre en ekstra indsats for at blive mere kendt på markedet for at have en attraktiv skatteafdeling. Samtidig skal vi naturligvis ikke glemme indsatsen for at fastholde vores dygtige, erfarne medarbejdere. Talentudvikling er derfor et område, som vi sætter på agendaen.



Skat og kommunikation i skøn forening

Traditionelt skattestof blev byttet ud med mediehandling og kommunikation om skat til offentligheden, da PwC slog dørene op for et eksklusivt seminar på Dragsholm Slot for de største virksomheder i Danmark. Seminaret tog udgangspunkt i de krav og udfordringer, vores kunder i dag møder om større åbenhed på skatteområdet. "Vi er orienteret mod helheden i vores kunders forretning, og derfor gav vi seminaret en anden vinkel for at imødekomme kundernes aktuelle behov. Samtidig viser vi, at vi er åbne over for nye perspektiver på skatteagendaen," siger lederen af Tax, Henrik Faust Pedersen. Blandt talerne var bl.a. tidligere skatteminister Carsten Koch, kommunikationsrådgiver Benedicte Strøm og Børsens finansredaktør Morten Jeppesen.

"Vores skatteafdeling er præget af unge, dynamiske ledere, som har en stærk markedsapproach."

Henrik Faust Pedersen,
leder af Tax



”DER VIL KOMME HØJERE
FORVENTNINGER TIL
VIRKSOMHEDERNES
SKATTEREDEGØRELSE.”



Skatterådgiveren

Søren Jesper Hansen er en af vores internationale skatteeksperter. Han er Top Tier-markedsleder i Tax og rådgiver mange af de store globale kunder. Søren er leder af PwC's International Tax Services i Danmark. I 2010 blev han udnævnt til en af verdens bedste internationale skatterådgivere.

Søren Jesper Hansen

- Partner
- Ansat i PwC siden 1994
- Rådgiver kunder om bl.a. international skatteret, herunder juridisk struktur og finansiering
- Kontakt: sjh@pwc.dk

Gang i **vækst-** motoren

For Advisory-forretningen har det været et begivenhedsrigt år i forandringens tegn. Hvor vi sidste år oplevede et presset konsulent- og særligt Deals-marked, oplever vi i år vækst både på markedet og i vores forretning. Vi står med andre ord med et styrket grundlag for vores Advisory-forretning, i en tid hvor vi oplever, at der igen gennemføres flere transaktioner, og i halen på dette flere forandrings- og organisationsprojekter, som kræver vores kompetencer.

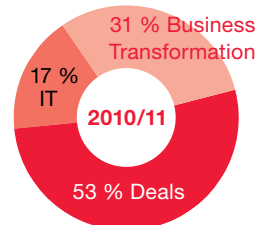
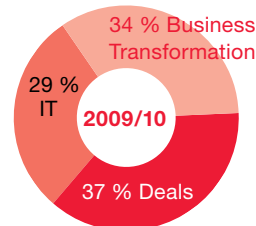
Vores hovedfokus i år har været at sikre en sund forretning. Vi har skåret organisationen til og koncentreret os om at handle på vores målsætninger og få skabt gode resultater. Derudover har vi konsekvent fulgt en strategi, hvor vi fokuserer mere på færre og større kundeprojekter, og hvor vi skaber en reel effekt og værdiforøgelse for kunden. Advisory skal være et stærkt selvstændigt forretningsområde, der skaber værdi for kunderne og for vores vækststrategi, som bygger på, at vi skal servicere vores kunder med alle PwC's kompetencer.



”Vores hovedfokus i år har været at sikre en sund forretning.”

Thomas Reenberg, leder af Advisory

Advisory
Omsætningens
fordeling
på ydelser
i 2009/10-
2010/11.



Omsætning og resultat af primær drift samt medarbejderudvikling 2006/07-2010/11

Advisory

	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07
Omsætning	248.199	201.351	243.155	208.729	202.979
Resultat af primær drift	23.235	-9.971	9.434	38.920	64.797
Gennemsnitligt antal medarbejdere	135	148	219	159	138



”Vi vil styrke vores nuværende kompetenceområder.”

Thomas Reenberg, leder af Advisory

En af hemmelighederne bag vores succes er, at vi konsekvent følger op på kundernes tilfredshed med os, samtidig med at vi internt sikrer, at maskinrummet fungerer. Vi følger tæt op på performance, budgetter, pipeline og ressourcer. Ansvar er rodfæstet i ledelsen, vores kultur og vores daglige adfærd, som er kendetegnet ved, at det kræver hårdt arbejde at levere værdiskabende resultater. Samtidig skal vi ikke glemme, at vi er en forretning af mennesker, så vores medarbejdere skal trives med de udfordringer, vi giver dem.

Bevægelser på markedet

Deals

Vi har bevæget os fra et faldende aktivitetsniveau og pres på vores indtjening til en langt mere positiv udvikling. Deals er især afhængig af antallet af virksomhedstransaktioner, og her har vi oplevet forbedrede

markedsvilkår. Vi følger ikke blot med markedsudviklingen. Vi oplever også, at flere og flere kunder efterspørger vores kompetencer, når de står over for behov for M&A-rådgivning, værdiansættelse og due diligence-opgaver. Så i øjeblikket vinder vi markedsandele, og vi forventer, at denne udvikling fortsætter.

Konsulentforretningen

Også konsulentforretningen har fået fornyet liv. De store virksomheder og organisationer, som er vores primære kunder, er helt naturligt mere investeringsparate nu, end da krisen var på sit højeste. Der er typisk tale om større transformationsprojekter, hvor vi stiller med et team, som kan bidrage med nye perspektiver på kundens forretningsmæssige udfordringer.

Udfordringer for konsulenterne

Markedets stigende efterspørgsel skaber mange spændende og omfangsrige opgaver i både ind- og udland, men der følger naturligvis også hårdt arbejde med, og vi har stort fokus på at levere resultater. Det afspejler sig i et øget pres på vores medarbejdere, alene fordi vi skal nå mere med færre ressourcer. Det stiller krav til ledelsesmæssig adfærd og anerkendelse af medarbejderne, og vi er inde i en fase nu, hvor vi atter vil fokusere på at rekruttere nye medarbejdere. Samtidig skal vi sørge for at fastholde de talenter, vi allerede har – og det bliver en lige så stor udfordring

som at tiltrække nye, kvalificerede medarbejdere.

Vi vil gå efter at styrke vores nuværende kompetenceområder frem for at introducere nye og samtidig øge vores fokus på nordisk og globalt samarbejde, når vi sammensætter de rette kundeteam. En anden af det kommende års væsentlige indsatser bliver en stærkere industri- og branchefokusering.

Stockholm, Barcelona og Berlin – udvikling på tværs

Advisory University er en stor uddannelsesseance, som vi afholder tre til fire gange årligt. Her møder konsulenter fra bl.a. Europa og Mellemøsten hinanden for at styrke deres faglighed og for at skabe et netværk med PwC-kolleger. Formålet er at udvikle vores medarbejdere og skabe det bedste grundlag for kunde-rådgivning. Via workshopper og via indlæg fra vores internationale eksperter får vores medarbejdere de seneste nye tendenser fra udlandet. Vi bliver inspirerede, og det gør os i stand til at levere den nyeste viden til vores kunder. Advisory University har i årets løb været afholdt i bl.a. Stockholm, Barcelona og Berlin.



”VORES RÅDGIVNING
STYRKER BESLUTNINGER
OG SKABER VÆRDI
FOR BÅDE OFFENTLIGE
OG PRIVATE
VIRKSOMHEDER.”

***Corporate Finance-
specialisten***

Michael Eriksen har opbygget og leder i dag PwC's Corporate Finance-afdeling. Hans fokus er primært på finansiel rådgivning i forbindelse med køb og salg af virksomheder. Michael har været i PwC i otte år og har en fortid som investment banker og konsulent i førende rådgivningsvirksomheder.

Michael Eriksen

- Partner
- Ansat i PwC siden 2003
- Rådgiver kunder om bl.a. virksomhedsfusioner, køb og salg af virksomheder og kapitalfremskaffelse
- Kontakt: men@pwc.dk



CSR

Ansvarlighed gennem vores forretning



Ansvarlighed

gennem vores forretning

Vi har i PwC Danmark valgt særligt at fokusere på områderne Mennesker og Miljø. Mennesker, fordi det er forretningskritisk for os at kunne tiltrække, udvikle og fastholde de rette mennesker med de rette

kompetencer. Miljø, fordi vi som virksomhed agerer på et etisk grundlag, hvor rollen som samfundets offentlige tillidsrepræsentant spiller en afgørende rolle. Miljøet ligger på denne måde i naturlig

forlængelse af den forretningsmæssige agenda, der handler om at tage ansvar for det samfund, vi er en del af, driver virksomhed i, og som vi skal bringe videre til de næste generationer.

1 Medarbejdere

Vi skal tiltrække og udvikle de bedste i branchen

PwC's forretningsstrategi vil til hver en tid afspejle vigtigheden af at kunne tiltrække, udvikle og fastholde største talenter i branchen. Det er væsentligt for os at kunne tilbyde et udfordrende og udviklende arbejdsliv, hvor kompetenceudvikling og fleksible karriereforsøg er en del af vores hovedfokus. Vi stiller store krav til vores medarbejdere, og vi ønsker at tilbyde dem fleksible rammer om deres arbejdsliv, ligesom vi stiller den teknologi til rådighed for dem, som understøtter deres arbejde.



Summercamp

Hver sommer er PwC vært for PwC Summercamp. Her tilbyder vi medarbejderes børn en uge med samvær og leg. Dagene er tilrettelagt og afvikles i samarbejde med uddannede pædagoger og ligger typisk på institutionernes lukkedage. Det gør vi for at skabe en anderledes oplevelse for børnene af deres forældres arbejdsplads og for at give vores medarbejdere større fleksibilitet i forhold til at få jobkrav og familieliv til at harmonere. 28 af vores medarbejdere har med stor tilfredshed benyttet vores tilbud om Summercamp i 2010.

AKTIVITETER

Fleksibilitet

Bedre barselsforløb

PwC har i regnskabsåret revurderet de eksisterende barselsregler og indført en bedre ordning. Den nye ordning giver en højere grad af fleksibilitet for mandlige medarbejdere og øger muligheden for, at ordningen bliver anvendt. Det er PwC's ønske at kunne tilbyde vores mandlige og kvindelige medarbejdere attraktive rammer under barsel og også i relation til medarbejdere, der ønsker at adoptere. Barselsugerne kan placeres mere frit i barselsperioden, og de økonomiske vilkår er blevet mere attraktive.

