

Gennemsigtheds- og Corporate Governance- rapport

PwC 2014/15





*I PwC
er kvalitet
altid i høj-
sædet.*

*Kvalitet er en
afgørende faktor for
at kunne leve op til hvervet
som offentlighedens tillids-
repræsentant samt grund-
laget for vores forretning
og konkurrence-
dygtighed.*



Indhold

Tillidsskabende
og professionel

05

PwC Danmark

06

Corporate Governance

12

PwC-netværket

15

PwC's interne
kvalitetsstyrings-
system

17

Ledelsens
erklæring om kvalitets-
styringssystemet og
uafhængigheds-
politikken

24

PwC's omsætning
2014/15

25

PwC's revisions-
og erklæringskunder,
omfattet af revisor-
lovens § 21, stk. 3

26

PwC's
kapitalejere

28

A photograph of a man and a woman in business attire. The man, in the foreground, is wearing a dark suit, white shirt, and a blue and white striped tie. He has short brown hair and a slight smile. The woman, in the background, has blonde hair and is looking towards the man. A red circular speech bubble with a white border is overlaid on the lower left, containing a quote in Danish. A small grey circle with a white closing quotation mark is positioned to the right of the red bubble.

*Det er afgørende,
at vores kunder
har tillid til vores
kompetencer
og ydelser.*

”

Tillidsskabende og professionel

At drive virksomhed er i dag kendetegnet ved en høj grad af kompleksitet og konkurrence. Derfor er det afgørende, at vores kunder har tillid til vores kompetencer og ydelser.

med Gennemsigtigheds- og Corporate Governance-rapporten ønsker vi at give læseren et indblik i PwC's juridiske struktur og ejerskab, ledelsesstruktur samt grundlaget for partnernes vederlag. I rapporten beskrives endvidere vores internationale netværk og kvalitetsstyringssystem samt andre forhold af offentlighedens interesse.

I PwC er kvalitet altid i højsædet. Kvalitet er en afgørende faktor for at kunne leve op til hvervet som offentlighedens tillidsrepræsentant samt grundlaget for vores forretning og konkurrencedygtighed. Vi er derfor også meget tilfredse med, at vi i året har opretholdt en meget høj kvalitet. Vi er blevet revideret af det amerikanske revisortilsyn Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), og vi er det første og eneste revisions- og rådgivningsfirma i Danmark, hvor kontrollen er blevet gennemført uden bemærkninger.

Når vi i Gennemsigtigheds- og Corporate Governance-rapporten beskriver forhold om ejerskab og struktur mm., betragter vi det som et bidrag til at sikre troværdigheden af vores forretning samt skabe den tillid, som alle vores interessenter skal have til PwC.

Nedenfor får du et hurtigt indblik i nogle af de væsentlige områder, vores Gennemsigtigheds- og Corporate Governance-rapport kommer ind på. Gennemsigtighedsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med revisorlovens § 27, mens Corporate Governance-delen forholder sig aktivt til anbefalingerne for god selskabsledelse.

Gennemsigtighedsrapporten – kort og godt

PwC Danmark er et statsautoriseret revisionspartnerselskab, der fungerer som en uafhængig selvstændig juridisk enhed, som er 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 Senior Partner og en direktion. Ledelsen varetages af PwC's direktion (Management Board) og bestyrelse, mens Partner Affairs Committee (PaC) varetager generelle partnerforhold. PaC sammensættes af medlemmer af bestyrelsen.

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 leverer revisions-, skatte- og rådgivningsydelser af høj kvalitet.

Som afslutning på gennemsigtighedsrapporten afgiver PwC's ledelse en erklæring om, 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.

Vi håber at Gennemsigtigheds- og Corporate Governance-rapporten giver dig et godt indblik i en række af de væsentligste forhold om PwC. Læs også gerne vores årsrapport, hvis du vil vide mere om PwC.

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.

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.

I PwC Danmark har vi en bestyrelse, en Partner Affairs Committee, en Territory Senior Partner og en direktion (Management Board). Læs mere om vores organisering, ledelsesstruktur og processer i dette afsnit.

Den juridiske struktur og ejerskab

PwC 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 direkte af partnernes personligt ejede anpartsselskaber og dels gennem Strandvejen 44 Finans ApS, der primært ejer selskabets ejendomme. Der drives alene revisions-, skatte- og rådgivningsvirksomhed i PwC P/S. PwC P/S ejer selskabet PricewaterhouseCoopers Insurance Brokers P/S,

der leverer pensionsrådgivningsydelser. Senere i dette afsnit vises et selskabsdiagram over de forskellige selskaber, der er tilknyttet PwC P/S.

Vores ledelsesstruktur og -kultur

PwC Danmark ledes af den af kapitalejerne valgte Territory Senior Partner, som også er PwC Danmarks adm. direktør, den øvrige direktion (Management Board) og bestyrelsen. Kapitalejerne i bestyrelsen sidder herudover i en Partner Affairs Committee, der har ansvaret for og behandler generelle partnerforhold.

Ledelsen understøttes af tre committees, Markets Committee, Business Committee og People Committee, der hver har en leder, som 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 vision. Ledeskulturen i PwC Danmark bygger på en række centrale værdier og et adfærdskodeks, som har afgørende betydning for, hvordan vores ledelse og medarbejdere agerer.

PwC's ledelsesværdier 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 være ambitiøse og gå foran og stimulere modet til at stå frem, tage initiativ og fremme åbenhed, ansvarlighed og være handlekraftige. PwC Danmark er et partnerskab, og dermed er det også afgørende for udviklingen af vores virksomhed og ansatte, at vi dyrker en åben dialog og formår 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 realiserer 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 har en vision om at være det revisions-, skatte- og rådgivningshus i Danmark, der skaber mest værdi for vores kunder.

