

---

Gennemsigthedsrapport 2011/12

# *Succes gennem tillid*

## Indhold

<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>PwC Danmark</b>	<b>4</b>
Den juridiske struktur og ejerskab	4
Vores ledelsesstruktur og kultur	4
Grundlaget for partnernes vederlag	9
<b>PwC-netværket</b>	<b>10</b>
<b>PwC's interne kvalitetsstyringssystem</b>	<b>12</b>
Ledelsens erklæring om kvalitetsstyringssystemet og uafhængighedspolitikken	18
<b>PwC's omsætning 2011/12</b>	<b>19</b>
<b>PwC's revisions- og erklæringskunder, omfattet af RL § 21, stk. 3</b>	<b>20</b>
<b>PwC's kapitalejere</b>	<b>23</b>

# Tillid som den afgørende faktor

Tilliden til PwC er afgørende for vores forretning. Et udgangspunkt for denne tillid er naturligvis, at vi har en høj grad af gennemsigthed i forhold til måden, vi driver forretning på. Derfor kan du i gennemsigthedsrapporten få en forståelse af, hvordan PwC Danmark er organiseret som medlem af det globale PwC-netværk, samt hvordan og på hvilket grundlag PwC Danmark ledes. Til at understøtte dette redegøres for, hvilke systemer og procedurer vi har etableret for altid at minimere risikoen for fejl og sikre en høj kvalitet.

Den finansielle krise har øget fokus på revisors rolle, og i forlængelse heraf har Europa-Kommissionens udspil til en reform af revisionsmarkedet skærpet kvalitetsagendaen yderligere. PwC støtter alle forslag, der sikrer revisors uafhængighed og et velfungerende transparent marked for revisionsydelse. Vi støtter dog ikke Europa-Kommissionens forslag i den form, de er fremsat, idet det vil føre til dårligere kvalitet i revisionen og påføre virksomhederne øgede omkostninger. Derfor arbejder PwC også aktivt og konstruktivt på at forbedre forslagene fra Europa-Kommissionen.

Kvalitetsagendaen er en væsentlig del af vores strategi, og vi har et vedholdende fokus på høj kvalitet i alle vores processer, fordi vi vil være det revisions-, skatte- og rådgivningshus, som altid leverer

den højeste kvalitet til vores kunder. Nedenfor får du et hurtigt indblik i nogle af de væsentlige områder, vores gennemsigthedsrapport kommer ind på, og du kan læse meget mere om dette i hele gennemsigthedsrapporten, som er udarbejdet i overensstemmelse med revisorlovens § 27 og det Europæiske Råds ottende direktiv.

### **Gennemsigthedsrapporten – kort og godt**

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

PwC Danmark ejes, ledes og drives af virksomhedens partnere. Som partnerselskab er det afgørende for udviklingen af vores virksomhed, at vi har de rette processer og ledelsesorganer. Vi er i partnerselskabet organiseret med en bestyrelse, en Partner Affairs Committee, en Territory Senior Partner og en direktion. Ledelsen varetages af PwC's direktion (Management Board) og bestyrelse, mens vores Partner Affairs Committee varetager generelle partnerforhold.

Kvalitet er et altafgørende parameter for at leve op til hvervet som offentlighedens tillidsrepræsentant. Derfor har vi et vedholdende fokus på kvalitet og arbejder systematisk med udvikling og effektivisering af vores kvalitets-

og risikostyringssystemer, så vi altid på et uafhængigt grundlag leverer revisions-, skatte- og rådgivningsydelser af høj kvalitet.

Som afslutning på gennemsigthedsrapporten afgiver PwC's ledelse en erklæring på, at de beskrevne kvalitetsstyringssystemer og uafhængighedspolitikker er effektive, og at lovkrav overholdes. Endvidere viser vi PwC's samlede omsætning fordelt på typer af ydelser, ligesom du også finder en liste med revisionskunder af interesse for offentligheden.

### **God læselyst!**

# PwC Danmark

PwC Danmark er et statsautoriseret revisionspartnerselskab, der ejes, ledes og drives af virksomhedens partnere. Som partnerselskab er det afgørende for udviklingen af vores virksomhed, at vi har de rette processer og ledelsesorganer, der skaber aktiv dialog og inddragelse. I PwC Danmark har vi en bestyrelse, en Partner Affairs Committee, en Territory Senior Partner og en direktion. Læs mere om vores organisering, ledelsesstruktur og processer her.

## Den juridiske struktur og ejerskab

PwC i Danmark er et statsautoriseret revisionspartnerselskab, der har selskabets partnere som de ultimative ejere, herefter også benævnt kapitalejere. PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab (PwC P/S) ejes dels af selskabets partnere, dels via et personligt ejet anpartsselskab og dels via Strandvejen 44 Finans ApS. Der drives alene revisions-, skatte- og rådgivningsvirksomhed i PwC P/S. Nedenfor følger et selskabsdiagram over de forskellige selskaber, der er tilknyttet PwC P/S.

