

Overblik.



Vores værdi er at skabe værdi

Rigtig mange virksomheder har i det seneste år oplevet et voldsomt skift i markedssituationen, og naturligvis har også mange af Deloittes kunder været påvirket af de vanskelige markedsvilkår

Den ændrede markedssituation har betydet, at vi på en række områder har tilpasset vores rådgivning og vores ydelser for på bedst mulig måde at kunne hjælpe vores kunder på at indrette sig på den nye virkelighed.

Revision er fortsat en vigtig hjørnesteen i vores ambition om at skabe værdi for vores kunder og for samfundet. Det er samtidig vores holdning, at der løbende vil være behov for at tilpasse revisionsydelsen for at sikre, at værdien af revision modsvarer de økonomiske omkostninger herved.

Der er i offentligheden rejst en diskussion om værdien af revision. Det er stadig vores vurdering, at værdien af revision er stor både for vores kunder og for samfundet, men vi er lydhøre over for de synspunkter, der fremføres, ligesom vi gerne deltager aktivt i debatten om værdien af revision.



Selskab

Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab
Weidekampsgade 6
Postboks 1600
0900 København C
CVR-nr.: 24 21 37 14
Hjemstedskommune: København

Telefon: +45 36 10 20 30
Telefax: +45 36 10 20 40
Internet: www.deloitte.dk

Dattervirksomheder

Deloitte Business Consulting A/S, København
Deloitte Financial Advisory Services A/S, København

Bestyrelse

Carsten Vaarby (formand)
Jeppe Larsen
Jesper Meto
Jens Lundgaard Simonsen
Claus Vium Jensen (medarbejdervalgt)
Søren Lassen (medarbejdervalgt)

Direktion

Erik Holst Jørgensen, CEO og ordførende direktør
Jesper Jørgensen, direktør
Hans Trærup, direktør

Regnskabsår

1. juni 2008 - 31. maj 2009

Revision

Beierholm
Statsautoriseret Revisionsaktieselskab

Godkendt på selskabets generalforsamling
den 8. oktober 2009

Dirigent

Advokat Søren Lundsgaard

Indholdsfortegnelse

6



8



10



16



24



6 En ny virkelighed

Vi fastholder vores vækststrategi i et vanskeligt marked

8 Revision har værdi – men er ingen garanti

Læs Lars Bo Langsteds kommentar i debatten om værdien af revision

10 Værdi – for både virksomheder og samfundet

Sådan er Deloitte's holdning

12 Sundhedstjek – rådgivning i innovationens tegn

Vores opskrift på nye ydelser

14 Samfundsnytte og forretning i forening

Sådan bidrager vi til løsningen af de globale klimaproblemer

16 Det strategiske fundament

Få indblik i Deloitte's Strategi 2010

24 En ny virkelighed

Udviklingen i vores forretning og de markeds-mæssige tendenser

28 Årsregnskabet

78 Større åbenhed, mere viden

Gennemsigthedsrapporten 2008/09

En ny virkelighed

2008/09 har på flere punkter været et udfordrende år. Den globale økonomiske afmatning ramte også Danmark, hvilket har forårsaget et skift i dansk erhvervsliv. Fra tidligere fokus på vækst og stadig større omsætning er der nu i højere grad sat fokus på effektivitet og tilfredsstillende resultater



Erik Holst Jørgensen
Partner og CEO

Denne omstillingsproces har Danmark og dansk erhvervsliv også i tidligere nedgangsperioder været gode til at håndtere, og det er vores vurdering, at det danske samfund og danske virksomheder også denne gang har været hurtige til at omstille sig.

Et skift i efterspørgslen

Evnen til hurtig omstilling har også stået højt på vores egen dagsorden det forgangne år. Både eksisterende og nye kunder har i stort omfang efterspurgt vores kompetencer i relation til blandt andet finansiel risikostyring samt effektivisering og andre former for driftsoptimering. Vi har således oplevet et skift i efterspørgslen, som har medført, at både vores revisorer og konsulenter har skullet tage andre værktøjer i brug, end da vi havde højkonjunktur.

De svære markedsvilkår taget i betragtning er det tilfredsstillende at kunne konstatere, at vi har formået at vokse med 5 % i 2008/09 i forhold til året før. Vores vækst dækker over en positiv udvikling inden for alle områder på nær Financial Advisory Services, der har været negativt påvirket af den kraftige opbremsning inden for køb og salg af virksomheder.

Revision er til debat

Med økonomiske nedgangstider følger desværre også virksomhedsnedbrud og efterfølgende granskninger af, hvem der eventuelt kan stilles til ansvar for tab hos aktionærer og kreditorer.

Vi lever af omverdenens og vores kunders tillid til vores kvalitet og integritet i alt, hvad vi foretager os. Vi synes derfor, at diskussionen om værdien af revision er vigtig, og som landets førende revisions- og rådgivningsfirma ønsker vi at sætte vores præg på debatten. I denne årsrapport stiller vi os selv spørgsmålet: "Hvad er revision egentlig værd?"