De bedre barselsforhold for mænd indføres bl.a. for at imødekomme en stigende efterspørgsel fra

mandlige medarbejdere og for at imødekomme den kommende generations ønsker til jobmarkedet, hvor netop fleksibilitet i jobbet er et vigtigt parameter.

Lige så mange kvinder (73) som mænd (73) har i 2010/11 benyttet sig af vores barselsordning. Dette skal ses i forhold til, at PwC har lidt flere mænd end kvinder ansat. Det er vores forventning, at flere mænd i 2011/12 vil benytte sig af den nye, bedre barselsordning, der tillige skal tilskynde, at både mandlige og kvindelige medarbejdere kan gå på barsel på gode vilkår.

Fleksibilitet

Viden om medarbejderordninger

I vores introduktionsforløb for nye

medarbejdere informerer vi om de muligheder, PwC giver for at tilrettelægge en arbejdsdag fleksibelt.

I året har vi som led i vores introduktionsforløb for nye medarbejdere lanceret en "Introportal" på vores intranet, som samler relevant information i forbindelse med nyansættelsen. Her får medarbejderne via e-learning, videopræsentationer mv. overblik over mange praktiske informationer. Vores medarbejdere skal føle sig velkomne fra dag ét, og alle nye medarbejdere får en såkaldt host (buddy) og en counsellor (karrierevejleder) tilknyttet. På den måde får vores nye medarbejdere også mulighed for at få svar på de mange spørgs-

POLITIKKER

Vi har en lang række politikker og retningslinjer (f.eks. politik for barsel, introduktionsforløb, deltidsordning, afspadsering mv.), som tilsammen har til formål at skabe attraktive og fleksible rammer om arbejdet.

POLITIKKER

Det personlige engagement er en hjørnesteen i vores medarbejderudvikling og virksomhedskultur. Engagementet skal således drive den adfærd, vi ønsker over for vores kunder og i forhold til hinanden. Vores værdier, vores Code of Conduct og i særdeleshed PwC Experience danner fundamentet for denne adfærd. PwC Experience er uddybet på side 30 under afsnittet Brand.

AKTIVITETER

mål, der naturligt melder sig som nyansat. Inden for ca. tre måneder samler vi de nyansatte på tværs af landet og forretningsområder til "Experience Day". Målet er, at vores medarbejdere skal lære hinanden og PwC's værdier og brand bedre at kende. Den røde tråd gennem dagen er PwC Experience.

Engagement **Medarbejdertilfredshedsundersøgelse**

I PwC Danmark og i alle andre lande i PwC-netværket tager arbejdet med talentudvikling udgangspunkt i People Engagement Index (PEI). PEI angiver vores medarbejders overordnede tilfredshed med PwC og er sammensat af fire andre overordnede parametre, som hver især defineres ud fra svarene på en række andre spørgsmål i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen (Global People Survey).

De fire overordnede parametre for vores personlige engagement er:

- Jeg vil anbefale PwC som arbejdsplads.
- Jeg er stolt af at arbejde for PwC.
- Jeg forventer at fortsætte min karriere hos PwC inden for det næste år.
- Jeg er tilfreds med PwC som arbejdsplads.

Med afsæt i vores medarbejdertilfredshedsundersøgelse har vi forbedret og forenklet det it-system, der understøtter vores medarbejderudviklingsproces, hvor hver medarbejder bliver målt på ti kernekompetencer, der skal stimulere adfærdselementerne i PwC Experience. Vi vil også på dette område fortsætte indsatsen i 2011/12, hvor det er forventningen, at counselling-processen mellem leder og medarbejdere har endnu større fokus på de ti kernekompetencer.

Engagement **Flere kvinder i ledelse**

PwC har som de øvrige i revisions- og rådgivningsbranchen en særlig udfordring i forhold til at fastholde og udvikle kvindelige ledere. Vi har derfor valgt at sætte en særlig strategisk indsats i værk for at få flere kvinder i ledende stillinger.

Vi har i år bl.a. tilsluttet os "Charter for flere kvinder i ledelse". Du kan læse mere om vores indsats og mentorprogram for kvinder under afsnittet om Talent på side 19.

I 2011 har vi 67 kvinder ansat i ledende stillinger ud af i alt 347 ledere.

MÅLEPUNKTER

Måleindikationer for fleksibilitet og engagement

Den overordnede tilfredshed (PEI) er steget fra 70 % i 2009/10 til 77 % i 2010/11. 74 % vil anbefale PwC som arbejdsplads, og 80 % er stolte af at arbejde for PwC. 76 % forventer at fortsætte deres karriere hos os inden for det næste år, og 78 % er tilfredse med PwC som arbejdsplads. Resultaterne viser derudover en forbedring på to ud af årets tre indsatsområder, som er kommunikation og konstruktiv feedback fra ledere til den enkelte medarbejder samt understøttelse af tværfagligt samarbejde. Feedback er steget med 6 %, mens tværfagligt samarbejde er steget med 9 %. Der er et fald på 6 % i forhold til spørgsmålet, om resultaterne af sidste års medarbejdertilfredshedsundersøgelse er kommunikeret til medarbejderne. Indsatsen på disse områder vil fortsætte i det kommende år.



MÅLEPUNKTER

73 + 73

Lige så mange kvinder (73) som mænd (73) har i 2010/11 benyttet sig af vores barselsordning.

171

medarbejdere benytter sig af vores deltidsordning, hvoraf 144 er ansat i vores kundevendte funktioner.

95.879

timer er blevet afspadseret i 2010/11, hvilket viser, at vores afspadseringsordning bliver benyttet. Det er en ordning, som skal være med til at sikre, at PwC kan udvise fleksibilitet, når vores medarbejdere har måttet tilsidesætte andre dele af deres liv i de travleste arbejdsperioder. Ikke alle medarbejdere er underlagt afspadseringsordningen. I stedet for afspadsering bliver disse betalt for deres overarbejde gennem udbetalt bonus afhængig af performance.

Kvindelige ledere i PwC

	2009		2010		2011	
	Kvinder	%	Kvinder	%	Kvinder	%
Partnere	19	13 %	17	11 %	17	10 %
Directors	15	19 %	17	23 %	20	25 %
Senior managere	36	29 %	35	32 %	30	29 %

2 Klima

Klimahensyn understøtter vores forretning

Overordnet ønsker vi at være CO₂-neutrale gennem reduktion af energiforbrug samt omlægning til naturstrøm. Hvad angår energi, handler det først og fremmest om at reducere energiforbruget til kontor- og bygningsdrift samt transport, og vi er i færd med at omlægge vores el-forbrug til naturstrøm.



Vindenergi i medvind

PwC er verifikationspartner for WindMade. Det betyder, at vi er med til at udvikle den globale standard, der skal skabe troværdighed om virksomheders anvendelse af vedvarende energi.

"Vi er stolte af rollen, som hjælper med at fremme og skabe gennemsigtighed om 'klimabæredygtige virksomheder og på sigt produkter'. Det ligger i god forlængelse af de andre CSR-ydelser, vi har," siger Birgitte Mogensen, der er partner og CSR-ekspert. WindMade skal hjælpe forbrugerne med at se, hvilke virksomheder der anvender vindenergi. PwC samarbejder med United Nations Global Compact, Bloomberg, Vestas, LEGO og Det Globale Vindenergiråd (GWEC) i arbejdet med WindMade.

POLITIKKER

I PwC Danmark har vi i tråd med PwC's overordnede strategi formuleret vores egen klimapolitik og mål for indsatsen i forhold til vores klimapåvirkning. Vores primære belastning på miljøet kommer fra energiforbruget, hvilket også udgør en post i vores driftsomkostninger. Derfor er der en naturlig kobling mellem vores klimastrategi og vores forretningsstrategi om at formindske vores omkostninger.

AKTIVITETER

Klima Realiseringen af klimapolitik

Vi har i året fortsat arbejdet med tidligere identificerede fokusområder. PwC har blandt andet i dette år indgået et klimapartnerskab med DONG Energy, som indebærer, at al elektricitet til vores kontorer i næste regnskabsår kommer fra vindenergi fra Horns Rev 2, hvilket vil nedbringe vores CO₂-udledning markant, samtidig med at det er med til at øge efterspørgslen på vindenergi. På energisiden har vi fortsat udskiftningen af lyskilder til elsparepærer og LED-lys, som sikrer en væsentlig besparelse i energiforbruget. De nye lyskilder afgiver desuden mindre varme, hvilket bidrager til, at driftsomkostningen for ejendommens køleanlæg reduceres. Styringen af køle- og varmeanlæggene målrettes efter, hvor mange mennesker der er i bygningen. Vi udgiver størstedelen af vores nyhedsbreve, kundebreve, fakturaer mv. elektronisk. Trykning af større tryksager som f.eks. vores årsrapport sker på FSC-mærket papir. PwC fortsætter også sit fokus på omstilling til miljørigtige

produkter til rengøring og hygiejne, som bl.a. omfatter særlige krav til rengøringsfirmaer og andre leverandører. Transportleverandører er underlagt krav om brug af dieselfilter, og vi bruger cykelbude ved kortere afstande. Til fordel for såvel rejseomkostninger som klimaregnskab er der etableret faciliteter til videokonference, som anvendes til interne møder, kundemøder og internationale aktiviteter.

Klima Ambassadør for klima

For at skabe øget samfunds-mæssig opmærksomhed om virksomheders ansvar i forhold til klimaforandringer afholdt PwC sammen med Mandag Morgen og Berlingske i 2010 endnu en udgave af Climate Cup i forbindelse med konferencen World Climate Solutions i Bella Centeret. Climate Cup er en konkurrence, som sætter fokus på og anerkender virksomheders klimaindsats. Hovedprisen blev under stor bevågenhed uddelt af klima- og energiminister Lykke Friis. PwC har endvidere hjulpet netværket Grønne Erhverv med at udforme et klimaregnskab for en energikonference.

”Skal indsatser på CSR-området kunne ses på bundlinjen, skal de kunne forstås i en forretningsmæssig kontekst.”