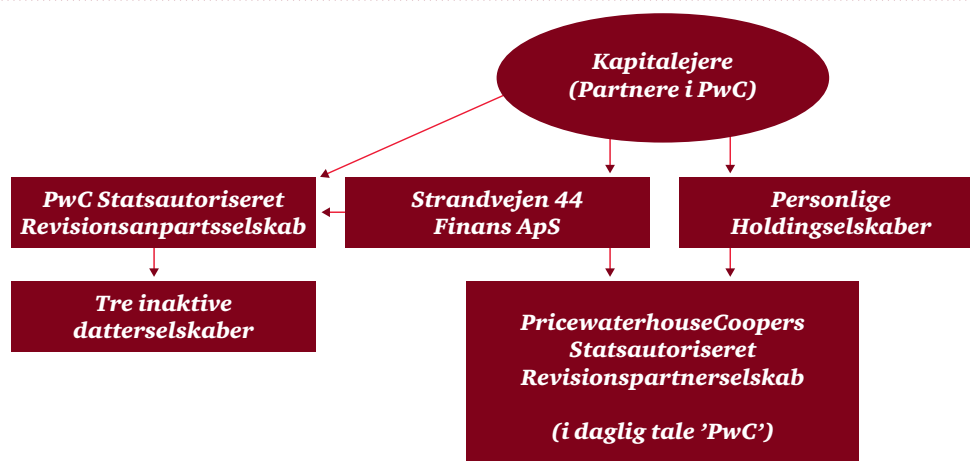
## Vores ledelsesstruktur og kultur

PwC Danmark er en revisions-, skatte- og rådgivningsvirksomhed, der ejes, ledes og drives af selskabets partnere (kapitalejere). Ledelsen af selskabet varetages af den af kapitalejerne valgte Territory Senior Partner, som også er PwC Danmarks adm. direktør, den øvrige direktion (Management Board) og bestyrelsen. Endvidere er der etableret en Partner Affairs Committee, der har til formål at varetage generelle partnerforhold.

Ledelsen understøttes af tre committees, Markets Committee, Business Committee og People Committee, der hver har en leder, der også indgår i Management Board. Endelig er PwC's forskellige stabsfunktioner samlet i Operations, der har til opgave at støtte PwC's ledelse og medarbejdere i opnåelse af PwC's mål og visioner.

Vores virksomheds- og ledelseskultur bygger på en række centrale værdier og et adfærdskodeks, som har afgørende betydning for, hvordan vores ledelse og medarbejdere agerer. Det kalder vi PwC Experience. PwC Experience

### PwC's ejerstruktur



er fundamentet i vores virksomhedskultur og understøtter vores beslutninger og handlinger på vejen mod fælles og individuel succes.

I vores tilgang til ledelse ønsker vi at gå foran og at stimulere modet til at stå frem, tage initiativ og fremme åbenhed, ansvarlighed og fællesskab. PwC Danmark er et partnerskab, og dermed er det også afgørende for udviklingen af vores virksomhed og mennesker, at vi dyrker en åben dialog og formår gennem de rette processer og ledelsesorganer at skabe aktiv og reel inddragelse på vejen mod de bedste beslutninger.

Vi har en vision om at være det revisions-, skatte- og rådgivningshus i Danmark, der skaber mest værdi for vores kunder. Dette når vi kun, hvis vi på alle afgørende områder stræber efter at være den bedste blandt dem, vi sammenligner os med og således også i relation til god selskabsledelse. Vi forholder os således aktivt til Komitéen for god Selskabsledelses anbefalinger og har herunder etableret en hensigtsmæssig ramme for og organisering af de øverste ledelsesorganer og kontrolsystemer. Dette sikrer, at vi agerer i overensstemmelse med gældende lovgivning, udvikler os i den rigtige retning, minimerer risici og har en aktiv og åben dialog med vores kapitalejere.

## **Generalforsamling/ Kapitalejermøde**

Kapitalejerne udøver indflydelse ved at deltage i og afgive stemmer på 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 Management Boards opgaver og ansvar for ledelsen af PwC Danmark følger selskabslovens regler.

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

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

## **Bestyrelsen**

Bestyrelsen fører tilsyn med direktionen og er ansvarlig for den overordnede ledelse af selskabet. Det er bl.a. bestyrelsens opgave på direktionens oplæg at kvalitetssikre PwC's overordnede målsætninger, strategier, budgetter mv. Det er desuden bestyrelsens opgave at tage stilling til, om selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt i forhold til selskabets drift. Det påhviler bestyrelsen at føre tilsyn med, at PwC driver virksomhed i overensstemmelse med lovgivningen og de forpligtelser, som følger af PwC's internationale aftaler.

PwC's bestyrelse består af seks kapitalejervalgte medlemmer samt to medarbejdervalgte medlemmer. Antallet af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer øges fra to til tre medlemmer ved næste valg i 2014. Der er udarbejdet en forretningsorden for både direktionen og bestyrelsen, der begge gennemgås årligt for at sikre, at de er ajour med PwC's udvikling og behov.

## **Partner Affairs Committee**

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

### **PwC's organisation**



## PwC's bestyrelse



**Peter Hededam Christensen**  
Formand

**Christian Klibo**  
Næstformand

**Claus Lindholm Jacobsen**

**Ole Jul Nielsen**

**Gert Fisker Tomczyk**

**Klaus Okholm**

**Vibeke Hennings Outze**  
Medarbejdervalgt

**Knud Fisker**  
Medarbejdervalgt

interne partnerforhold PwC's øverste myndighed, der styrker fællesskabet og varetager partnerkredsens interesser i relation til generelle partnerforhold. PAC består i dag af seks kapitalejere, der også er medlemmer af bestyrelsen.

### **Valg af bestyrelse og PAC**

PwC's bestyrelse og PAC bliver valgt af kapitalejerne for en treårig periode på selskabets årlige generalforsamling. De medarbejdervalgte medlemmer af bestyrelsen vælges hvert fjerde år. Selskabet har en række kriterier for bestyrelsens sammensætning, så bestyrelsen bedst muligt afspejler PwC's forretningsmæssige, organisatoriske og geografiske struktur. Flertallet af bestyrelsesmedlemmerne skal være statsautoriserede revisorer. Mindst to af bestyrelsens medlemmer skal komme fra Assurance, et medlem fra Tax og et medlem fra Advisory. Derudover skal mindst to af bestyrelsesmedlemmerne have fast kontoradresse på selskabets

registrerede hjemstedsadresse, mens to øvrige bestyrelsesmedlemmer skal have registreret kontoradresse på andre PwC-kontorer.