”

PwC's bestyrelse:

Fra venstre (bagerst): Klaus Okholm, Christian Klibo (næstformand), Gert Fisker Tomczyk, Claus Lindholm Jacobsen, Jesper Møller Langvad, Peter Hededam Christensen (formand).
Fra venstre (forrest): Peter Fogh (medarbejdervalgt), Knud Fisker (medarbejdervalgt).


pwc

Vi forholder os aktivt til udviklingen inden for god selskabsledelse og har herunder etableret en hensigtsmæssig ramme for og organisering af de øverste ledelsesorganer og kontrolsystemer under behørig hensyntagen til, at vi er en partnerdrevet virksomhed. 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 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.

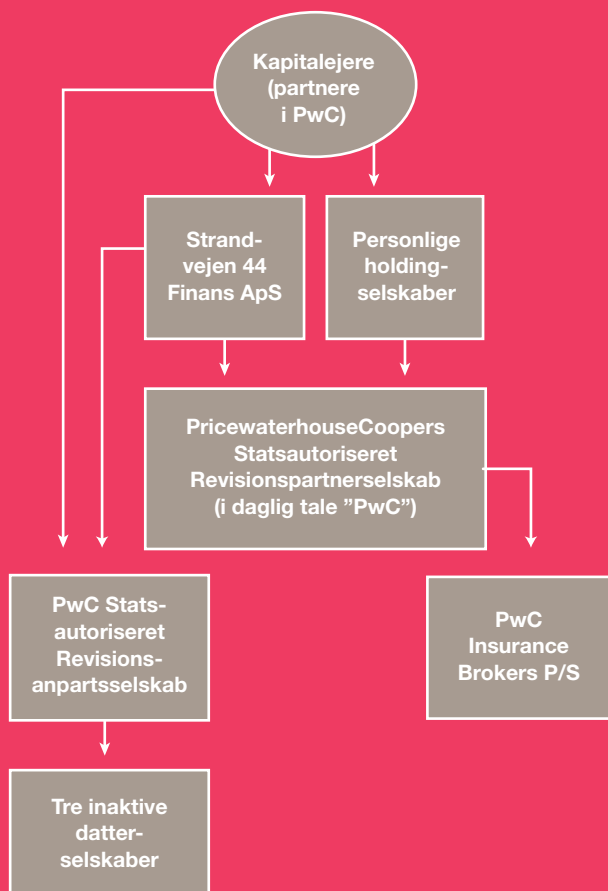
På kapitalejermøder træffes bl.a. beslutning om eventuelle ændringer af internationale aftaler vedrørende PwC-netværket, valg af Territory Senior Partner, der er PwC

Danmarks adm. direktør og også repræsenterer det danske selskab i PwC-netværket, valg af medlemmer til bestyrelsen og PaC, 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 efter oplæg fra direktionen, at kvalitetssikre PwC's overordnede målsætninger, strategier, budgetter mv. Bestyrelsen skal endvidere 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 ejerstruktur



PwC's organisation



PwC's bestyrelse består af seks kapitalejervalgte medlemmer samt to medarbejdervalgte medlemmer.

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 interne partnerforhold PwC's øverste myndighed, der styrker fællesskabet og varetager partnerkredsens interesser i relation til generelle partnerforhold med respekt for selskabslovgivningens bestemmelser. 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 partnerselskabets generalforsamling. De medarbejdervalgte medlemmer af bestyrelsen vælges hvert fjerde år. Partnerselskabet har en grundig udvælgelsesproces og 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.

Evaluering af bestyrelse og direktion

Bestyrelsen og PaC afholder seks til otte møder om året. PwC Danmark har en fastlagt evalueringsprocedure for samarbejdet i bestyrelsen og direktionen. Bestyrelsesevalueringen finder sted en gang årligt og forestås af bestyrelsesformanden. Bestyrelsesformanden evalueres af de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsen evaluerer direktionen årligt i forhold til partnerselskabets vederlagspolitikker. Ligeledes evaluerer bestyrelsesformanden og den adm. direktør en gang om året deres samarbejde og rapporterer herom til bestyrelsen. Direktionen foretager endvidere årligt en evaluering af deres samarbejde.

Territory Senior Partner og adm. direktør

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 Territory Senior Partner valgt for en periode på tre år og udpeges af PwC's bestyrelse i forlængelse af valget som adm. direktør. Genvalg af Territory Senior Partner og adm. direktør 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 partnerselskabet. Den består af Senior



PwC's direktion

Fra venstre: Jan M. Huusmann (direktør, Tax), Kim Fücksel (Managing Partner og direktør), Mogens Nørgaard Mogensen (Senior Partner og adm. direktør), Lars Baungaard (direktør, Markets), Christian Fredensborg Jakobsen (direktør, Assurance), Michael Eriksen (direktør, Advisory).



Partner og adm. direktør Mogens Nørgaard Mogensen, Managing Partner og direktør Kim Fücksel, direktør for Markets Lars Baungaard og direktørerne for partnerselskabets tre forretningsområder, henholdsvis Christian Fredensborg Jakobsen (Assurance), Jan M. Huusmann (Tax) og Michael Eriksen (Advisory). Ledelsen er herunder organiseret i tre committees, som afspejler de områder, vi har valgt at fokusere på, med henblik på at sikre PwC's fortsatte succes – Markets Committee, der har ansvaret for eksekvering af de markedsmæssige mål, Business Committee, som er ansvarlig for at sikre den operationelle drift af alle forretningsområder, og People Committee, som bl.a. har ansvaret for eksekvering af mål på talentagendaen.