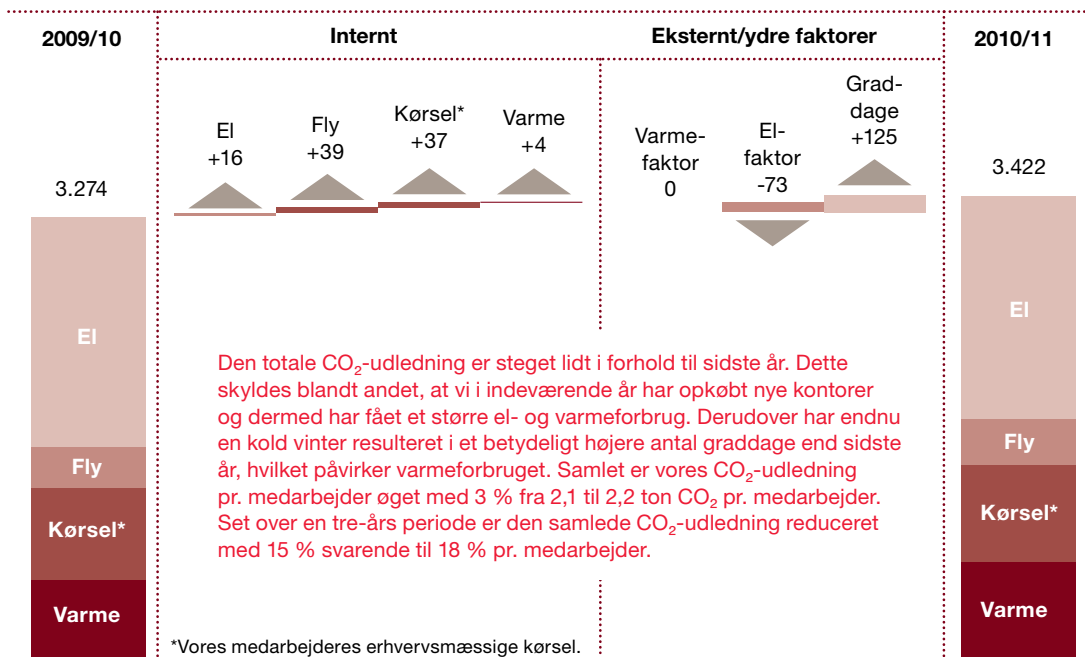
Birgitte Mogensen, partner i PwC

Konferencen satte fokus på fordelene ved et samfund, der er uafhængigt af fossile brændsler, og landets skarpeste energieksperter kom med et dansk svar på en global udfordring. Resultatet af klimaregnskabet blev henholdsvis et samlet tal for CO₂-ækvivalenter, som muliggjorde det for Grønne Erhverv at CO₂-neutralisere konferencen gennem offset, samt et tal for den enkelte konferencedeltagers CO₂-fodaft tryk fra deltagelsen.



MÅLEPUNKTER

CO₂-emission i ton





"JEG MÆRKER EN STIGENDE INTERESSE
FOR AT TILRETTELÆGGE BESTYRELSESARBEJDET
EFFEKTIVT, HVOR RETNINGSLINJER FOR GOD
SELSKABSLEDELSE IKKE ALENE ER ET SPØRGSMÅL OM
OVERHOLDELSE AF RETNINGSLINJER OG REGLER,
MEN OM VÆRDISKABELSE, RISIKOSTYRING OG ÅBENHED."



Executive summary

Corporate governance- specialisten

Kim Füchsel rådgiver om udviklingen i retningslinjer for god selskabsledelse i Danmark, EU og internationalt. Han hjælper både med at tilrettelægge og evaluere bestyrelsesarbejdet. Kim har bl.a. også fokus på udarbejdelse af vederlagsprogrammer for ledelsen.

Kim Füchsel

- Partner og statsautoriseret revisor
 - Ansat i PwC siden 1978
 - Rådgiver kunder om bl.a. arbejdet i revisions- og vederlagskomiteer og retningslinjer for god forretningsetik og Code of Conduct
 - Kontakt: kif@pwc.dk
-

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 til. 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 strate-

gier 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 PwC udnævnt partnere, directors og senior managere, som indgår i vores ledelse lokalt i de enkelte afdelinger, og som efter PwC's regler kan tegne PwC og underskrive erklæringer mv.

Generalforsamling/ aktionærmøde

Aktionærerne udøver indflydelse ved at deltage i og afgive stemmer på PwC's 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

Partnere, directors og senior managere pr. 30. juni 2011

	Statsautoriserede revisorer	Registrerede revisorer	Andet*	I alt
Partnere	129	-	17	146
- heraf aktionærer	84	-	9	93
Directors	50	-	27	77
Senior managere	37	5	86	128
I alt	216	5	130	351

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

og ansvar for ledelsen af PwC følger selskabslovens regler.

Aktionærerne udøver herudover indflydelse ved at deltage i og afgive stemmer på aktionærmøder i henhold til en ejeraftale (aktionær-overenskomst), der er vedtaget af aktionærerne. Ejeraftalen 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 er de generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen forpligtet til at ansætte en Territory Senior Partner som firmaets administrerende direktør.

Som en konsekvens af PwC's 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 medarbejderudviklingen. Derudover behandles og godkendes firmaets

budgetter, årsrapport, risikostyring og forsikringsforhold samt instrukser til CLT. Der gennemføres endvidere evaluering af bestyrelsesarbejdets organisering og effektivitet samt af samarbejdet mellem bestyrelse og CLT.

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 PwC overholder lovgivningen og vedtagne interne politikker. CLT er ansvarlig for

firmaets profil på markedet og repræsenterer firmaet over for offentlige myndigheder og i relevante dele af PwC's internationale organisation. Firmaets daglige ledelse er endvidere organiseret ud fra dels forretningsområder (Assurance, Tax og Advisory), og dels geografisk opdeling af afdelinger og kontorer i Danmark.

Grundlaget for partnernes vederlag

PwC har implementeret et etisk regelsæt, som sikrer, at PwC lever op til både de etiske krav, som omverdenen

Ledelsesstrukturen i PwC

Bestyrelse



Peter Hededam Christensen (formand)



Christian Klibo



Kim Füchsel (næstformand)



Klaus Okholm



Knud Fisker (medarbejdervalgt)



Vibeke H. Outze (medarbejdervalgt)

Herudover deltager Gert Fisker Tomczyk som observatør i bestyrelsen i kraft af sammenlægningen med Grant Thornton.

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 de to 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 MBA.

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 (partneraflønnings-systemet). De enkelte lande har en vis frihed i forbindelse med tilrettelæggelsen af partneraflønnings-systemet, men alle systemerne bygger på principperne i den globale ramme. I Danmark omfatter aflønnings-systemet tre kernelementer: 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 PwC Danmark 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 PwC's kerneadfærd. 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.

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

Ledelsen opstiller en række risiko-politikker og -procedurer, som skaber sikkerhed for, at der afgives korrekte erklæringer.

I forbindelse med løsning af en erklæringsopgave med sikkerhed vil partneren, som har ansvaret for kundeengagementet – i nødvendigt omfang og i overensstemmelse med PwC's politikker for risikostyring – involvere ekspertafdelinger og konsultere andre partnere. I forbindelse med revisionsopgaver for børsnoterede selskaber og revisionsopgaver med forøget risiko gennemføres et internt kvalitets-review, inden erklæringen afgives, hvilket understøttes af de ansvarlige for Risk Management- og Human Capital-funktionerne.

Standarder for kvalitetsstyring

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

Læs om kontrolmiljø, risikovurdering, kontrolaktiviteter, information og kommunikation samt overvågning i den samlede gennemsigtighedsrapport, som du finder på www.pwc.dk/aarsrapport.

Uafsluttede erstatningskrav mod PwC pr. 30. juni 2011

Sagsforholdets begyndelse	Erstatningskrav, DKK mio.	Sags-status
1999	22,5	PwC frifundet ved Grønlands Landsret – sagen er anket ved Østre Landsret
2002	100,0	Vestre Landsret
2006	4,0	PwC frifundet ved Retten i Lyngby – afventer, om sagen ankes
2008	50,0	Sø- og Handelsretten

Omsætning i regnskabsåret 2010/11

Størrelse og omsætning, fordelt på honorarer for revision af regnskaber, honorarer for andre erklæringsopgaver med sikkerhed, skatterådgivning og andre ydelser. PwC's omsætning i regnskabsåret 2010/11 – med sammenligningstal for det foregående år – fordeler sig, jf. revisorlovens § 27, stk. 1, pkt. 8, således:

Omsætning i DKK 1.000	2010/11	2009/10
Revision af regnskaber	694.413	671.488
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	38.336	29.899
Skatterådgivning	238.337	204.229
Andre ydelser	604.671	517.405
Udlæg	98.948	82.639
Omsætning i alt	1.674.705	1.505.660

Kunder

PwC's kunder, omfattet af revisorlovens § 21, stk. 3, for hvilke PwC 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
- BankNordik
- BoConcept A/S
- Brd. Klee A/S
- Foreningen Europæiske Ejendomme fmba
- Chr. Hansen Holding A/S
- Coloplast A/S
- Comendo A/S
- Dampskibsselskabet NORDEN A/S
- DiBa Bank
- Erria A/S
- Fjordbank Mors A/S
- Genmab A/S
- German High Street Properties A/S
- Greentech Energy Systems A/S
- Griffin IV Berlin A/S
- HMN Naturgas I/S
- Hvidbjerg Bank A/S
- Investeringsforeningen Egnst INVEST
- Investeringselskabet Luxor A/S
- Københavns Lufthavne A/S
- LifeCycle Pharma A/S
- Mols-Linien A/S
- NeuroSearch A/S
- Novo Nordisk A/S
- Novozymes A/S
- Per Aarsleff A/S
- Prime Office A/S
- Ringkjøbing Landbobank A/S
- Rovsing A/S
- Salling Bank A/S
- Satair A/S
- Scandinavian Properties A/S
- Solar A/S
- SPARBANK A/S
- Sparekassen Lolland A/S
- TDC A/S
- Tivoli A/S
- Totalbanken A/S
- Trigon Agri A/S
- ValueInvest
- Vejle Boldklub Holding A/S
- Vestfyns Bank A/S
- Vestas Wind Systems A/S
- Vestjysk BANK A/S
- Vinderup Bank A/S

Andre finansielle kunder (ej børsnoteret)

- Absolut Invest Fondsmæglerselskab A/S
- American Express Denmark A/S
- Arriva Insurance A/S
- BRFfonden
- BRFHolding A/S
- BRFKredit A/S
- BRFBank A/S
- Broager Sparekasse
- Borbjerg Sparekasse
- Carnegie Bank A/S
- Dansk Boligforsikring A/S
- Dansk Ejendomsforsikring A/S
- DiBa Forsikring A/S
- DONG Insurance A/S
- EgnsINVEST Investeringsforvaltningsselskab A/S
- Fanø Sparekasse
- FASTER Andelskasse
- Fondsmæglerselskabet Investering & Tryghed A/S
- Ford Motor Company's Pensionskasse
- Forsikringsmæglerne Larsen & Co ApS
- Forsikringsselskabet SEB Link A/S
- Forsikringsselskabet SEB Liv III A/S
- GWT Fondsmæglerselskab A/S
- HF FORSIKRING G/S
- Himmerland Forsikring gs.
- Hunstrup-Østerild Sparekasse
- IBM Pensionsfond
- J.C. Hempels Pensionskasse
- M.E.L.E.S. Insurance A/S
- NEM Forsikring a/s
- Middelfart Sparekasse
- Mølholm Forsikring A/S
- NSI Insurance A/S
- NÆR-BRAND
- NÆR-BRAND Forsikring G/S
- Pensionsafvilingskassen for funktionærer i A/S Dansk Shell
- Pensionskassen for Shell-funktionærer i Danmark
- QBE Nordic Aviation Insurance A/S
- Rise Spare- og Lånekasse
- Ryslinge Andelskasse
- Sampension KP Livsforsikring A/S
- SEB Pensionsforsikring A/S
- Skandinaviska Enskilda Banken A/S
- Sparekassen Balling
- Sparekassen Bredebro
- Sparekassen Djursland
- Sparekassen Limfjorden
- Sparekassen Kronjylland
- Sparekassen Thy
- Stonehenge Fondsmæglerselskab A/S
- Sydjydske Købmænds Gensidige Tyveriforsikringsselskab
- TDC Reinsurance A/S
- Vallø Stifts Pensionskasser
- Vestjylland Forsikring gs.