### **Evaluering af bestyrelse og direktion**

PwC Danmark har en fastlagt evalueringsprocedure for bestyrelsen og direktionen. Bestyrelsesevalueringen finder sted en gang årligt og forestås af bestyrelsesformanden. Også bestyrelsesformanden evalueres af de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsen evaluerer også direktionen årligt i forhold til selskabets vederlagspolitikker. Ligeledes evaluerer bestyrelsesformanden og den adm. direktør en gang om året deres samarbejde og afrapporterer herom til bestyrelsen. Bestyrelsen og PAC afholder seks til otte møder om året.

### **Adm. direktør og Senior Partner**

I overensstemmelse med PwC's internationale bestemmelser vælges

der en Territory Senior Partner af kapitalejerne i PwC Danmark. I henhold til PwC Danmarks vedtægter bliver Senior Partneren valgt for en periode på tre år og udpeges i forlængelse af valget som adm. direktør af PwC's bestyrelse. Genvalg af den adm. direktør og Senior Partner kan finde sted. Den adm. direktør udpeger den øvrige del af direktionen, som godkendes af PAC.

### **Direktionen**

Direktionen (Management Board) er ansvarlig for den daglige ledelse af selskabet i overensstemmelse med bestyrelsens retningslinjer. Den består af adm. direktør og Senior Partner Mogens Nørgaard Mogensen, Managing Partner Kim Fücksel, markedsleder Lars Baungaard og lederne af selskabets tre forretningsområder hhv. Mikael Sørensen (Assurance), Jan Huusmann Christensen (Tax) og Michael Eriksen (Advisory).

Ledelsen er herunder organiseret i tre committees, som afspejler vores

## PwC's Management Board



**Mogens Nørgaard Mogensen**  
Adm. direktør og Senior Partner



**Kim Fücksel**  
Managing Partner



**Lars Baungaard**  
Markedsleder



**Mikael Sørensen**  
Leder af Assurance



**Jan Huusmann Christensen**  
Leder af Tax



**Michael Eriksen**  
Leder af Advisory

tre vigtigste områder for en fortsat succesfuld virksomhed – Markets Committee, der har ansvaret for realisering af de markeds-mæssige mål, Business Committee, der er ansvarlig for at sikre den operationelle drift af alle forretningsområder, og People Committee, der har ansvaret for eksekvering af mål på talentagendaen.

### **Aktiv dialog med selskabets kapitalejere**

PwC Danmark tilstræber et vedvarende og højt informationsniveau gennem aktiv og åben dialog med selskabets kapitalejere og øvrige stakeholders om PwC's målsætning, udvikling og forventning til fremtiden. Det sker via kapitalejermøder, udsendelse af referater fra PAC- og bestyrelsesmøder, offentliggørelse af månedsrapporter og løbende partner-briefs. Partnerne har også et lukket forum på selskabets intranet, hvor der lægges nyheder op. Bestyrelsen og direktionen har derudover udformet en kommunikationsstrategi, der sikrer,

at alle væsentlige informationer af betydning for kapitalejere og andre stakeholders offentliggøres. Den årlige generalforsamling er der, hvor kapitalejerne kan udøve indflydelse ved at deltage og afgive stemmer i overensstemmelse med selskabslovens bestemmelser. PwC opfordrer alle kapitalejere – gennem direkte henvendelse – til at deltage i generalforsamlingen for at sikre den demokratiske proces.

### PwC's værdier

- **Team**
- **Excellence**
- **Leadership**

er en integreret del af PwC's kerneadfærd

## Antal medarbejdere og partnere

# 1.668

Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte.

## Personaleomsætning

# 19,6 %

Personaleomsætningen ligger på 19,6 %, hvilket er forventeligt.

## Gennemsnitsalder

# 37 år

## Uddannelsestimer

# 182.067

Samlet antal uddannelsestimer i 2011/12.

## Partnere, directors og senior managere

	Statsautoriserede revisorer	Registrerede revisorer	Andet*	I alt
Partnere	136	-	25	161
- heraf kapitalejere	80	-	10	90
Directors	60	1	45	106
Senior managere	58	5	67	130
<b>I alt</b>	<b>254**</b>	<b>6</b>	<b>137</b>	<b>397</b>

\* Omfatter uddannelser som cand.jur., cand.merc., cand.merc.aud., MBA, ph.d., HD mv.  
\*\* Herudover er der yderligere 16 statsautoriserede revisorer med andre grades.

Pr. 30. juni 2012.



## Grundlaget for partnernes vederlag

PwC har implementeret et etisk regelsæt, som sikrer, at PwC lever op til både de etiske krav, som omverdenen stiller til os, og til de krav, vi stiller til os selv. Et væsentligt element i PwC's etiske regelsæt er en fælles global ramme for fordelingen af overskud til partnerne (partnervederlagssystemet).

De enkelte lande har en vis frihed i forbindelse med tilrettelæggelsen af partnervederlagssystemet, men alle systemerne bygger på principperne i den globale ramme.

I PwC Danmark omfatter partnervederlagssystemet tre kernelementer. Partnerne belønnes:

- efter den rolle, de får tildelt i partnerskabet (responsibility income)
- efter, hvor godt de varetager deres ansvar (performance income)
- 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 virksomhedens udvikling, både som medlemmer af integrerede teams og som enkeltpersoner.