Aktiv dialog med partnerselskabets kapitalejere

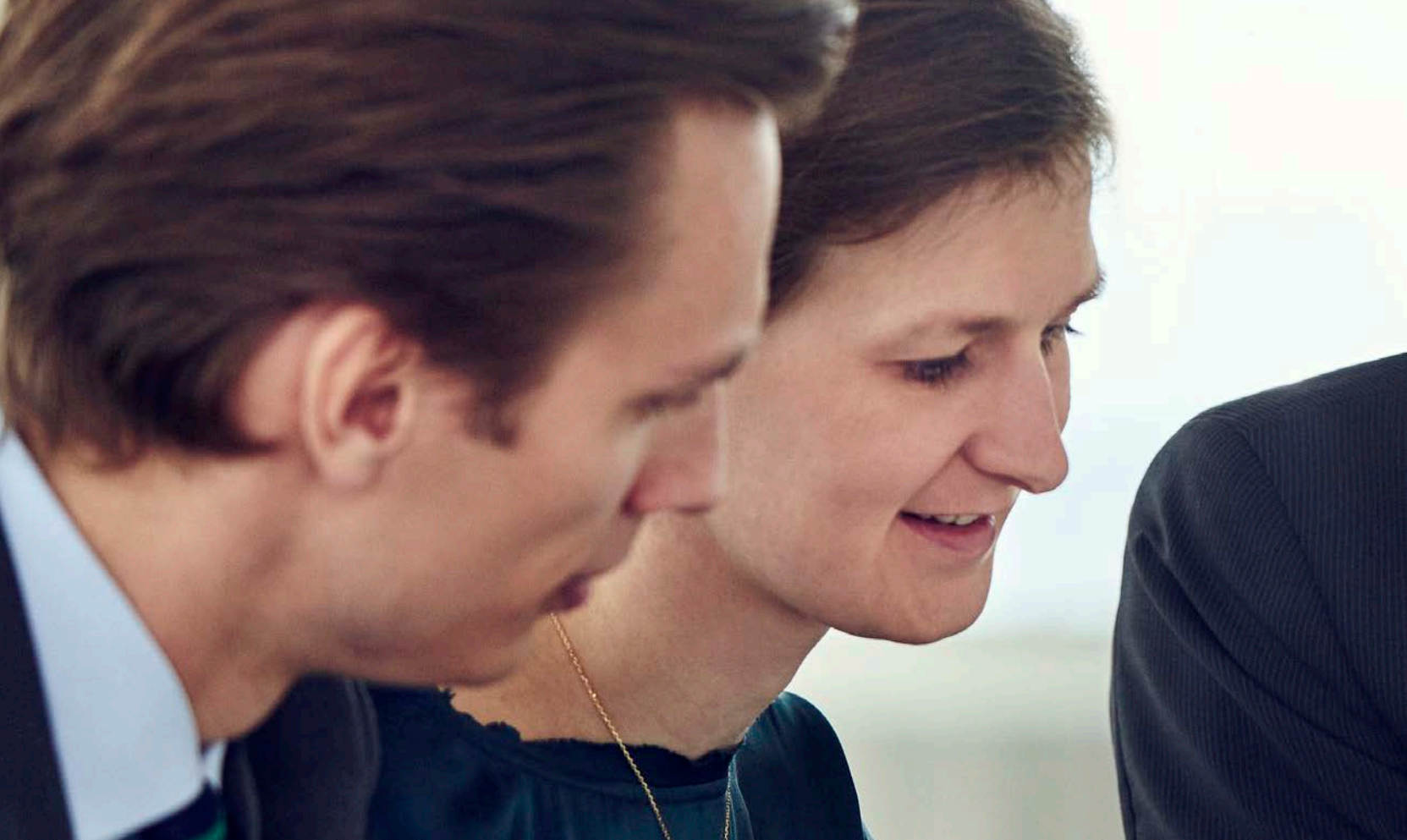
PwC Danmark tilstræber et vedvarende og højt informationsniveau gennem aktiv og åben dialog med partnerselskabets kapitalejere og øvrige interessenter om PwC's målsætning, udvikling og forventninger til fremtiden. Det sker via kapitalejermøder, udsendelse af referater fra PaC- og bestyrelsesmøder, offentliggørelse af månedsrapporter

og løbende partnerbriefings. 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 dér, hvor kapitalejerne kan udøve deres formelle 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.

Grundlaget for partnernes vederlag

PwC har en vederlagspolitik for bestyrelsen, direktionen og kapitalejerne, der er tilrettelagt med sigte på at fremme en langsigtet adfærd og sikre en balanceret sammenhæng mellem performance og aflønning på et konkurrencedygtigt niveau. Vederlagspolitikken forelægges og godkendes på PwC's ordinære generalforsamling.



PwC har implementeret et etisk regelsæt, der sikrer, at PwC lever op til både de etiske krav, som omverdenen stiller til os, og 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 kerneelementer. Partnerne belønnes efter:

- Den rolle, de får tildelt i partnerskabet.
- Hvor godt de varetager deres ansvar.
- Hvor godt PwC Danmark klarer sig som helhed.

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.

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 partnerne enkeltvist belønnes fair og rimeligt på et ensartet grundlag, ligesom den samlede partneraflønning også skal godkendes i PaC.

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 revisorers vederlag udgøres af en fast løn med tillæg af bonus, der fastlægges efter samme princip som for kapitalejere.

* People Engagement Index består af en række faktorer, herunder bl.a. stolthed over at arbejde i PwC, om PwC er et godt sted at arbejde, og i hvilken grad man vil anbefale PwC som arbejdsplads.



God ledelse

1,6

på en skala fra et til fem, hvor et er det bedste, er resultat af en intern medarbejdermåling af om vores ledelsesværdier i høj grad indgår i den daglige ledelse.