Øvrige

- 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
- DONG Energy Sales & Distribution A/S
- DT Group A/S
- Energinet.dk
- Energinet.dk Gaslager Holding A/S
- Energinet.dk Gaslager A/S
- Hempel Fonden
- IBM Danmark A/S
- Icopal A/S
- JYSK Holding A/S
- Københavns Universitet
- LEGO A/S
- LEGO Holding A/S
- LEGO System A/S
- LEO Pharma A/S
- LM Wind Power A/S
- Post Danmark A/S
- Rambøll Gruppen A/S
- Skandinavisk Holding A/S
- Scandinavian Tobacco Group A/S

Aktionærfortegnelse pr. 13. september 2011

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

Samtlige aktionærer er ansat i selskabet. 90,3 % af stemmeandelen ejes af statsautoriserede revisorer. Majoriteten af selskabets stemmerettigheder indehaves af statsautoriserede revisorer eller i øvrigt i overensstemmelse med de til enhver tid gældende regler vedrørende statsautoriserede revisionsaktieselskaber.



”ÅRSREGNSKABET
ER FOR DE FLESTE KUNDER
DEN VIGTIGSTE FINANSIELLE
KOMMUNIKATION MED
DERES OMVERDEN.”



”DIALOGEN MED KUNDERNE
ER VIGTIG FOR AT UDVIKLE DE
RIGTIGE LØSNINGER OG LEVE OP
TIL DERES FORVENTNINGER.”



Regnskab 2010/11

Revisoren, statsautoriseret

Anne Mette arbejder med revision, regnskab og skat for en lang række kunder på tværs af størrelser og brancher. Hendes primære fokus er rådgivning af ejerledede virksomheder.

Anne Mette Aaby Aaes

- Statsautoriseret revisor
- Ansat i PwC siden 1998
- Rådgiver kunder om bl.a. omstruktureringer og generationsskifte
- Kontakt: ana@pwc.dk

Revisoren

Christians væsentligste arbejdsområder er revision af større internationale kunder. Han rådgiver også en række andre kunder med fokus på den enkelte virksomheds behov.

Christian Bräuner

- Revisor
- Ansat i PwC siden 2004
- Rådgiver kunder om bl.a. regnskabsrapportering
- Kontakt: chb@pwc.dk

Ledelsespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. juli 2010 - 30. juni 2011 for PricewaterhouseCoopers Services Statsautoriseret Revisions-aktieselskab.

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, egenkapital og forpligtelser, 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 13. september 2011

Direktion

Carsten Gerner,
administrerende direktør
Thomas Reenberg
Mikael Sørensen
Henrik Faust Pedersen

Bestyrelse

Peter H. Christensen,
formand
Kim Fücksel
Christian Kliibo
Klaus Okholm
Knud Fisker
Vibeke Hennings Outze

Den uafhængige revisors påtegning

Til aktionærerne i PricewaterhouseCoopers Services Statsautoriseret Revisionsaktieselskab

Vi har revideret årsregnskabet for PricewaterhouseCoopers Services Statsautoriseret Revisionsaktieselskab for regnskabsåret 1. juli 2010 - 30. juni 2011, side 76-109. Årsregnskabet omfatter totalindkomst-opgørelse, balance, egenkapital-opgørelse, pengestrømsopgørelse og noter. Årsregnskabet udarbejdes efter International Financial Reporting Standards, som godkendt af EU, og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

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 oplysningskrav i årsregnskabsloven. 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 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 kontroller. 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 2011 samt af resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. juli 2010 - 30. juni 2011 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards, som godkendt af EU, og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

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.

Frederiksberg, den 13. september 2011

Baagøe I Schou

Statsautoriseret Revisionsaktieselskab

Søren Larsen
Statsautoriseret revisor

Torben B. Petersen
Statsautoriseret revisor

Selskabsoplysninger

Selskabet	Bestyrelse	Revision
PricewaterhouseCoopers Services Statsautoriseret Revisions- aktieselskab Strandvejen 44 2900 Hellerup Danmark Telefon: 3945 3945	Peter H. Christensen, formand Kim Fücksel, næstformand Christian Klibo Klaus Okholm Knud Fisker, medarbejdervalgt Vibeke Hennings Outze, medarbejdervalgt	Baagøe I Schou Statsautoriseret Revisionsaktieselskab Martinsvej 7-9 1926 Frederiksberg C
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	Nordea Bank Danmark A/S Vesterbrogade 8 0900 København C

Totalindkomstopgørelse 1. juli - 30. juni

(DKK 1.000)	2010/11	2009/10	Note
Omsætning	1.674.705	1.505.660	4,5
Personaleomkostninger	-1.151.593	-1.105.682	6
Udlæg på kunder	-98.948	-82.639	
Andre eksterne omkostninger	-347.998	-246.021	
Af- og nedskrivninger af materielle og immaterielle langfristede aktiver	-51.252	-27.838	7
Andre driftsindtægter	2.257	1.577	8
Driftsresultat	27.171	45.057	
Finansielle indtægter	1.397	2.062	9
Finansielle omkostninger	-17.538	-16.972	10
Resultat før skat	11.030	30.147	
Skat af årets resultat	-5.507	-9.078	11
Årets resultat	5.523	21.069	
Anden totalindkomst	0	0	
Årets totalindkomst	5.523	21.069	
som af ledelsen foreslås fordelt således:			
Foreslået udbytte for regnskabsåret	8.501	8.501	
Overførsel til næste år	-2.978	12.568	
Fordelt	5.523	21.069	

Det i 2010/11 foreslåede udbytte svarer til et udbytte på DKK 48.300 (DKK 48.300 i 2009/10) pr. aktie.

Balance pr. 30. juni

Aktiver (DKK 1.000)	2011	2010	Note
Goodwill	508.393	301.701	
Software	5.448	8.419	
Kunderelationer	148.049	7.546	
Immaterielle aktiver	661.890	317.666	12
Grunde og bygninger	61.698	69.606	
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	39.026	32.090	
Indretning af lejede lokaler	13.457	11.582	
Materielle aktiver	114.181	113.278	13
Deposita	28.526	26.272	14
Finansielle aktiver	28.526	26.272	
Tilgodehavender	15.861	15.641	15
Langfristede aktiver	820.458	472.857	
Anlægsaktiver, bestemt for salg	5.000	0	13
Tilgodehavender	552.424	475.081	15
Selskabsskat	0	77	
Periodeafgrænsningsposter	33.013	41.177	16
Tilgodehavender	585.437	516.335	
Likvide beholdninger	61.313	58.246	17
Kortfristede aktiver	651.750	574.581	
Aktiver i alt	1.472.208	1.047.438	

Balance pr. 30. juni

Egenkapital og forpligtelser (DKK 1.000)	2011	2010	Note
Aktiekapital	115.498	123.000	18
Overført resultat	87.854	84.819	
Egenkapital	203.352	207.819	
Udskudt skat	107.471	69.381	19
Hensatte forpligtelser	75.340	51.307	20
Langfristede gældsforpligtelser	441.658	181.326	21
Selskabsskat	6.881	6.175	
Langfristede forpligtelser	631.350	308.189	
Hensatte forpligtelser	7.318	4.420	20
Kortfristet del af langfristede gældsforpligtelser	36.805	21.120	21
Kreditinstitutter	0	37	
Forudfaktureret	46.494	46.303	15
Leverandører af varer og tjenesteydelser	39.197	35.755	
Gæld til aktionærer	151.530	121.605	
Anden gæld	356.162	302.190	
Kortfristede forpligtelser	637.506	531.430	
Forpligtelser	1.268.856	839.619	
Egenkapital og forpligtelser i alt	1.472.208	1.047.438	

Egenkapitalopgørelse 1. juli - 30. juni

(DKK 1.000)	Aktiekapital	Overført resultat	I alt
Egenkapital 1. juli 2010	123.000	84.819	207.819
Årets totalindkomst	0	5.523	5.523
Transaktioner med ejerne			
Betalt udbytte*	0	-7.583	-7.583
Køb af egne kapitalandele	0	-7.505	-7.505
Salg af egne kapitalandele	0	5.000	5.000
Kapitalforhøjelse	98	0	98
Kapitalnedsættelse	-7.600	7.600	0
Egenkapital 30. juni 2011	115.498	87.854	203.352
Egenkapital 1. juli 2009	129.000	80.466	209.466
Årets totalindkomst	0	21.069	21.069
Transaktioner med ejerne			
Betalt udbytte	0	-8.066	-8.066
Køb af egne kapitalandele	0	-15.400	-15.400
Salg af egne kapitalandele	0	750	750
Kapitalnedsættelse	-6.000	6.000	0
Egenkapital 30. juni 2010	123.000	84.819	207.819

*Det i 2009/10 foreslåede udbytte på TDK 8.501 reguleres for udbytte på egne aktier.