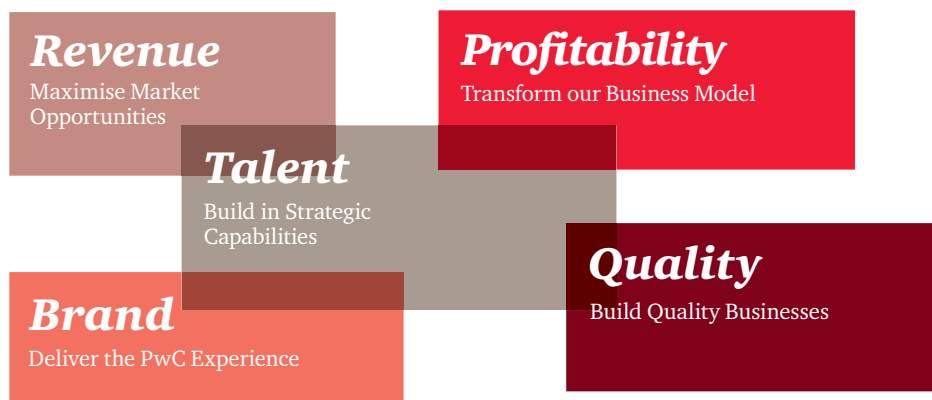
Derudover følger vi de internationalt anerkendte etiske retningslinjer om aflønnings- og bedømmelsespolitik, som foreskriver, at en revisionspartner ikke må bedømmes eller aflønnes på grundlag af dennes succes med at sælge andre ydelser end erklæringsopgaver med sikkerhed til sin revisionskunde.

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

af ledelsen for at sikre, at partnere enkeltvist belønnes fair og rimeligt på et ensartet grundlag, ligesom den samlede partneraflønning også skal godkendes i Partner Affairs Committee.

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

## PwC's strategiske indsatsområder



# PwC-netværket

PwC Danmark er en uafhængig selvstændig juridisk enhed, som er medlem af det globale PwC-netværk, PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Læs mere om organiseringen af vores globale PwC-netværk her.

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

PwCIL leverer ingen ydelser til kunderne, men varetager følgende primære aktiviteter: Identificering af markedsmuligheder og udvikling af dertil knyttede strategier, styrkelse af PwC's interne produkt-, kvalifikations- og vidennetværk, understøttelse af PwC's brand samt udvikling af fælles risiko- og kvalitetsstandarder, der skal sikre

en ensartet praksis og overholdelse af uafhængighedspolitik og processer hos de enkelte medlemmer.

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

### PwC globalt



ansvar og initiativ, som ejerskabet motiverer til.

Medlemmerne indgår ligeledes i regionale grupper, der fremmer samarbejde og sikrer anvendelse af fælles strategier, risikostyring og standarder for kvalitet. Via det globale netværk understøttes de enkelte medlemmer med en stærk lokal forankring af fælles metoder, videnbaser og teknologi samt af adgang til højt specialiseret ekspertise og ”thought leadership”.

### **Network governance**

PwC's regionale struktur består af tre store enheder (clusters): Americas, Asia og Central. Det danske selskab tilhører Central Cluster, der omfatter EU-landene, Centraleuropa, Rusland,

Mellemøsten, Afrika og Indien.

Ledelsesstrukturen i PwCIL består af Global Board, Network Leadership Team (som supporteres af Network Executive Team) og Strategy Council.

PwC's Global Board består af 18 medlemmer, som repræsenterer interesser i alle medlemslandene og har det overordnede ansvar for god corporate governance i PwCIL. 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 medlemsselskaber er udpeget som medlemmer af ”Strategy

Council”, der skal sikre, at de strategier og handlingsplaner, som det globale netværk beslutter, bliver implementeret og eksekveret.

# PwC's interne kvalitetsstyringssystem

Høj kvalitet er grundlaget for vores succes og er et højt prioriteret strategisk indsatsområde. I PwC Danmark har vi et konstant fokus på kvalitet, og vi arbejder systematisk med at udvikle og optimere vores kvalitets- og risikostyringsprocesser. Læs mere om vores code of conduct, kontrolmiljø, risikostyring mv. her.

Den danske revisorlovgivning stiller strenge krav til etablering og anvendelse af kvalitetsstyringssystemer ved udførelse af erklæringsopgaver, hvor der til tredjemand afgives erklæringer med sikkerhed f.eks. revisions- eller revisorerklæringer. I PwC er disse krav udvidet og tilpasset alle typer af opgaver, således at der sikres en ensartet høj kvalitet i alle de opgaver, vi udfører. Kvalitetsstyringssystemerne er ud over sikring af overholdelse af gældende standarder og selve kvaliteten i vores ydelser også med til at sikre, at vi bl.a. kun påtager os opgaver, vi har kompetencer og ressourcer til at udføre, og at vi overholder gældende krav til uafhængighed mv.

Kvalitetsstyringssystemet, som beskrives mere indgående nedenfor, spænder vidt fra beskrivelse af regler og interne politikker og procedurer til praktiske værktøjer, som sikrer udførelse, dokumentation og rapportering i overensstemmelse med gældende regler.

PwC's ledelse har stor fokus på risikostyring og på opretholdelse af vores høje kvalitet. Derfor er

der udpeget personer inden for de forskellige forretningsområder, som har det daglige ansvar for løbende vedligeholdelse, udbygning og dokumentation af vores kvalitetsstyringssystemer, og som løbende kontrollerer, at systemerne anvendes. Herudover er Risk Management-funktionen pålagt at overvåge denne proces, hvilket bl.a. foretages ved gennemgang og test af de udførte kontrolprocedurer.