Medarbejdere og partnere



1.715

Antal fuldtidsansatte medarbejdere og partnere ultimo

Partnere, directors og senior managers

	Statsautoriserede revisorer	Registrerede revisorer	Andet*	I alt
Partnere	124	-	38	162
– heraf kapitalejere	78	-	-	78
Directors	58	1	66	125
Senior managers	54	3	95	152
Andre	5	12	-	17
I alt	241	16	199	456

Pr. 30. juni 2015.
 *) Omfatter uddannelserne cand.jur., cand.merc.int., civiløkonom, kommunon, cand.merc.aud, advokat, cand.oceon., cand.scient, cand.polit, civilingeniør, datamatiker, masters m.fl.

Corporate Governance

God ledelse er afgørende for, at PwC fortsat udvikler sig i den rigtige retning. Derfor er vores organisation bygget op omkring et fælles ledelsesfundament, der tager afsæt i PwC's seks ledelsesværdier.

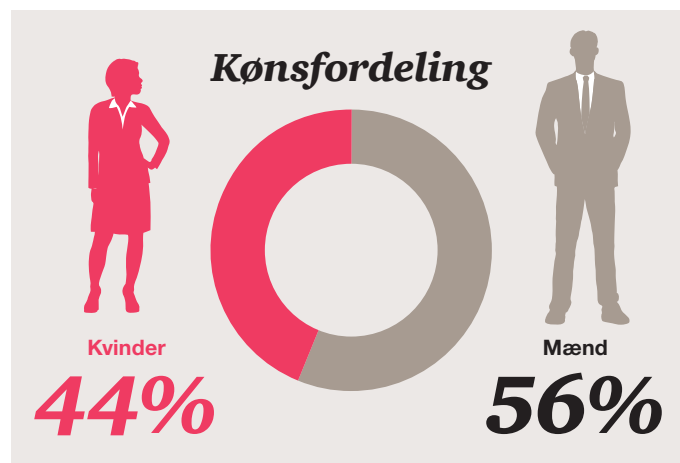
Vi tror på, at god ledelse gør en forskel, og at vi med de rette ledelsesværdier og den rette adfærd kan realisere vores ambition om at være det revisions-, skatte- og rådgivningshus i Danmark, der har de dygtigste ledere. God ledelse i PwC tager afsæt vores i seks ledelsesværdier og er funderet på autentisk og passioneret lederskab, der er drevet af høje ambitioner.

Som et andet led i vores arbejde med at drive og lede en ansvarlig og professionel forretning forholder vi os aktivt til udviklingen inden for god selskabsledelse under hensyntagen til partnerselskabets særlige struktur. Det giver en hensigtsmæssig ramme for og organisering af de øverste ledelsesorganer og kontrolsystemer, hvilket sikrer, at vi udvikler os i den rigtige retning, minimerer risici og har en aktiv og åben dialog med vores kapitalejere.

PwC arbejder for diversitet

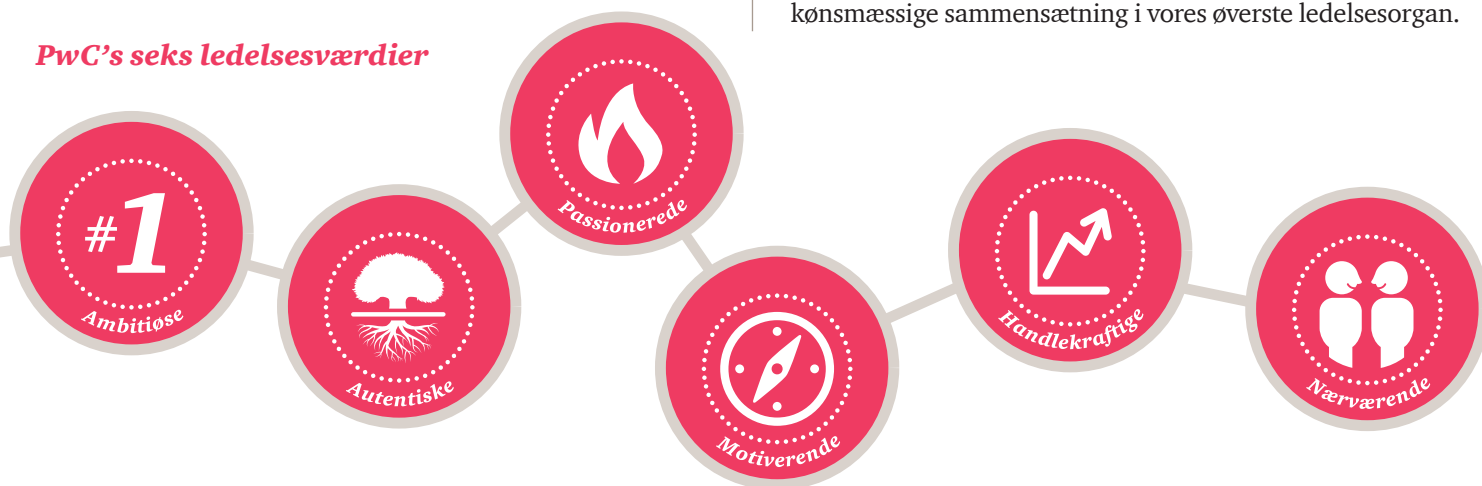
PwC ser forskelligheder som en styrke, der bidrager til et dynamisk og frugtbart arbejdsmiljø. Vi tror på, at en mangfoldig sammensætning af såvel medarbejdere som partnere er med til at skabe succes i et konkurrencepræget marked. Diversitet er derfor en prioritering i PwC, hvor vi bestræber os på at skabe de bedste rammer for at gøre karriere uafhængigt af alder, køn, nationalitet, seksuel orientering, religion eller livssituation i øvrigt.