Pengestrømsopgørelse 1. juli - 30. juni

(DKK 1.000)	2010/11	2009/10	Note
Årets resultat	5.523	21.069	
Reguleringer af ikke-kontante poster	96.192	61.739	26
Ændring i driftskapital	-29.662	-98.400	27
Pengestrømme fra resultat før skat	72.053	-15.592	
Renteindbetalinger og lignende	1.349	2.199	
Renteudbetalinger og lignende	-17.758	-16.542	
Pengestrømme fra ordinær drift	55.644	-29.935	
Betalt selskabsskat	-1.217	-13.398	
Pengestrømme fra driftsaktivitet	54.427	-43.333	
Køb af immaterielle aktiver	-1.154	-4.458	
Køb af materielle aktiver	-23.136	-8.811	
Køb af finansielle aktiver	0	-825	
Køb af virksomheder	-319.079	0	28
Salg af materielle aktiver	2.411	1.077	
Salg/afdrag af finansielle aktiver	151	0	
Deponering; medarbejderobligationer	-220	-6.960	
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	-341.027	-19.977	
Tilbagebetaling af andre gældsforpligtelser	-21.120	-20.273	21
Optagelse af andre gældsforpligtelser	290.889	16.083	21
Optagelse/tilbagebetaling af gæld til aktionærer	29.925	-6.788	
Forhøjelse af aktiekapital ved indskud	98	0	
Køb af egne kapitalandele	-7.505	-15.400	
Salg af egne kapitalandele	5.000	750	
Betalt udbytte	-7.583	-8.066	
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	289.704	-33.694	
Ændring i likvider	3.104	-97.004	
Likvider 1. juli	58.209	155.213	
Likvider 30. juni	61.313	58.209	
Likvider specificeres således:			
Kreditinstitutter	0	-37	
Likvide beholdninger	61.313	58.246	
Likvider 30. juni	61.313	58.209	

Noter

Note 1	Anvendt regnskabspraksis	83
Note 2	Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger i anvendt regnskabspraksis	87
Note 3	Nyeste regnskabsstandarder	87
Note 4	Omsætning	87
Note 5	Segmentoplysninger	88
Note 6	Personaleomkostninger	89
Note 7	Af- og nedskrivninger af materielle og immaterielle langfristede aktiver	89
Note 8	Andre driftsindtægter	90
Note 9	Finansielle indtægter	90
Note 10	Finansielle omkostninger	90
Note 11	Skat af årets resultat	91
Note 12	Immaterielle aktiver	92
Note 13	Materielle aktiver	93
Note 14	Finansielle aktiver	94
Note 15	Tilgodehavender	94
Note 16	Periodeafgrænsningsposter	95
Note 17	Likvide beholdninger	95
Note 18	Aktiekapital	96
Note 19	Udskudt skat	97
Note 20	Hensatte forpligtelser	98
Note 21	Langfristede gældsforpligtelser	100
Note 22	Eventualaktiver og -forpligtelser	100
Note 23	Øvrige økonomiske forpligtelser	101
Note 24	Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor	102
Note 25	Nærtstående parter	102
Note 26	Pengestrømsopgørelse – reguleringer af ikke kontante poster	103
Note 27	Pengestrømsopgørelse – ændring i driftskapital	103
Note 28	Køb af virksomheder	104
Note 29	Finansielle risici og finansielle instrumenter	106
Note 30	Efterfølgende begivenheder	109

1. Anvendt regnskabspraksis

Regnskabet for Pricewaterhouse-Coopers Services Statsautoriseret Revisionsaktieselskab (PwC) er aflagt i overensstemmelse med internationale regnskabsstandarder (IFRS), som godkendt af EU, samt de yderligere danske oplysningskrav i IFRS-bekendtgørelsen, udstedt af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

Ændring i anvendt regnskabspraksis

Den anvendte regnskabspraksis og præsentation er uændret i forhold til sidste år.

PwC har med virkning fra 1. juli 2010 implementeret ændringer til IAS 24 om oplysninger om nærtstående parter og de årlige forbedringer til IFRS samt IFRIC 19. De nye regnskabsstandarder har ikke påvirket indregning og måling, regnskabsopstillingerne og noterne.

Øvrige standardændringer, fortolkningsbidrag, gældende fra 1. juli 2011, samt nye standarder til senere implementering fremgår af note 3.

Generelt om indregning og måling

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

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

Virksomhedssammenslutninger

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

Anskaffelsesprisen opgøres som dagsværdien af de afgivne aktiver, påtagne forpligtelser og udstedte aktier. Anskaffelsesprisen indeholder dagsværdien af eventuelle betingede vederlag (earn-outs). 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 og opgøres 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 andelen 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 dets 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 klienter og eksklusive moms. Hvor honoraret er baseret på medgået tid, indregnes omsætningen, i takt med at produktionen udføres, hvorved omsætningen svarer til salgsværdien af årets udførte arbejder (produktionsmetoden). Hvor honoraret er baseret på opnåelse af aftalte mål, indregnes når retten til honorar er opnået. Dermed sikres, at indregning først sker, når de samlede indtægter og omkostninger samt færdiggørelsesgraden på balancedagen kan opgøres pålideligt, og det er sandsynligt, at de økonomiske fordele – herunder betalinger – vil tilgå 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 – herunder

arbejde, udført af selskabets kontorer i udlandet – samt udlæg i øvrigt.

Andre eksterne omkostninger

Andre eksterne omkostninger indeholder omkostninger til lokaler, kontorhold, tab på debitorer og andre omkostninger, herunder kantine, uddannelse og kommunikation samt markedsføring.

Selskabet har ikke væsentlige forsknings- og udviklingsaktiviteter. Den udvikling, der sker i form af nye produkter og services, har relativt kort levetid og omkostningsføres derfor 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 drifts-omkostninger omfatter regnskabsposter af sekundær karakter i forhold til virksomhedens hovedaktivitet.

Finansielle poster

Finansielle indtægter og omkostninger omfatter renter, finansielle omkostninger, realiserede og urealiserede valutakursreguleringer, amortisering af real-kreditlån 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 én 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 netto-salgsprisen. Goodwill allokeres til pengestrømsfrembringende enheder baseret på niveauet, ledelsen overvåger virksomheden på. Nedskrivninger på goodwill tilbageføres ikke. Kunde-relationer indregnes ved virksomhedskøb, baseret på forventet cashflow i en periode på 10-15 år afhængig af bl.a. markedssegment. Bidragende aktiver, såsom immaterielle aktiver (brand og medarbejdere) og materielle aktiver samt nettoarbejdskapital, er fratrullet. Der er anvendt et afkastkrav på cirka 9,5 % til værdiansættelsen af kunde-relationer. De 9,5 % er baseret på en risikofri rente, baseret på renten på en 10-årig statsobligation på værdiansættelsestidspunktet, en betaværdi på 0,8 og markedsrisikopræmie på 5 %. Illikviditetspræmien er sat til 2,3-3,3 %.

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

Kunderelationer måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger. Afskrivningsperioden er 5 til 15 år. Afskrivning påbegyndes, fra det tidspunkt virksomheden opnår kontrol over aktivet.

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 aktivering af låneomkostninger, i det omfang de vedrører aktiver, der opfylder kriterierne herfor.

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 som opfylder betingelserne for finansiell leasing, behandles efter samme retningslinjer som erhvervede aktiver. Finansielt leasede aktiver afskrives over den korteste del af leasingperioden eller aktivets brugstid.

Anlægsaktiver, bestemt for salg

Anlægsaktiver overføres til anlægsaktiver, bestemt for salg, hvis den regnskabsmæssige værdi hovedsageligt genindvindes ved en salgstransaktion frem for gennem fortsat brug, og salget er højst sandsynligt. Aktivets måles til den laveste af den regnskabsmæssige værdi og dagsværdien med fradrag af salgsomkostninger.

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.

Ikke-fakturerede tjenesteydelser måles efter produktionsmetoden til forventet salgsværdi af det udførte arbejde med tillæg af udlæg og fradrag af aconto-fakturering. De enkelte ikke-fakturerede tjenesteydelser indregnes som tilgodehavender, når nettoværdien er positiv, og som forpligtelser, når aconto-faktureringen 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 tilbage-diskonteret med en inflations-korrigeret 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, se note 20.

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 beskattingsregler, måles udskudt skat på grundlag af den af ledelsen planlagte anvendelse af aktivet, henholdsvis afvikling af forpligtelsen.

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 modtagne 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, såsom af- og nedskrivninger, hensættelser samt ændring i driftskapitalen, renteindbetalinger og -udbetalinger og betalt selskabsskat. Driftskapitalen omfatter omsætningsaktiver minus kortfristede gældsforpligtelser, eksklusiv 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 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 selskabet globalt.

Regnskabspraksis i de rapporteringspligtige segmenter følger de internationale retningslinjer for selskabet. Omsætning (time-based revenue) viser salg og udlæg til eksterne klienter. 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 allokteres til forretningssegmenter i den interne rapportering.

Hoved- og nøgletalsoversigt

Nøgletallene er udarbejdet i overensstemmelse med Den Danske Finansanalytikerforenings vejledning fra 2010. Nøgletallene er beregnet således:

Hoved- og nøgletalsoversigt

Overskudsgrad =	$\frac{\text{Driftsresultat} \times 100}{\text{Omsætning}}$
Afkast af den investerede kapital, netto =	$\frac{\text{Driftsresultat} \times 100}{\text{Gennemsnitlig investeringskapital, inklusive goodwill, netto}}$
Soliditetsgrad =	$\frac{\text{Egenkapital inklusive ansvarligt lån ultimo} \times 100}{\text{Samlede aktiver}}$
Forrentning af egenkapital =	$\frac{\text{Årets resultat} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$

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

Investeret kapital inklusive goodwill, netto = Aktiver i alt – likviditet – kortfristet gæld – langfristet gæld + skyldig skat + udskudt skat + gæld til aktionærer.

2. Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger i anvendt regnskabspraksis

Tilgodehavender indeholder ikke-fakturerede tjenesteydelser, der er indregnet baseret på ydelseernes 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 af immaterielle aktiver, væsentlig goodwill, 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. Nyeste regnskabsstandarder

IASB har den 30. juni 2011 udsendt følgende nye regnskabsstandarder og fortolkningsbidrag samt ændringer til standarder, som træder i kraft i efterfølgende regnskabsperioder: Ændring af IFRS 7 om oplysninger om finansielle instrumenter og de årlige forbedringer til IFRS med ikrafttrædelse for regnskabsåret 2011/12.