## ELEMENTER I VORES KVALITETSSTYRINGSSYSTEM

### *Kontrolmiljø*

#### *Tone at the top*

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

Ledelsen afholder endvidere løbende møder med de ansvarlige for kvalitetsstyringssystemet, hvor aktuelle forhold drøftes, og nye tiltag aftales, ligesom Risk Management-funktionen løbende orienterer ledelsen om resultatet af overvågningen af vores kvalitetsstyringssystem og dets anvendelse, således at ledelsen kan sikre sig, at vi til stadighed har et velfungerende og effektivt system til sikring af høj kvalitet i vores ydelser.

Ledelsen forventer endvidere, at partnere og medarbejdere lever op til PwC's kerneværdier: Teamwork, Excellence og Leadership samt vores etiske regelsæt. Dette sikres via omfattende ledelsesinformation til partnere og medarbejdere samt via vores omfattende interne uddannelsesprogrammer.

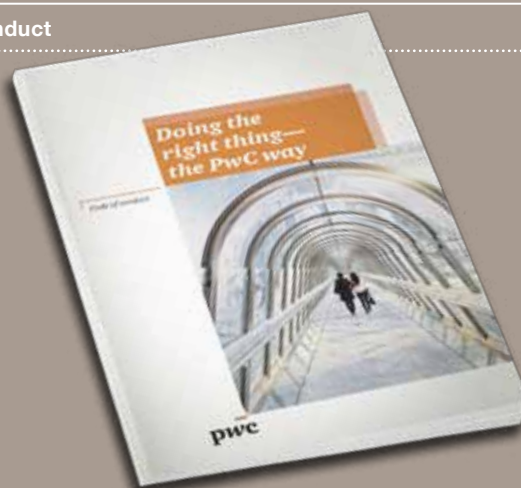
#### *Whistleblower*

PwC tilskynder, at både omverdenen og vores medarbejdere og partnere har muligheden for at rapportere om og give udtryk for bekymringer om kritisable forhold. Vi har for at understrege vigtigheden af dette derfor udarbejdet en særskilt politik på området.

PwC Danmark har derfor etableret en whistleblower-funktion, der sikrer fortrolig klageadgang til de øverst ansvarlige i vores organisation. Den kan bruges, hvis der er spørgsmål eller kommentarer til vores virksomhed, partners eller medarbejderes adfærd. Oplysninger behandles fuldt fortroligt og bliver sendt direkte til vores bestyrelsesformand og juridiske chef eller alternativt vores adm. direktør, hvis henvendelsen vedrører de to førstnævnte.

### PwC's code of conduct

I PwC arbejder vi ud fra et globalt adfærdskodeks.



### *Vi skal gøre det rigtige*

Det er et regelsæt, der vejleder os i, hvordan vi driver vores forretning og hjælper medarbejderne til at udvise etisk adfærd verden over.

### *Vi skal*

- *værne om PwC's brand*
- *handle professionelt*
- *respektere andre*
- *bidrage til ansvarlig virksomhedsførelse*

## **Uafhængighed, integritet og objektivitet**

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

- Et internetbaseret globalt register over værdipapirer underlagt begrænsninger, som følge af at selskaberne er kunde hos PwC. Dette indebærer, at partnere og ledende medarbejdere skal søge forhåndsgodkendelse i forbindelse med eventuelle investeringer i værdipapirer. Det kræves endvidere, at partnere og ledende medarbejdere registrerer deres investeringer i værdipapirer i et særskilt system, således at det sikres, at partnere eller ledende medarbejdere ikke ejer værdipapirer, omfattet af investeringsforbud.
- Et internationalt forespørgsels- og godkendelsessystem, der er tilrettelagt med henblik på at sikre, at de ydelser, der leveres til børsnoterede revisionskunder og andre revisionskunder af interesse for offentligheden, gennemgås og godkendes uden anmærkning. Hvis påkrævet, tilgodeser vi herigennem også, at sådanne ydelser forelægges vores kunders ledelse til forhåndsgodkendelse.
- Politik for indhentelse af personlige uafhængighedsbetræftelser fra partnere og medarbejdere, der deltager i erklæringsopgaver.
- Systemer, der først clearer og herefter overvåger forretningsforbindelser for at sikre overholdelse af relevant lovgivning.
- Politikker og procedurer, som sikrer, at relationer til samarbejdspartnere og leverandører følger de internationale etiske retningslinjer.
- Indhentelse af årlig bekræftelse fra partnere og alle medarbejdere, der udfører kundevedtede opgaver om deres iagttagelse af begrænsninger vedrørende økonomiske interesser og bankforbindelser mv.
- Obligatorisk efteruddannelse med central registrering og overvågning.
- En central uafhængighedsfunktion, som kan konsulteres, når der opstår spørgsmål, ligesom denne løbende påses, at retningslinjer mv. er ajourført.
- Kontrol af udvalgte partners, directors og ledende medarbejders overholdelse af reglerne.

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

## **Partnerrotation**

De revisionspartnere, som underskriver regnskaber mv. på børsnoterede revisionskunder og andre kunder, som er omfattet af revisorlovens § 21, stk. 3, udskiftes hvert syvende år (dog hvert femte år på kunder, som er omfattet af U.S. Securities and Exchange Commissions og the Public Company Accounting Oversight Boards regler).

Der findes desuden separate krav om udskiftning af nøglepartnere, som ikke underskriver regnskaber, men som spiller en væsentlig rolle i forbindelse med revisionen af børsnoterede kunder og for øvrige kunder, som er omfattet af revisorlovens § 21, stk. 3. Også her sker der udskiftning hvert syvende år.