I overensstemmelse med lov nr. 1383 af 23. december 2012 om indførelse af regler om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning i det øverste ledelsesorgan og for afrapportering herom har PwC fastsat måltal for andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Det overordnede mål for PwC er, at der så vidt muligt ved bestyrelsesvalget i 2015, eller ved bestyrelsesvalget i 2018, vælges ét kvindeligt bestyrelsesmedlem ud af i alt seks generalforsamlingsvalgte medlemmer. PwC har i dag fem kvindelige kapitalejere ud af i alt 75 kapitalejere.



På www.pwc.com har vi redegjort nærmere for de tiltag, vi har iværksat for at realisere det fastsatte måltal for den kønsmæssige sammensætning i vores øverste ledelsesorgan.

PwC's seks ledelsesværdier







PwC globalt

157

Vi er til stede i 157 lande på 758 lokationer og er ca. 195.000 PwC'ere.

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 i dette afsnit.***

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 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 af en stærk lokal forankring af fælles metoder, videnbaser og teknologi samt af adgang til højt specialiseret ekspertise og ”thought leadership”.

Network governance

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 et antal 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) og Strategy Council skal sikre, at de strategier og handlingsplaner, som det globale netværk beslutter, bliver implementeret og eksekveret. PwC er herudover opdelt i regionale clusters, hvor de enkelte medlemslande indgår.

Det lokale ejerskab sikrer en indgående forståelse af det lokale marked og det individuelle ansvar og initiativ, som ejerskabet motiverer til.

”

The background of the page features a large, stylized PwC logo at the top left, consisting of a colorful geometric shape above the lowercase letters 'pwc'. Below the logo, a man in a dark suit and striped tie sits at a desk, smiling at the camera. A woman with long blonde hair, wearing a dark blue blazer, stands behind him, leaning over a laptop and smiling. The laptop is a black ThinkPad. On the desk, there is a white coffee cup with a red label that says 'Succes skaber vi sammen...'.

pwc

”

*PwC's ledelse
har fokus på
risikostyring og
på opretholdelse
af vores høje
kvalitet.*

PwC's interne kvalitetsstyrings-system

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. I dette afsnit kan du læse mere om vores code of conduct, kontrolmiljø, risikostyring mv.

den danske revisorlovgivning stiller strenge krav til etablering og anvendelse af kvalitetsstyringssystem ved udførelse af erklæringsopgaver, hvor der til tredjemand afgives erklæringer med sikkerhed, herunder reviews eller revisionserklæringer. 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. Ud over at sikre overholdelse af gældende standarder og høj kvalitet i vores ydelser er kvalitetsstyringssystemet 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 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 kvalitetsstyringssystem, 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 samt ved kvalitetskontrol af udførte opgaver.

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.

PwC har nedsat et Risk Management-udvalg, hvor repræsentanter fra direktionen og Risk Management-ledelsen løbende mødes og drøfter det aktuelle risikobillede og tager beslutninger og actions på baggrund heraf. På møderne gennemgås endvidere 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 også, at partnere og medarbejdere lever op til PwC's kerneværdier – Relationer, Værdi og Kvalitet – 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 udarbejdet en særskilt politik på området. PwC Danmark har 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 virksomheds, partners eller medarbejders 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.

Uafhængighed, integritet og objektivitet

Vores uafhængighed er altafgørende for, at vi er en troværdig samarbejdspartner. Derfor har vi et omfattende sæt regler og procedurer, der skal sikre, at PwC ikke bliver bragt i en situation, hvor der kan opstå tvivl om vores uafhængighed. En konsekvens af dette er bl.a., at ingen af vores partnere eller medarbejdere som hovedregel må have bestyrelsesposter eller tilsvarende hverv i andre erhvervs-virksomheder. Det er heller ikke tilladt at have økonomiske interesser i en erklæringskunde eller dennes relaterede virksomheder.

PwC har – ud over detaljerede retningslinjer og værktøjer til sikring af uafhængighed – også omfattende systemer til overvågning af, at uafhængighedspolitikker, gældende lovgivning og standarder om uafhængighed overholdes – både for PwC som helhed og for de enkelte medarbejdere. Samtidig sikres det, at uafhængighedspolitikker 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 kunder 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.



Uddannelse
188.516

Samlet antal uddannelses-timer i PwC 2014/15



- 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, inden arbejdet igangsættes. Hvis påkrævet, tilgodeser vi herigennem også, at sådanne ydelser forelægges vores kunders ledelse til forhåndsgodkendelse.
- Politik og procedurer for indhentelse af personlige uafhængighedsbekræftelser 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 kundevedtente opgaver, af 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 påser, at retningslinjer mv. er ajourført.
- Kontrol af udvalgte partneres, directors' og ledende medarbejders overholdelse af reglerne.

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

PwC har omfattende systemer til overvågning af, at uafhængighedspolitikker, gældende lovgivning og standarder om uafhængighed overholdes.

”

Partnerrotation

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

Der findes desuden separate krav i FSR - danske revisors etiske retningslinjer om udskiftning af nøglepartnere, som ikke underskriver regnskaber, men som spiller en væsentlig rolle i forbindelse med revisionen af børsnoterede kunder og 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 medarbejdere og partnere skal konsultere fageksperter i forskellige situationer. De enkelte revisionsteams konsulterer centrale fagspecialister vedrørende særlige forhold, hvor omstændighederne taler herfor. Såfremt den ansvarlige partner på en revisionsopgave 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 opnås fælles enighed om afklaring af problemstillingen.

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 interviews, 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.

Partnere og medarbejdere anerkendes og belønnes for at varetage deres ansvar på kompetent og professionel vis.

”

Medarbejderne modtager herunder løbende praktisk oplæring. Endvidere udbydes der en række frivillige eller obligatoriske e-learningkurser, som kan eller skal gennemføres med en afsluttende 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. Managers og senior managers 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.