Ikrafttrædelsestidspunktet for efterfølgende regnskabsperioder:

- IAS 1 om præsentation af regnskaber vedrørende ændring til totalindkomstopgørelsen
- IFRS 9 om finansielle instrumenter
- IFRS 10 om koncernregnskab
- IFRS 11 om fælles arrangementer – fælles aktiviteter og fælles enheder (joint ventures)
- IFRS 12 om oplysninger ved interesser i andre enheder
- IFRS 13 om dagsværdiopgørelser
- IAS 12 om indkomstskat
- IAS 27 om separate moderselskabsregnskaber
- IAS 28 om investeringer i associerede virksomheder og joint ventures (fælles enheder)
- IAS 19 om medarbejdergoder, herunder pension.

Standarderne er bortset fra de årlige forbedringer til IFRS ikke godkendt af EU, og ikrafttrædelsestidspunktet kan hermed ændres i forhold til det ovenfor anførte. PwC forventer ikke, at standarder, som træder i kraft i efterfølgende perioder, vil have en væsentlig effekt på selskabets resultat bortset fra IAS 19, som skal anvendes senest for regnskabsår 2013/14. Sidstnævnte tillader ikke korridormetoden. Se note 20.

4. Omsætning

(DKK 1.000)	2010/11	2009/10
Salgsværdi af årets fakturerede klientarbejde	1.644.572	1.492.242
Værdi af ikke-fakturerede tjenesteydelser 30. juni	245.210	215.077
Værdi af ikke-fakturerede tjenesteydelser 1. juli	-215.077	-201.659
	1.674.705	1.505.660

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.

2010/11 (DKK 1.000)	Assurance	Advisory	Tax	Andre segmenter	Ikke- fordelte	I alt 2010/11
Omsætning (time-based revenue)	1.193.715	248.199	217.075	20.433	-4.717	1.674.705
Controllable margin / Driftsresultat	182.892	23.235	56.891	-3.612	-232.235	27.171
I driftsresultat indgår nedskrivninger, jf. note 12 og 13	2.366	21.300	0	0	0	23.666
Tilgodehavender fra salg af tjenesteydelser	257.779	59.880	59.258	-69	0	376.848
Værdi af ikke-fakturerede tjenesteydelser	77.482	26.732	28.006	-2.447	13.976	143.749
Segmentaktiver*	335.261	86.612	87.264	-2.516	13.976	520.597

2009/10 (DKK 1.000)	Assurance	Advisory	Tax	Andre segmenter	Ikke- fordelte	I alt 2010/11
Omsætning (time-based revenue)	1.078.003	201.351	206.113	20.246	-53	1.505.660
Controllable margin / Driftsresultat	215.497	-9.971	52.931	-5.154	-208.246	45.057
I driftsresultat indgår nedskrivninger, jf. note 12 og 13	2.195	0	0	0	0	2.195
Tilgodehavender fra salg af tjenesteydelser	325.749	17.694	24.934	826	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	-2.617	0	468.415

* Se definition under anvendt regnskabspraksis.

6. Personaleomkostninger

(DKK 1.000)	2010/11	2009/10
Lønninger	1.081.299	1.033.888
Pensioner	41.702	43.305
	1.123.001	1.077.193
Efterløn	17.476	17.998
Andre omkostninger til social sikring	11.116	10.491
	1.151.593	1.105.682
Vederlag til direktion og bestyrelse:		
Direktion	22.098	21.807
Bestyrelse	0	0
	22.098	21.807
Gennemsnitligt antal beskæftigede omregnet til fuld tid		
Partnere	146	134
Øvrige medarbejdere	1.409	1.412
	1.555	1.546

I regnskabsåret 2010/11 havde selskabet 146 overskudsdeltagende partnere, hvoraf 84 samtidig var aktionærer i PricewaterhouseCoopers Services A/S. Der blev i gennemsnit tildelt et vederlag på DKK 2,793 mio. (2,710 mio. i 2009/10) inklusive udbytter og medarbejderobligationer, hvilket repræsenterer en stigning på 3,0 % i forhold til regnskabsåret 2009/10. Selskabets administrerende direktør (Territory Senior Partner) er for regnskabsåret tildelt et samlet vederlag på DKK 6,880 mio. (6,816 mio. i 2009/10).

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

(DKK 1.000)	2010/11	2009/10
Afskrivninger		
Software	4.335	4.500
Kunderrelationer	6.013	2.860
Grunde og bygninger	751	761
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	15.270	16.191
Indretning af lejede lokaler	1.217	1.331
Nedskrivninger		
Goodwill	21.300	0
Grunde og bygninger	2.366	2.195
	51.252	27.838

8. Andre driftsindtægter

(DKK 1.000)	2010/11	2009/10
Gevinst ved salg af materielle aktiver	876	473
Censormødehonorar	55	355
Huslejeindtægt	1.160	564
Salg, kunderettigheder	11	166
Andre driftsindtægter	155	19
	2.257	1.577

9. Finansielle indtægter

(DKK 1.000)	2010/11	2009/10
Renteindtægter	1.397	2.062
	1.397	2.062

10. Finansielle omkostninger

(DKK 1.000)	2010/11	2009/10
Renteomkostninger	16.568	15.440
Valutakursreguleringer	970	1.532
	17.538	16.972

11. Skat af årets resultat

(DKK 1.000)	2010/11	2009/10
Årets aktuelle skat	0	6.175
Årets udskudte skat	5.504	2.903
Regulering tidligere år	3	0
Årets skat i alt	5.507	9.078
der fordeler sig således:		
Skat af årets resultat	5.507	9.078
Skat af anden totalindkomst	0	0
	5.507	9.078
Skat af årets resultat forklares således:		
Beregnet 25 % af årets resultat før skat	2.758	7.537
Skat af ikke-fradragsberettigede omkostninger og ikke-skattepligtige indtægter	1.967	801
Skat af ikke-fradragsberettiget afskrivning på ejendomme	779	739
Regulering af skat vedrørende tidligere år	3	0
Andet	0	1
	5.507	9.078

12. Immaterielle aktiver

(DKK 1.000)	Goodwill	Software	Kunderelationer
Kostpris 1. juli 2010	301.701	27.890	14.270
Tilgang/afgang i årets løb	0	1.364	-210
Tilgang ved virksomhedskøb	227.992	0	146.726
Kostpris 30. juni 2011	529.693	29.254	160.786
Ned- og afskrivninger 1. juli 2010	0	19.471	6.724
Årets nedskrivninger	21.300	0	0
Årets afskrivninger	0	4.335	6.013
Ned- og afskrivninger 30. juni 2011	21.300	23.806	12.737
Regnskabsmæssig værdi 30. juni 2011	508.393	5.448	148.049
Kostpris 1. juli 2009	301.701	25.845	13.668
Regulering køb af virksomhed tidligere år	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
Afskrives over		2-3 år	1,5-10 år

Test af værdiforringelse for goodwill

Ledelsen har ultimo regnskabsåret gennemført en købsprisallokering af købspris ved køb af virksomhed, fordelt på materielle og immaterielle aktiver og forpligtelser, samt gennemført en nedskrivningstest af den regnskabsmæssige værdi af goodwill på tidligere opkøb. Goodwill kan herefter opdeles på følgende forretningsområder:

(DKK mio.)	30. juni 2011	Opkøb i 2010/11	30. juni 2011	30. juni 2010
Assurance	137,6	228,0	365,6	137,6
Advisory	113,8	0,0	113,8	135,1
Tax	29,0	0,0	29,0	29,0
	280,4	228,0	508,4	301,7

Goodwillværdien (genindvindingsværdien) er baseret på forventede fremtidige pengestrømme, som tager udgangspunkt i det godkendte budget for 2011/12. 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, svarende til forventningerne sidste år. I terminalperioden er der indregnet en vækst på 0 %. Diskonteringsfaktoren før skat udgør 11,2 % i Assurance (2009/10: 9,72 %), 13 % i Advisory (2009/10: 11,6 %) og 12,0 % i Tax (2009/10: 10,75 %). Advisory har i år nedskrevet goodwill på køb af Business Minds november 2008, idet aktiviteten ikke længere følger forventningerne.

13. Materielle aktiver

(DKK 1.000)	Grunde og bygninger	Andre anlæg, drifts-materiel og inventar	Indretning af lejede lokaler
Kostpris 1. juli 2010	87.764	158.621	19.841
Tilgang i årets løb	209	20.035	2.892
Tilgang ved virksomhedskøb	0	3.656	251
Afgang i årets løb	0	-40.193	-160
Overførsler til kortfristede aktiver i årets løb	-10.232	0	0
Kostpris 30. juni 2011	77.741	142.119	22.824
Ned- og afskrivninger 1. juli 2010	18.158	126.531	8.259
Årets nedskrivninger	2.366	0	0
Årets afskrivninger	751	15.270	1.217
Tilbageførte afskrivninger på afhændede aktiver	0	-38.708	-109
Overførsler til kortfristede aktiver i årets løb	-5.232	0	0
Ned- og afskrivninger 30. juni 2011	16.043	103.093	9.367
Regnskabsmæssig værdi 30. juni 2011	61.698	39.026	13.457
Heraf indgår finansielt leasede aktiver med			
Kostpris 30. juni 2011	0	2.423	0
Afskrivninger 30. juni 2011	0	1.811	0
Regnskabsmæssig værdi 30. juni 2011	0	612	0
Kostpris 1. juli 2009	87.547	158.999	17.475
Tilgang i årets løb	217	8.847	2.587
Tilgang ved virksomhedskøb	0	0	0
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 2011	0	2.139	0
Afskrives over	50 år	2-10 år	10-12 år

Assurance har i år nedskrevet en ejendom til forventet markedspris, i forbindelse med at denne sættes til salg. Markedsprisen er fastsat ud fra en ekstern vurdering.