## **Regler om at konsultere fageksperter**

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

## **Personaleledelse – rekruttering og uddannelse**

PwC Danmark opretholder strenge ansættelsesprocedurer – både for ansættelse af nyuddannede og mere erfarne medarbejdere. Dette omfatter ikke blot en vurdering af akademisk baggrund, men også

interview, baggrundstjek (herunder indhentelse af straffeattest) og referencetjek. Efter ansættelse deltager vores medarbejdere i en række forskellige lokale, nationale og internationale kurser med et indhold, der matcher udviklingen i deres roller og ansvarsområder, efterhånden som karrieren skrider frem. Medarbejderne modtager herunder løbende praktisk oplæring. Endvidere udbydes der en række frivillige eller obligatoriske e-learningkurser, som kan eller skal gennemføres afsluttende med en test, som skal bestås.

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

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

Partnere og medarbejdere anerkendes og belønnes for at varetage deres ansvar på kompetent og professionel vis. Managere og senior managere evalueres formelt mindst en gang årligt af de partnere, som de har udført væsentlige opgaver for i årets løb. Den årlige vurderingsproces udmønter sig i oplysninger om, hvor godt de enkelte medarbejdere har klaret sig i forhold til vores værdier, individuelle mål for året og kolleger på samme niveau.

---

### Statsautoriserede revisorer

---

# 270

statsautoriserede revisorer i PwC (pr. 30. juni 2012).

Det er den største andel af statsautoriserede revisorer i branchen.

---

# 80 %

Beståelsesprocent for vores statsautoriserede revisorer.

## Risikovurdering

### Risikostyring

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

### Accept og fortsat betjening af kunder

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

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

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

## Kontrolaktiviteter

### Udførelse af revision

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

### Opgavespecifikke kvalitetskontroller

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

Quality review-partneren deltager også i drøftelsen af væsentlige regnskabs-, revisions- og rapporteringsmæssige forhold – dog som udgangspunkt uden at have kontakt til kunden. PwC's børsnoterede kunder får ligeledes tilknyttet en regnskabsfaglig review-konsulent (en partner fra PwC's centrale faglige specialistfunktion), som har til opgave at tilføre yder-

ligere ekspertise vedrørende regnskabsforhold og overholdelse af fondsbørsforhold. De børsnoterede kunder får endvidere tilknyttet en skatteekspert.

### Centrale faglige specialister

I PwC Danmark har vi en separat afdeling, som består af vores centrale faglige specialister. Lederen af denne afdeling inddrages ved fastlæggelse af strategiske retningslinjer og er drivkraften bag større fagligt rettede initiativer og beslutninger. Denne specialafdeling består af partnere, directors og medarbejdere, som er faglige eksperter inden for regnskab og revision. De foretager review af og yder rådgivning om forhold, der er forbundet med væsentlige, usædvanlige eller komplekse regnskabs- og revisionsmæssige forhold samt fondsbørsforhold, samt medvirker ved udviklingen af PwC's politik og metoder for udførelse af assuranceopgaver.

## Informationer og kommunikation

### Faglig opdatering

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

### Meddelelser om udvikling inden for lovgivning, regnskaber og revision

Der udsendes regelmæssigt meddelelser til PwC's partnere og medarbejdere om nye standarder og lovgivning med en tilknyttet



vejledning, således at der kan ydes service af høj kvalitet til kunderne.

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

## Overvågning

### **Kvalitetsgennemgang**

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

Gennemgang af kvaliteten af en revisionsopgave udføres af erfarne partnere og managere, som har relevant erfaring, og som ikke har forbindelse hverken til det kontor, der udfører revisionen, eller til selve revisionen. Gennemgange udføres årligt, og alle partnere m.fl., som underskriver erklæringer, underkastes gennemgang mindst hvert tredje år. Gennemgange udføres også ad hoc, når det vurderes, at der kan være en konkret øget risiko. Vores gennemgangsproces omfatter desuden periodisk afprøvning af effektiviteten af funktionsområder, som f.eks. ansættelse, uddannelse, forfremmelse og uafhængighed.

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

### **Overholdelse af regler og lovgivning (compliance-procedurer)**

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

### **Kvalitetsstyring på ikke-erklæringsopgaver (rådgivningsopgaver mv.)**

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

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

### **Den seneste kvalitetskontrol**

PwC Danmark var i efteråret 2010 udtaget til Revisortilsynets lovpligtige kvalitetskontrol. Vi modtog en erklæring fra kontrollanten, der var uden forbehold eller supplerende oplysninger, hvilket betyder en godkendelse af vores kvalitetsstyringssystemer og et tilfredsstillende resultat af gennemgangen af en lang række konkrete opgaver, hvor vi har afgivet erklæring til tredjemand.

I en særskilt rapport til ledelsen i PwC har Revisortilsynet fremsat forslag til yderligere forbedringer af kvalitetsstyringen. Disse forslag er inddraget i det løbende arbejde med at forbedre vores kvalitetsstyringssystem.

Vi er endvidere udtaget til Revisortilsynets kvalitetskontrol i efteråret 2012.

### **Kvalitet i vores ydelser**

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

## Ledelsens erklæring om kvalitetsstyringssystemet og uafhængighedspolitikken

Revisorloven foreskriver ligesom revisionsstandarderne, at en godkendt revisionsvirksomhed har pligt til at have et kvalitetsstyringssystem og skal kunne dokumentere anvendelsen heraf.

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

Det er Management Board i PwC, der er ansvarlig for kvalitetsstyringssystemet, herunder at der foreligger retningslinjer for vurdering af uafhængigheden, og at det sikres, at revisorerne efterlever reglerne om dokumentation af væsentlige trusler mod revisors og revisionsvirksomhedens uafhængighed og de sikkerhedsforanstaltninger, der er truffet for at mindske disse trusler.