Ovennævnte procedurer og medarbejdersammensætning giver os mulighed for løbende at sikre effektive teams til løsning af de opgaver, vi udfører for vores kunder, samt at vi har tilstrækkeligt personale med de kompetencer og færdigheder, der er nødvendige for at udføre opgaverne i overensstemmelse med faglige standarder og vores interne kvalitetskrav.

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 revisionsteams skal konsultere Risk Management-partnere i forbindelse med problemstillinger og skøn, fx 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, herunder procedurer for accept af nye opgaver. Systemet indebærer, at revisionsteamet, branchespecialister samt risk management-partnere afgør, hvorvidt risiciene vedrørende eksisterende og potentielle kunder og

nye opgaver er acceptable, og hvorvidt det er acceptabelt, at PwC sættes i forbindelse med en bestemt virksomhed og dens ledelse.

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

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

Et element i kunde- og opgaveaccept er identifikation og legitimation af kunden og dens ultimative ejere i henhold til reglerne i hvidvaskloven, som revisionsfirmaer er omfattet af. Til brug herfor har vi udviklet et detaljeret regelsæt, der sikrer en risikobaseret identifikation og legitimation af kunder, inden der udføres arbejde for kunden, ligesom vores øvrige forpligtelser til at være opmærksomme på hvidvasktransaktioner hos vores kunder er indarbejdet i vores procedurer.

Kontrolaktiviteter

Udførelse af revision

PwC anvender en global revisionsmetodik og et fælles globalt revisionsværktøj til alle revisionsopgaver for at sikre udførelse af opgaverne i overensstemmelse med gældende love og standarder og for at opnå ensartethed og høj kvalitet i udførelsen. Den ensartede metodik omfatter politikker og procedurer for den praktiske gennemførelse og dokumentation 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 håndteringen af 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 faglige specialistfunktion), som har til opgave at tilføre yderligere ekspertise vedrørende regnskabsforhold og overholdelse af fondsbørsregler m.m. De børsnoterede kunder får endvidere tilknyttet en skatteekspert.

Informationer og kommunikation

Faglige specialister

I PwC Danmark har vi en separat afdeling, som består af vores faglige specialister. 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 og fondsbørsforhold, samt medvirker ved udviklingen af PwC's politikker og metoder for udførelse af erklæringsopgaver.

Faglig opdatering

PwC's partnere og medarbejdere har – uanset deres fysiske placering – via vores intranet fuld adgang til vores kvalitetsstyringssystem og 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 revisionsteams.

Meddelelser om udvikling inden for lovgivning, regnskaber og revision

Der udsendes regelmæssigt meddelelser til PwC's partnere og medarbejdere om nye standarder og lovgivning med en tilknyttet vejledning, således at der kan ydes service af høj kvalitet til kunderne.

Ny udvikling inden for lovgivning, regnskaber og revision kommunikerer løbende til revisionsmedarbejderne i meddelelser fra den faglige afdeling.

**Overvågning
af kvaliteten
er en integreret del
af vores løbende
forbedrings-
program.**

”

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. Der rapporteres årligt til ledelsen om resultatet af denne overvågning.

Gennemgang af kvaliteten af en revisionsopgave udføres af erfarne partnere og managers, som har relevant viden, 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 femte år. Som supplement hertil foretages der endvidere årlige udvælgelser blandt vores større og mere komplekse eller risikofyldte opgaver, således at disse opgaver kontrolleres uafhængigt af kontrollen af de underskrivende revisorer. 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 af 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-procedurerne 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 er igen i 2015 i overensstemmelse med lovgivningens regler udtaget til ordinær revisortilsyns kontrol. Kontrollen er igangværende og afsluttes først efter offentliggørelsen af nærværende Gennemsigthedsrapport.

I foråret 2015 var PwC Danmark endvidere udtaget til kvalitetskontrol af de amerikanske tilsynsmyndigheder PCAOB, idet PwC Danmark i USA er godkendt til at revidere kunder, som er omfattet af regler udstedt af U.S. Securities and Exchange Commissions og The Public Company Accounting Oversight Board. Kontrolbesøget omfattede både gennemgang af vores kvalitetsstyringssystem og af udvalgte erklæringsopgaver omfattet af disse regler. Kvalitetskontrollen gav ikke anledning til bemærkninger.

Revisortilsynets seneste lovpligtige kvalitetskontrol i PwC Danmark var i efteråret 2012. Vi modtog en erklæring fra kontrollanten, der var uden forbehold eller supplerende oplysninger, hvilket betyder, at kontrollanten ved den foretagne gennemgang ikke blev bekendt med forhold, der gav anledning til at konkludere, at der ikke er etableret, implementeret og anvendt et hensigtsmæssigt kvalitetsstyringssystem, eller at de afgivne erklæringer på erklæringsopgaver ikke er i overensstemmelse med de udarbejdede arbejds papirer og med lovgivningens krav.

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

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 kompleksiteten som mængden af de tusindvis af opgaver, vi hvert år løser for vores kunder.

Ledelsens erklæring

Ledelsens erklæring om kvalitetsstyringssystemet og retningslinjer for uafhængighed

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 reducere disse trusler.

Det er ledelsen i PwC, der er øverste 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 reducere disse trusler.

Ledelsen i PwC har gennemgået virksomhedens kvalitetsstyringssystem, herunder de foreliggende kontroller og procedurer. Et effektivt kvalitetsstyringssystem er ikke en garanti for, at afgivne erklæringer på regnskaber og anden rapportering til offentligheden ikke indeholder væsentlige fejl, ligesom det ikke kan eliminere risikoen for væsentlige fejl heri. Men kvalitetsstyringssystemet giver en høj grad af sikkerhed for et retvisende billede af de afgivne erklæringer.