14. Finansielle aktiver

(DKK 1.000)	Deposita
Kostpris 1. juli 2010	26.272
Tilgang ved virksomhedskøb	2.405
Årets tilgang	-151
Kostpris 30. juni 2011	28.526
Regnskabsmæssig værdi 30. juni 2011	28.526
Kostpris 1. juli 2009	25.447
Årets tilgang	825
Kostpris 30. juni 2010	26.272
Regnskabsmæssig værdi 30. juni 2010	26.272

15. Tilgodehavender

(DKK 1.000)	2011	2010
Indregnes under langfristede aktiver		
Deponeret vedrørende fratrådte medarbejderes medarbejderobligationer	15.861	15.641
	15.861	15.641
Indregnes under kortfristede aktiver		
Tilgodehavender fra salg af tjenesteydelser	401.008	393.036
Nedskrivning	-24.160	-23.834
Tilgodehavender fra salg af tjenesteydelser, netto	376.848	369.202
Værdi af ikke-fakturerede tjenesteydelser	143.749	99.213
Deponeret vedrørende fratrådte medarbejderes medarbejderobligationer	4.773	2.923
Andre tilgodehavender	27.054	3.743
	552.424	475.081
Nedskrivning 1. juli	23.834	26.422
Tilgang i året	18.208	8.407
Afgang i året		
Anvendt	10.449	6.798
Tilbageført	-28.331	-17.793
Nedskrivning 30. juni	24.160	23.834
Værdi af ikke-fakturerede tjenesteydelser	247.410	215.077
Acontofakturering	-150.155	-162.167
	97.255	52.910
Nettoværdien er indregnet således:		
Værdi af ikke-fakturerede tjenesteydelser, nettoaktiv	143.749	99.213
Forudfaktureret, nettopassiv	-46.494	-46.303
	97.255	52.910

16. Periodeafgrænsningsposter

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

17. Likvide beholdninger

(DKK 1.000)	2011	2010
Bankindeståender og kassebeholdning	61.313	58.246
	61.313	58.246

18. Aktiekapital

(DKK 1.000)	A-aktier stk.	A-aktier nominel værdi	B-aktier stk.	B-aktier nominel værdi	C-aktier stk.	C-aktier nominel værdi	I alt nomi- nel værdi
Beholdning 1. juli 2009	176	44.000	850	85.000	0	0	129.000
Kapitalnedsættelse	0	0	-60	-6.000	0	0	-6.000
Beholdning 30. juni 2010	176	44.000	790	79.000	0	0	123.000
Tilgang	0	0	0	0	98	98	98
Kapitalnedsættelse	0	0	-76	-7.600	0	0	-7.600
Beholdning 30. juni 2011	176	44.000	714	71.400	98	98	115.498
Nominel værdi pr. aktie		250		100		1	

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. Stemmeretten er knyttet til C-aktierne.

Ændringer i selskabskapitalen de seneste fem regnskabsår	2011	2010	2009	2008	2007
Aktiekapital primo	123.000	129.000	102.900	85.300	59.500
Kapitalforhøjelse	98	0	1.000	0	0
Kapitalnedsættelse	-7.600	-6.000	-700	-8.200	0
Fondsaktier	0	0	25.800	25.800	25.800
Aktiekapital ultimo	115.498	123.000	129.000	102.900	85.300

Egne aktier	A-aktier stk.	A-aktier nominel værdi	B-aktier stk.	B-aktier nominel værdi	C-aktier stk.	C-aktier nominel værdi	I alt nomi- nel værdi
Beholdning 1. juli 2009	4	1.000	20	2.000	0	0	3.000
Tilgang	20	5.000	104	10.400	0	0	15.400
Afgang	-3	-750	0	0	0	0	-750
Kapitalnedsættelse	0	0	-60	-6.000	0	0	-6.000
Beholdning 1. juli 2010	21	5.250	64	6.400	0	0	11.650
Tilgang	11	2.750	48	4.750	5	5	7.505
Afgang	-20	-5.000	0	0	0	0	-5.000
Kapitalnedsættelse	0	0	-76	-7.600	0	0	-7.600
Beholdning 30. juni 2011	12	3.000	36	3.550	5	5	6.555

I % af aktiekapitalen 5.7 %

I forbindelse med aktionærers fratræden har selskabet erhvervet nominel TDKK 2.750 A-aktier, nominel TDKK 4.750 B-aktier og nominel TDKK 4 C-aktier. Selskabet har i årets løb tegnet nominel TDKK 1 C-aktier. Der er i årets løb solgt nominel TDKK 5.000 A-aktier til nuværende og nye aktionærer. Køb og salg af aktier er sket til kurs pari. Nominel TDKK 7.600 B-aktier er annulleret, og dette har medført en kapitalnedsættelse.

19. Udskudt skat

(DKK 1.000)	2011	2010
Tilgodehavender	29.803	14.131
Hensatte forpligtelser	-1.830	-971
Kortfristet del af langfristede gældsforpligtelser	-1.084	-2.630
Anden gæld	6.266	7.115
Kortfristet del	33.155	17.645
Immaterielle aktiver	90.222	61.970
Materielle aktiver	2.351	2.918
Hensatte forpligtelser	-18.257	-12.806
Langfristede gældsforpligtelser	0	-346
Langfristet del	74.316	51.736
I alt	107.471	69.381
Udskudt skat 1. juli	69.381	70.970
Overført til aktuel skat 1. juli	5.986	-4.492
Køb af virksomhed	26.600	0
Årets udskudte skat	5.504	2.903
	107.471	69.381

20. Hensatte forpligtelser

(DKK 1.000)	Ansvars- sager	Jubi- læums- gratiale	Efterløn	Andre	I alt
Hensættelse 1. juli 2010	6.415	1.083	47.729	500	55.727
Tilgang i året	18.970	897	17.204	0	37.071
Tilgang, virksomhedskøb	0	0	0	2.763	2.763
Anvendt i året	-5.412	-828	-2.715	-954	-9.909
Tilbageført i året	-2.994	0	0	0	-2.994
Hensættelse 30. juni 2011	16.979	1.152	62.218	2.309	82.658
Forfaldstidspunkterne for hensættelsen forventes at blive:					
Mellem 1 og 5 år	14.679	247	31.557	0	46.483
Efter 5 år	0	830	25.718	2.309	28.857
Langfristet del	14.679	1.077	57.275	2.309	75.340
Inden for 1 år	2.300	75	4.943	0	7.318
	16.979	1.152	62.218	2.309	82.658

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 aktuar- mæssige udsving	Ikke ind- regnet for- pligtelse ved ordningens etablering	Netto- forpligtelse
1. juli 2010		52.742	10.030	-15.043	47.729
Rente	1.414	1.414	0	0	1.414
Optjente efterlønsrettigheder	6.984	6.984	0	0	6.984
Periodisering af efterlønsrettighed ved etableringen	9.401	0	0	9.401	9.401
Aktuarmæssige udsving	0	-6.712	6.712	0	0
Amortisering aktuarmæssige udsving	-595	0	-595	0	-595
Udbetalte ydelser	0	-2.715	0	0	-2.715
30. juni 2011	17.204	51.713	16.147	-5.642	62.218
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

	2011	2010
Diskonteringsfaktor	3,00%	2,68%
Forventede lønstigninger	1,00%	2,00%
Sandsynlighed for, at ordningen bliver anvendt	50,00%	50,00%

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

	30/6 2011	30/6 2010	30/6 2009	30/6 2008	30/6 2007
Bruttoforpligtelse, der er uafdækket	51.713	52.742	52.718	54.124	47.150
Erfaringsmæssige justeringer, indeholdt i årets aktuarmæssige udsving *)	-5.818	-7.454	-12.499	3.713	0

*) - = gevinst

21. Langfristede gældsforpligtelser

(DKK 1.000)	Bank-gæld	Ansvarlig lånekapital	Realkredit-institutter	Medarbejder-obligationer	Fratrådte partnere	Finansiel leasingaftale	I alt 2010/11
Efter 5 år	106.003	36.427	31.803	0	0	0	174.233
Mellem 1 og 5 år	142.000	15.101	6.406	103.918	0	0	267.425
Langfristet del	248.003	51.528	38.209	103.918	0	0	441.658
Inden for 1 år	0	12.667	2.189	17.613	4.013	323	36.805
	248.003	64.195	40.398	121.531	4.013	323	478.463

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

Ansvarlig lånekapital
Aktionærerne i PricewaterhouseCoopers Services Statsautoriseret Revisionsaktieselskab har indskudt ansvarlig lånekapital. Lånene træder tilbage til fordel for alle virksomhedens øvrige kreditorer. Lånene forfalder, når långiver fratræder som aktionær i selskabet.

Finansiel leasingaftale	2011	2010
Minimumsbetalinger		
Inden for 1 år	331	1.473
Mellem 1 og 5 år	0	737
	331	2.210

Fremtidige finansieringsomkostninger, finansiel leasing	8	63
--	----------	-----------

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

22. Eventualaktiver og eventualforpligtelser

PwC har søgt SKAT om tilbagebetaling af moms vedrørende bespisning af forretningsforbindelser mv. ("mødemoms"). Der er søgt tilbagebetaling af DKK 9,6 mio. Hertil kommer et muligt rentebeløb og lignende.

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. 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 9 år. Forlængelse af leje- og leasingaftalerne forudsætter udlejers og leasinggivers accept.

(DKK 1.000)	2011	2010
Lejeforpligtelse vedrørende kontorlokaler	434.417	454.075
Leasingforpligtelse vedrørende driftsmidler	8.603	3.376
	443.020	457.451

Betalingen fordeler sig således:

Inden for 1 år	67.263	57.270
Mellem 1 og 5 år	189.018	179.270
Efter 5 år	186.739	220.911
	443.020	457.451

Lejetilgodehavende vedrørende kontorlokaler	358	860
---	-----	-----

Betalingen fordeler sig således:

Inden for 1 år	358	564
1-5 år	0	296
	358	860

Årets omkostningsførte minimumsleje- og leasingydelse	66.198	53.496
Årets indtægtsførte fremlejejdelse	-1.160	-564
	65.038	52.932

Der er ingen betingede leje- og leasingaftaler

Sikkerhedsstillelser

Følgende aktiver er stillet til sikkerhed for realkreditinstitutter:

Grunde og bygninger med en regnskabsmæssig værdi på	61.698	56.273
Der er gennem kreditinstitutter stillet garanti over for tredjemand	1.995	1.760

Kontraktlige forpligtelser

Selskabet har indgået sponsorkontrakter for de kommende to år for DKK 4,2 mio.

24. Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor

(DKK 1.000)	2010/11	2009/10
Lovpligtig revision af årsregnskabet	531	580
Erklæringsopgaver med sikkerhed	244	83
	775	663

25. Nærtstående parter

Bestemmende indflydelse Ingen parter har bestemmende indflydelse på selskabet.

Øvrige nærtstående parter Direktion og bestyrelse (ledelsen).

Transaktioner

PricewaterhouseCoopers Services Statsautoriseret Revisionsaktieselskab har følgende transaktioner og mellemværender med ledelsen:

(DKK 1.000)	2010/11	2009/10
Finansielle omkostninger	2.038	1.596
Gæld	33.258	25.385

Gæld består af ansvarlig lånekapital, medarbejderobligationer samt mellemregningskonti. Ansvarlig lånekapital og medarbejderobligationer forrentes med en fast rente, mens mellemregningskonti forrentes med en variabel rente. Vederlag til bestyrelse og direktion er beskrevet i note 6.