Management Board i PwC Danmark har gennemgået virksomhedens kvalitetsstyringssystem, herunder de foreliggende kontroller og procedurer.

Et effektivt kvalitetsstyringssystem er ikke en garanti og kan ikke eliminere risikoen for, at afgivne erklæringer på regnskaber og anden rapportering til offentligheden ikke indeholder væsentlige fejl, men kvalitetsstyringssystemet giver en høj grad af sikkerhed for et retvisende billede af afgivne erklæringer.

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

København, den 28. september 2012

### **Management Board**

Mogens Nørgaard Mogensen  
Adm. direktør og Senior Partner

Kim Füchsel

Lars Baungaard

Mikael Sørensen

Jan Huusmann Christensen

Michael Eriksen

# PwC's omsætning 2011/12

## **Omsætning i regnskabsåret 2011/12**

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 2011/12 – med sammenligningstal for det foregående år – fordeler sig, jf. revisorlovens § 27, stk. 1, pkt. 8, således:

## **Nettoomsætning**

<b>(DKK 1.000)</b>	<b>2011/12</b>	<b>2010/11</b>
Revision	845.226	738.018
Erklæringsydelser med sikkerhed	55.851	40.743
Skat	304.465	253.303
Andre ydelser	654.956	642.641
	<b>1.860.498</b>	<b>1.674.705</b>

PwC's omsætning i regnskabsåret 2011/12 – med sammenligningstal for det foregående år – fordeler sig således opgjort efter den organisatoriske opdeling i Assurance, Tax og Advisory:

<b>(DKK 1.000)</b>	<b>2011/12</b>	<b>2010/11</b>
Nettoomsætningen fordelt på forretningsområder:		
Assurance	1.357.597	1.209.785
Tax	256.057	217.075
Advisory	234.572	232.129
Andet	12.272	15.716
	<b>1.860.498</b>	<b>1.674.705</b>

Hele omsætningen vedrører salg af tjenesteydelser altovervejende i Danmark.

# PwC's revisions- og erklæringskunder, omfattet af revisorlovens (RL) § 21, stk. 3

PwC's kunder, omfattet af RL § 21, stk. 3, for hvilke PwC Danmark i det foregående regnskabsår har udført opgaver efter RL § 1, stk. 2.

### Revisionskunder omfattet af revisorlovens § 21, stk. 3

#### Børsnoterede kunder, jf. RL § 21, stk. 3, nr. 1

- Afdelinger under Investeringsforeningen Danske Invest
- Afdelinger under Investeringsforeningen Danske Invest Select
- Afdelinger under Specialforeningen Danske Invest
- AMBU A/S
- Andersen & Martini A/S
- A.P.Møller – Mærsk A/S
- Skjern Bank A/S
- BankNordik
- BoConcept A/S
- BRD. KLEE A/S
- cBrain A/S
- Chr. Hansen Holding A/S
- Coloplast A/S
- Comendo A/S
- Danske Bank A/S
- D/S NORDEN A/S
- ei Invest european retail
- Erria A/S
- Flügger A/S
- Genmab A/S
- German High Street Properties A/S
- Griffin IV Berlin A/S
- HMN Naturgas I/S
- Hvidbjerg Bank A/S
- Investeringsforeningen Carnegie WorldWide
- Investeringsforeningen Gudme Raaschou
- Investeringsforeningen Tema Kapital
- Investeringsforeningen LÅN & SPAR INVEST
- Investeringsinstitutforeningen Lån & Spar MixInvest
- Investeringsselskabet Luxor A/S
- Jensen & Møller Invest A/S
- Københavns Lufthavne A/S
- Mols-Linien A/S
- NeuroSearch A/S
- Nordic Shipholding A/S
- Novo Nordisk A/S
- Novozymes A/S
- ORIGIO A/S
- Per Aarsleff A/S
- Prime Office A/S
- Ringkjøbing Landbobank A/S
- Roving A/S
- Skako Industries A/S
- SALLING BANK A/S
- SATAIR A/S
- SimCorp A/S
- Solar A/S
- Sparbank A/S
- Sparekassen Lolland A/S
- TDC A/S
- Tivoli A/S
- Thrane & Thrane A/S
- Trigon Agri A/S
- Totalbanken A/S
- ValueInvest
- Vejle Boldklub Holding A/S
- Veloxis Pharmaceuticals A/S
- Vestfyns Bank A/S
- Vestas Wind Systems A/S
- Vestjysk BANK A/S
- Victor International A/S
- Victoria Properties A/S
- Viking Supply Ships A/S
- Vinderup Bank A/S
- Zealand Pharma A/S