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

København, den 11. september 2015

Management Board

Mogens Nørgaard Mogensen
Senior Partner og adm. direktør

Lars Baungaard

Jan M. Huusmann

Kim Füchsel

Christian Fredensborg Jakobsen

Michael Eriksen

Bestyrelse

Peter Hededam Christensen
Formand

Gert Fisker Tomczyk

Knud Fisker
Medarbejdervalgt

Christian Klibo

Jesper Møller Langvad

Peter Fogh
Medarbejdervalgt

Claus Lindholm Jacobsen

Klaus Okholm

PwC's omsætning 2014/15

Omsætning i regnskabsåret 2014/15

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 2014/15 fordeler sig, jf. revisorlovens § 27, stk. 1, pkt. 8, således:

(DKK mio.)	2014/15
Lovpligtig revision	803
Erklæringsopgaver med sikkerhed	75
Skat	378
Andre ydelser	670
	1.926

PwC's revisions- og erklærings- kunder

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

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

Revisionskunder omfattet af revisorlovens § 21, stk. 3

Børsnoterede kunder, jf. revisorlovens § 21, stk. 3, nr. 1

- | | | |
|---------------------------------|--|-------------------------------|
| • Ambu A/S | • Genmab A/S | • Per Aarsleff A/S |
| • Andersen & Martini A/S | • German High Street Properties A/S | • Ringkjøbing Landbobank A/S |
| • A.P. Møller – Mærsk A/S | • HMN Naturgas I/S | • PWT Holding A/S |
| • Asetek A/S | • Hvidbjerg Bank A/S | • ROCKWOOL International A/S |
| • Bank Nordik | • Investeringsforeningen Alternativ Invest | • RIAS A/S |
| • Berlin IV A/S | • Investeringsforeningen Carnegie WorldWide | • Salling Bank A/S |
| • BoConcept A/S | • Investeringsforeningen SEB Invest | • SimCorp A/S |
| • BioPorto A/S | • Investeringsforeningen Stonehenge | • SKAKO A/S |
| • Brd. Klee A/S | • Investeringsforeningen UCAP Invest | • Skjern Bank A/S |
| • Brøndbyernes I.F. Fodbold A/S | • Investeringsforeningen Wealth Invest | • Solar A/S |
| • cBrain A/S | • Investeringsforeningen ValueInvest Danmark | • TDC A/S |
| • Chr. Hansen Holding A/S | • Investeringsforeningen Luxor A/S | • Tivoli A/S |
| • Coloplast A/S | • Jensen & Møller Invest A/S | • Trigon Agri A/S |
| • Copenhagen Network A/S | • Københavns Lufthavne A/S | • Totalbanken A/S |
| • DONG Energy A/S | • Mols-Linien A/S | • Veloxis Pharmaceuticals A/S |
| • D/S NORDEN A/S | • NeuroSearch A/S | • Vestas Wind Systems A/S |
| • ERRIA A/S | • Nordic Shipholding A/S | • Vestjysk Bank A/S |
| • FCM Holding A/S | • Novo Nordisk A/S | • Victoria Properties A/S |
| • Flügger A/S | • Novozymes A/S | |
| • Foreningen european retail | | |
-

Andre finansielle kunder (ej børsnoterede), jf. revisorlovens § 21, stk. 3, nr. 4

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Arriva Insurance A/S• BRFfonden• BRFHolding A/S• BRFkredit A/S• BRFkredit Bank A/S• Broager Sparekasse• CAM Group Holding A/S• Carnegie Asset Administration A/S• Carnegie Asset Management Holding Danmark A/S• Carnegie Asset Management Fondsmæglerselskab A/S• Carnegie Bank A/S• Danmarks Nationalbanks pensionskasse u/afvikling• Dansk Boligforsikring A/S• Dansk Glasforsikring A/S• DBF Holding A/S• DONG Insurance A/S• Ekspres Bank A/S• Fanø Sparekasse• Faster Andelskasse• Fondsmæglerselskabet | <ul style="list-style-type: none">• Investerings & Tryghed A/S• Fondsmæglerselskabet StockRate Asset Management A/S• Ford Motor Company's Pensionskasse• Forsikringsselskabet SEB Link A/S• Frøslev-Møllerup Sparekasse• Fåmandsforeningen PenSam Invest A/S• HF FORSIKRING G/S• IBM Pensionsfond• ICAP Scandinavia Fondsmægler-selskab A/S• IWC Investment Partners Fondsmæglerselskab A/S• Københavns Havns Pensionskasse• NEM Forsikring a/s• Maersk Insurance A/S• Middelfart Sparekasse• NærBrand Forsikring G/S• PenSam Bank A/S• PenSam Forsikring A/S• PenSam Holding A/S• PenSam Liv Forsikringsaktieselskab | <ul style="list-style-type: none">• Pensionskassen for trafikfunktionærer og amtsvejmænd m.fl.• Pensionskassen for portører• Pensionskassen for sygehjælpere, beskæftigelsesvejledere, plejere og plejehjemsassistenter• PP Capital Asset Management Fondsmæglerselskab A/S• Qudos Insurance A/S• Rise Sparekasse• Rise Spare- og Laanekasse• Sampension KP Livsforsikring a/s• Sampension Alt. Asset Management A/S• SEB Pensionsforsikring A/S• Sparekassen Balling• Sparekassen Bredebro• Sparekassen Djursland• Sparekassen Kronjylland• Sparekassen Thy• Stonehenge Fondsmæglerselskab A/S• TDC Reinsurance A/S• Vestjylland Forsikring gs. |
|--|---|---|