26. Pengestrømsopgørelse – reguleringer af ikke kontante poster

(DKK 1.000)	2010/11	2009/10
Finansielle indtægter	-1.397	-2.062
Finansielle omkostninger	17.538	16.972
Af- og nedskrivninger	51.252	27.838
Gevinst og tab ved salg af materielle aktiver	-876	-473
Skat af årets resultat	5.507	9.078
Ændring i andre hensættelser	24.168	10.386
	96.192	61.739

27. Pengestrømsopgørelse – ændring i driftskapital

Ændring i tilgodehavender	-32.566	-36.094
Ændring i anden gæld mv.	2.904	-62.306
	-29.662	-98.400

28. Køb af virksomheder

2011/10

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

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

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

(DKK 1.000)

Dagsværdi på overtagelsestidspunktet

Ernst & Young

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

Nettoaktiver	17.627
--------------	--------

Goodwill	60.309
Restforpligtelse ved køb	-6.335
Likvide beholdninger	-22

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

Grant Thornton

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

Nettoaktiver	69.568
--------------	--------

Goodwill	167.683
Resttilgodehavende ved køb	10.249

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

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

Værdiansættelsen er baseret på de 10-15-årige forretningsplaner afhængig af markedssegmenter for kontorerne i hhv. Ernst & Young og Grant Thornton, samt en forudsætning om, at cash flows efter budgetperioden fortsætter i det uendelige. Vederlaget for Ernst & Young-kontorerne har været betinget af en række forhold, herunder fremtidig omsætning, som er afklaret pr. 30. juni 2011. Den købte aktivitet i Ernst & Young indgår fra overtagelsesdagen til 30. juni 2010 med DKK 124,7 mio. i omsætning. Da aktiviteterne er integreret i forretningen, er det ikke muligt at vurdere effekten på driftsresultatet. Der indgår ingen omsætning fra køb af Grant Thornton i 2010/11. Omsætningen forventes imidlertid at ligge på cirka DKK 200 mio. og et positivt driftsresultat.

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

29. 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 firmaets debitorpolitik. Hvor der opstår usikkerhed om en klients evne eller vilje til at betale et tilgodehavende, og det skønnes, at fordringen er risikobehæftet, foretages der nedskrivning til afdækning af denne risiko. Selskabet har i regnskabsåret ændret betalingsbetingelser fra 30 til 14 dage.

Tilgodehavender fra salg af tjenesteydelser fordeles således:

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

Nedskrevet -24.160

Nedskrevet værdi 376.848

Aldersfordeling fra fakturadato (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

Likviditetsrisiko

PwC's finansielle beredskab består af lån i banker og realkreditinstitutter samt partnernes indskud som ansvarlig lånekapital og fri mellemregning. Lån i realkreditinstitutter har en restløbetid på 30 år, mens ansvarlig lånekapital forfalder ved partnerens udtræden. Lån i banker består af et fast lån, som afvikles over 7 år, mens driftskreditter genforhandles hvert år.

Forfaldsoversigt 30. juni 2011

(DKK 1.000)	0-1 år	1-2 år	2-5 år	> 5 år	I alt*)	Dags- værdi**)	Regn- skabs- mæssig værdi
Målt til amortiseret kostpris							
Bankgæld	44.707	43.391	122.283	74.945	285.326	248.500	248.003
Ansvarlig lånekapital	18.685	8.307	24.828	67.272	119.092	76.670	64.195
Realkreditinstitutter	3.237	3.206	6.477	43.792	56.712	41.054	40.398
Medarbejderobligationer	20.387	36.439	76.486	0	133.312	126.581	121.531
Fratrådte partnere	3.988	0	0	0	3.988	4.013	4.013
Finansiel leasingaftale	323	0	0	0	323	323	323
Leverandører af varer og tjenesteydelser	39.197	0	0	0	39.197	39.197	39.197
Gæld til aktionærer	151.530	0	0	0	151.530	151.530	151.530
Anden gæld	356.162	0	0	0	356.162	356.162	356.162
I alt finansielle forpligtelser	638.216	91.343	230.074	186.009	1.145.642	1.044.030	1.025.352
Tilgodehavender							
Likvide beholdninger	61.313	0	0	0	61.313	61.313	61.313
Tilgodehavender fra salg af tjenesteydelser	376.848	0	0	0	376.848	376.848	376.848
Deponeret vedrørende fratrådte medarbejderes medarbejderobligationer	4.773	6.198	9.663	0	20.634	20.634	20.634
Andre tilgodehavender	27.054	0	0	0	27.054	27.054	27.054
I alt finansielle aktiver	469.988	6.198	9.663	0	485.849	485.849	485.849
Netto	168.228	85.145	220.411	186.009	659.793	558.181	539.503

*) 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 2010

(DKK 1.000)	0-1 år	1-2 år	2-5 år	> 5 år	I alt*)	Dags- værdi**)	Regn- skabs- 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
Finansiel 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.

Ikke-udnyttede kreditfaciliteter	30/6 2011	30/6 2010
Ikke-udnyttede kassekreditmaksima	220.000	139.763

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

Markedsrisiko

Valuta

Fakturerings til udlandet sker primært i DKK. Af det samlede tilgodehavende fra fakturerings af kunder udgør 2,9 % (2009/10: 1,9 %) beløb i udenlandsk valuta – primært USD og EUR. På baggrund af det beskudne 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 terminskontrakter til afdækning af det kommende års køb af ydelser i USD, i tilfælde af at ledelsen vurderer, at der er usikkerhed om dennes markedsræssige udvikling på kort og lang sigt.

Rente

Gælden til aktionærer (eksklusiv de ansvarlige lån) samt gælden til kreditinstitutter er variabelt forrentet. En renteændring på 0,5 % vil medføre en resultateffekt på cirka DKK 2 mio. før skat.

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.

30. Efterfølgende begivenheder

Der henvises til ledelsesberetningen på side 9.

PROFILER



Susanne Funder
Ny chef for
Human Capital



Henrik Steffensen
Regnskabs-
specialisten



Jesper Vedso
It-specialisten



Christian Bräuner
Revisoren



Justin Breau
Tax-talentet



Allan Solok
Deals-specialisten



Kim Fücksel
Corporate governance-
specialisten



Michael Kjærsgaard Jensen
Strategi-
konsulenten



Christian F. Jakobsen
Revisions-
partnern



Michael Eriksen
Corporate Finance-
specialisten



Line Hedam
Revisoren,
statsautoriseret



Søren Jesper Hansen
Skatterådgiveren



Anne Mette Aaby Aaes
Revisoren,
statsautoriseret



Mogens Nørgaard Mogensen
Markedslederen, ny
administrerende direktør

COUNTRY LEADERSHIP TEAM (CLT)



Carsten Gerner
Administrerende
direktør (TSP)



Mikael Sørensen
Leder af
Assurance



Henrik Faust Pedersen
Leder af Tax



Thomas Reenberg
Leder af
Advisory



Mogens Nørgaard Mogensen
Markedsleder



Hans Christian Teisen
Leder af
Operations

BESTYRELSE



Peter Hededam Christensen
Formand



Kim Fücksel
Næstformand



Christian Klibo



Klaus Okholm



Knud Fisker
Medarbejdervalgt



Vibeke H. Outze
Medarbejdervalgt

Herudover
er Gert Fisker
Tomczyk
observatør.

MARKEDSLEDERE



Lars Baungaard
Top Tier



Jacob Fromm Christiansen
Mid Tier



Kent Hedegaard
SMV



Christian Klibo
Public



Jesper Møller Christensen
Public, Assurance

I Danmark er vi 1.722 PwC'ere



Du finder os her:

København

Strandvejen 44
2900 Hellerup
Tlf. 3945 3945

Herning

Rønnebærvej 17
400 Herning
Tlf. 9660 2500

Holbæk

Ahlgade 63
4300 Holbæk
Tlf. 5158 4300

Lillebælt

Vesterballevej 27
7000 Fredericia
Tlf. 7921 2700

Odense

Rytterkasernen 21
5000 Odense C
Tlf. 6314 4200

Skive

Reservevej 81
7800 Skive
Tlf. 9615 4900

Slagelse

Ndr. Ringgade 70C
4200 Slagelse
Tlf. 3945 9544

Tønder

Spikergade 19
6270 Tønder
Tlf. 7342 3232

Aalborg

Skelagervej 1A
9000 Aalborg
Tlf. 9635 4000

Esbjerg

Stormgade 50
6700 Esbjerg
Tlf. 7612 4500

Hillerød

Milnersvej 43
3400 Hillerød
Tlf. 4825 3500

Holstebro

Hjaltensvej 16
7500 Holstebro
Tlf. 9611 1800

Næstved

Toldbuen 1
4700 Næstved
Tlf. 5575 8686

Ringkøbing

I.C. Christensens Allé 5
6950 Ringkøbing
Tlf. 9674 3100

Skjern

Østergade 40
6900 Skjern
Tlf. 9680 1000F

Sønderborg

Ellegårdvej 25
6400 Sønderborg
Tlf. 7342 3232

Vejle

Enghavevej 20
7100 Vejle
Tlf. 7582 5599

Aarhus

Jens Chr. Skous Vej 1
8000 Aarhus C
Tlf. 8932 0000

NYE PARTNERE



Carsten Nielsen
Assurance



Ulrik Ræbild
Assurance



Tue Stensgård Sørensen
Assurance



Jesper Runge
Advisory



Martin Lunden
Assurance



Michael Laursen
Assurance



Jesper Vikelsø Jensen
Assurance



Søren Bech
Tax



Anne Cathrine Primdal Allentoft
Tax



Kim Tromholt
Assurance



Jan Bunk Harbo Larsen
Assurance



Glenn Sørensen
Tax



Rikke Stampe Skov
Company Administration Services



Henrik Ødegaard*
Assurance

*Henrik Ødegaard blev partner som en del af sin karriere i Grant Thornton. Herudover har PwC optaget 18 partnere i forbindelse med sammenlægningen.

NYE STATS AUTORISEREDE REVISORER



Henrik Jensen



Kasper Wagner Holm



Rune Kjeldsen



Rasmus Møller-gaard Stenskrø



Henrik Lind



Jacob Hall



Trine Haastrup



Michael Kruse Bak



Henrik Berring Rasmussen



Anne Mette Aaby Aaes



Sanne Bech Davidsen



Mette Plambeck



Claus Damhave



Michael Krath



Mette Gydemand*



Anne Elmelund Sørensen*

*Mette og Anne blev statsautoriserede revisorer som en del af deres karriere i Grant Thornton. Herudover er PwC blevet 40 SR'er flere i forbindelse med sammenlægningen.

Få mere ud af årsrapporten på:

www.pwc.dk/aarsrapport