---

## Andre finansielle kunder (ej børsnoteret), jf. RL § 21, stk. 3, nr. 4

---

- Afdelinger under Den Professionelle Forening Danske Invest Institutional
  - Afdelinger under Investeringsforeningen Danske Invest Almen Bolig
  - Afdelinger under placeringsforeningen Profil Invest
  - American Express Denmark A/S
  - Arriva Insurance A/S
  - Balling Sparekasse
  - BRFFonden
  - BRFFholding A/S
  - BRFFkredit A/S
  - BRFFbank A/S
  - Broager Sparekasse
  - Borbjerg Sparekasse
  - Carnegie Asset Management A/S
  - Carnegie Bank A/S
  - Danica Pension, livsforsikringsaktieselskab
  - Dansk Boligforsikring A/S
  - Danske Banks Pensionskasse for Førtidspensionister
  - Danske Invest Management A/S
  - DONG Insurance A/S
  - Fanø Sparekasse
  - FASTER Andelskasse
  - Fondsmæglerselskabet Investering & Tryghed A/S
  - Fondsmæglerselskabet StockRate Asset Management A/S
  - Ford Motor Company's Pensionskasse
  - Forsikringsmæglerne Larsen & Co ApS
  - Forsikringsselskabet Danica, skadeforsikringsaktieselskab af 1999
  - Forsikringsselskabet SEB Link A/S
  - Frøslev-Møllerup Sparekasse
  - Fåmandsforeningen Danske Invest Institutional
  - Fåmandsforeningen Pensam Invest A/S
  - GWT Fondsmæglerselskab A/S
  - HF FORSIKRING G/S
  - Hunstrup-Østerild Sparekasse
  - IBM Pensionsfond
  - Invest Administration A/S
  - J.C. Hempels Pensionskasse
  - Meles Insurance A/S
  - Danmarks Nationalbanks pensionskasse u/afvikling
  - NEM Forsikring a/s
  - Middelfart Sparekasse
  - Mølholm Forsikring A/S
  - NSI Insurance A/S
  - NærBrand Forsikring G/S
  - Pensam Bank A/S
  - Pensam Forsikring A/S
  - Pensam Holding A/S
  - Pensam Liv Forsikringsaktieselskab
  - Pensionsafviklingskassen for funktionærer i A/S Dansk Shell
  - Pensionskassen for trafikfunktionærer og amtsvejrmænd m.fl.
  - Pensionskassen for portører
  - Pensionskassen for sygehjælpere, beskæftigelsesvejledere, plejere og plejehjemsassistenter
  - Pensionskassen for Shell-funktionærer i Danmark
  - PMF Pension Livsforsikringselskab
  - Realkredit Danmark A/S
  - Rise Spare- og Lånekasse
  - Sampension KP Livsforsikring A/S
  - SEB Pensionsforsikring A/S
  - Skandinaviska Enskilda Banken A/S
  - Sparekassen Bredebro
  - Sparekassen Djursland
  - Sparekassen Limfjorden
  - Sparekassen Kronjylland
  - Sparekassen Thy
  - Stonehenge Fondsmæglerselskab A/S
  - Sydjydske Købmænds Gensidige Tyveriforsikringselskab
  - TDC Reinsurance A/S
  - Vallø Stifts Pensionskasser
  - Vestjylland Forsikring gs.
-

---

## Øvrige kunder (statslige aktieselskaber, jf. RL § 21, stk. 3, nr. 2, og selskaber mv., der overskrider størrelseskriterierne, jf. RL § 21, stk. 3, nr. 5.)

---

- Aarhus Universitets Forskningsfond
  - A.P. Møller og hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal
  - A/S Dansk Shell
  - Bornholmstrafikken Holding 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
  - Dupont Nutrition Biosciences ApS
  - DT Group A/S
  - Hempel Fonden
  - Hempel Holding A/S
  - Hempel A/S
  - IBM Danmark A/S
  - Icopal A/S
  - JYSK Holding A/S
  - LEGO A/S
  - LEGO Holding A/S
  - LEGO System A/S
  - LEO Pharma A/S
  - LM Wind Power Holding A/S
  - Maersk A/S
  - Novo A/S
  - Novo Nordisk Fonden
  - Post Danmark A/S
  - Rambøll Gruppen A/S
  - RFG Equity A/S
  - Skandinavisk Holding A/S
  - Scandinavian Tobacco Group A/S
  - Svitzer A/S
- 

## Kommuner, regioner og kommunale fællesselskaber, jf. RL § 21, stk. 3, nr. 3

---

- Egedal Kommune
  - Faxe Kommune
  - Furesø Kommune
  - Gentofte Kommune
  - Herlev Kommune
  - Hørsholm Kommune
  - Lyngby-Taarbæk Kommune
  - Roskilde Kommune
  - Aalborg Kommune
  - Brønderslev Kommune
  - Rebild Kommune
  - Vesthimmerlands Kommune
  - Horsens Kommune
  - Mariagerfjord Kommune
  - Jammerbugt Kommune
  - Frederikshavn Kommune
  - HMN Naturgas I/S
  - CTR Fjernvarmeselskab
-

# PwC's kapitalejere

## Fortegnelse pr. 11. september 2012 over kapitalejere

- Allan Solok, 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
- 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
- Fin T. Nielsen, statsautoriseret revisor
- Gert Fisker Tomczyk, statsautoriseret revisor
- Hans Christian Krogh, 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 Christiansen, cand.polit.
- Jan Hetland Møller, statsautoriseret revisor
- Jan Huusmann Christensen, Told&Skat fuldmægtiguddannelse
- 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, civilingeniør
- Michael Eriksen, cand.merc.
- Michael Herschend, statsautoriseret revisor
- Michael Nielsson, statsautoriseret revisor
- Michael Stenskrog, statsautoriseret revisor
- Mikael Heibrock Sørensen, statsautoriseret revisor
- Mikael Johansen, statsautoriseret revisor
- Mikkel Sthyr, statsautoriseret revisor
- Mogens Nørgaard Mogensen, statsautoriseret revisor
- Niels Jørgen Lodahl, 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
- Rasmus Friis Jørgensen, statsautoriseret revisor
- Steen Iversen, statsautoriseret revisor
- Søren Bonde, statsautoriseret revisor
- Søren Jesper Hansen, cand.jur.
- Søren Petersen, statsautoriseret revisor
- Søren Skov Larsen, statsautoriseret revisor
- Thomas Krantz, cand.jur.
- Thomas Reenberg, civilingeniør
- Thomas Wraae Holm, statsautoriseret revisor
- Torben Jensen, statsautoriseret revisor

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

**Vi er**  
**ca. 1.668**

**PwC'ere på 17**

**kontorer placeret  
i hele Danmark**



**Succes**  
**skaber vi sammen**