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

- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Aarhus Universitets Forskningsfond• Aktieselskabet af 1.8.2007• Anpartsselskabet af 31/8 1984• A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal• A/S Dansk Shell• A/S United Shipping & Trading Company• Augustinus Fonden• Bitten og Mads Clausens Fond• Bornholmstrafikken Holding A/S• COWI A/S• COWI Holding A/S• Bunker Holding A/S• Chr. Augustinus Fabrikker Aktieselskab• Dagrofa aps• Danfoss A/S• Det Danske Klasselotteri A/S• DONG Energy Salg og Service A/S• DONG Energy Sales & Distribution A/S | <ul style="list-style-type: none">• DONG Energy Thermal Power A/S• DONG Energy Wind Power Holding A/S• DONG Energy Wind Power A/S• DONG Energy Wind Power Danmark A/S• DONG Energy VE A/S• DONG Wind A/S• DONG Energy E&P A/S• DT Group A/S• DuPont Danmark Holding ApS• DuPont Nutrition Biosciences ApS• Haldor Topsøe Holding A/S• Haldor Topsøe A/S• Hempel Fonden• Hempel Holding A/S• Hempel A/S• IBM Danmark Aps• Icopal A/S• Icopal Holding A/S• JYSK Holding A/S | <ul style="list-style-type: none">• LEGO A/S• LEGO System A/S• LEO Fondet• LEO Pharma A/S• LM Wind Power Holding A/S• Maersk A/S• Maersk Supply Services A/S• Maersk Tankers A/S• Novo A/S• Novo Nordisk Fonden• Parkway Northern Europe Holding A/S• Rambøll Fonden• Rambøll Gruppen A/S• RFG Midco A/S• Selfinvest ApS• Skandinavisk Holding A/S• Skandinavisk Holding II A/S• Scandinavian Tobacco Group A/S• Svitser A/S |
|--|---|--|

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

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Aalborg Kommune• Brønderslev Kommune• Egedal Kommune• Faxe Kommune• Furesø Kommune• Gentofte Kommune• Glostrup Kommune | <ul style="list-style-type: none">• Greve Kommune• Halsnæs Kommune• Herlev Kommune• Horsens Kommune• Hørsholm Kommune• Langeland Kommune• Lyngby-Taarbæk Kommune | <ul style="list-style-type: none">• Mariagerfjord Kommune• Odder Kommune• Morsø Kommune• Roskilde Kommune• Rødovre Kommune• Viborg Kommune |
|--|--|---|
-

PwC's aktive kapitalejere

Fortegnelse pr. 26. september 2015 over aktive kapitalejere med stemmeret

Allan Solok, statsautoriseret revisor
Arne Kristensen, statsautoriseret revisor
Benny Lundgaard, statsautoriseret revisor
Bjørn Jakobsen, statsautoriseret revisor
Bo Schou-Jacobsen, statsautoriseret revisor
Brian Christiansen, statsautoriseret revisor
Brian Petersen, 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
Fin T. Nielsen, statsautoriseret revisor
Flemming Eghoff, statsautoriseret revisor
Gert Fisker Tomczyk, statsautoriseret revisor
Gorm Lykke Østergaard, partner
Hans Christian Krogh, statsautoriseret revisor
Henrik Faust Pedersen, cand.jur.
Henrik Kragh, statsautoriseret revisor
Henrik Steffensen, cand.merc.aud.
Jacob Fromm Christiansen, statsautoriseret revisor
Jan Bunk Harbo Larsen, statsautoriseret revisor
Jan Christiansen, cand.polit.
Jan Hetland Møller, statsautoriseret revisor
Jan M. Huusmann, Told&Skat-fuldmægtiguddannelse
Jens Otto Damgaard, statsautoriseret revisor
Jesper Hansen, statsautoriseret revisor
Jesper Lund, statsautoriseret revisor
Jesper Møller Langvad, statsautoriseret revisor
Jesper Otto Edelbo, statsautoriseret revisor
Jesper Vedsø, cand.merc.aud.
Jesper Wiinholt, statsautoriseret revisor
Jess Kjær Mogensen, statsautoriseret revisor
Jim Helbo Laursen, statsautoriseret revisor
John van der Weerd, statsautoriseret revisor
Jørgen Juul Andersen, statsautoriseret revisor

Jørgen Rønning Pedersen, statsautoriseret revisor
Karina Hejlesen Jensen, cand.jur.
Kim Fücksel, statsautoriseret revisor
Kim Tromholt, statsautoriseret revisor
Klaus Berentsen, cand.merc.
Klaus Okholm, statsautoriseret revisor
Kristian Bredgaard Lassen, statsautoriseret revisor
Lars Almskou Ohmeyer, statsautoriseret revisor
Lars Baungaard, statsautoriseret revisor
Lars Engelund, statsautoriseret revisor
Line Hedam, statsautoriseret revisor
Mads Nørgaard Madsen, HD - organisation og ledelse
Marianne Fog Jørgensen, statsautoriseret revisor
Michael Eriksen, cand.merc.
Michael Nielsson, statsautoriseret revisor
Michael Stenskrug, statsautoriseret revisor
Mikael Johansen, statsautoriseret revisor
Mikkel Sthyr, statsautoriseret revisor
Mogens Nørgaard Mogensen, statsautoriseret revisor
Niels Winther-Sørensen, dr.jur.
Nikolaj Møller Hansen, statsautoriseret revisor
Per Jansen, statsautoriseret revisor
Per Timmermann, statsautoriseret revisor
Peter H. Christensen, statsautoriseret revisor
Poul Spencer Poulsen, statsautoriseret revisor
Preben Majdahl Nielsen, statsautoriseret revisor
Ragna Ceder, Chartered Accountant, UK
Rasmus Friis Jørgensen, statsautoriseret revisor
Søren Jesper Hansen, cand.jur.
Søren Kviesgaard, statsautoriseret revisor
Søren Petersen, statsautoriseret revisor
Thomas Bjerre, cand.merc.jur.
Thomas Krantz, cand.jur.
Thomas Wraae Holm, statsautoriseret revisor
Torben Jensen, statsautoriseret revisor
Torsten Moe, cand.merc.
Ulrik Ræbild, statsautoriseret revisor

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