Udover at vi selv søger at besvare dette vigtige spørgsmål, har vi bedt professor Lars Bo Langsted fra Aalborg Universitet give sin uafhængige vurdering af værdien af revision. Professor Lars Bo Langsted konkluderer blandt andet, at udover at revisor gennem revisionspåtegningen tilfører årsrapporten værdi, har revisors arbejde en forebyggende effekt på svigagtig adfærd. Men revisor kan dog aldrig garantere, at sådan adfærd ikke forekommer.

Vores svar

Deloitte's holdning er, at en kvalificeret revision har en høj værdi for virksomhedernes interessenter og det omgivende samfund, og at vi som firma skal tage kritik, der rejses af vores kunder, seriøst. Som branche skal vi på den ene side naturligvis nøje vurdere, om enkeltsager giver anledning til ændringer i firmaernes procedurer. På den anden side skal man passe på ikke at overreagere i form af ny lovgivning som følge af enkeltsager.

Vi ser frem

I Deloitte står vi godt rustet til at fortsætte ekspansionen i det kommende år og udbygge vores position som Danmarks førende revisions- og rådgivningsfirma, hvor vi fortsat vil fokusere på høj kvalitet i alt, hvad vi foretager os, ligesom vi vil være på forkant med nye ydelser, der kan hjælpe vores kunder til at stå endnu stærkere, når økonomien igen tager fart.



Lars Bo Langsted, Juridisk Institut,
Aalborg Universitet kommenterer:

Foto: Casper Dalhoff, Jyllands-Posten

Debatten om revision har været intens de seneste måneder. Vi har givet ordet til professor Lars Bo Langsted som gæsteskrubent. Lars Bo Langsted er institutleder ved Juridisk Institut på Aalborg Universitet. Han har gennem en årrække forsket og undervist i lovgivningen på revisorområdet, ligesom han er forfatter til en række lærebøger på området. Lars Bo Langsteds indlæg er skrevet uden indholdsmæssige begrænsninger fra Deloittes side.

Revision har værdi – men er ingen garanti

Revision højner troværdigheden af virksomhedernes årsrapporter, og revisionen er med til at forebygge og afdække besvigelser, men det vil koste uhyrlige summer, hvis revisionen skal være en garanti mod svindel. På en og samme tid vil lovgiver stramme kontrollen af revisorerne og lempe området for revision

Der findes over 800 sider tæt beskrevne retningslinjer for, hvordan revisorer skal udføre forskellige typer af arbejde. Alene revisionsstandarder om besvigelser er på knap 40 sider. Revisor selv har en akademisk kandidatgrad, mindst tre års praktisk erfaring og arbejder ofte i et verdensomspændende revisionsfirma med alenlange interne retningslinjer for alt mellem himmel og jord. Alligevel ser vi gang på gang, hvordan veltalende svindlere kan føre revisorerne bag lyset. Så hvad hjælper det alt sammen?

Formålet med revision er at højne troværdigheden af den årsrapport, klienten selv har udarbejdet. Revisor kontrollerer, om årsrapporten er lovligt og rigtigt opstillet, og om årsrapporten giver et så retvisende billede som muligt af den økonomiske virkelighed i den virksomhed, der aflægger rapporten. Under revisionen skal revisor også være opmærksom på, at besvigelser kan forekomme. Men vi får naturligvis aldrig sikkerhed for, at årsrapporten afspejler den fulde økonomiske sandhed, eller at der ikke er forekommet mandatsvig, bedrageri eller bestikkelse i virksomheden. Revisionen giver gennem sine stikprøver og sin systemgennemgang af klientens virksomhed en betydelig grad af sikkerhed for,

at årsrapportens indhold er lovligt og rigtigt. Revisionen og revisors tilstedeværelse gør det også meget vanskeligere for en kriminel at svindle med årsrapporten og at begå andre former for kriminalitet. Revisor forebygger og afdækker, men revisor kan aldrig garantere – hverken for sandhedsværdien, eller for at der ikke er forekommet kriminalitet. Ville vi have noget, der nærmede sig sikkerhed, skulle revisor følge enhver transaktion i virksomheden, helst fra den var foretaget, til den var afspejlet i årsrapporten. Noget sådant ville indebære mandsopdækning af de ansatte i virksomheden og koste uhyrlige summer.

Amerikanske undersøgelser viser, at den eksterne revisor i knap 10 % af alle tilfælde var den, der først opdagede besvigelser i virksomheden. Hvor der var tale om besvigelser begået af den øverste ledelse, var tallet godt 16 %, og i små virksomheder var tallet godt 14 %. Hertil kommer, at virksomhedens interne kontroller hyppigere afdækkede besvigelserne – og at revision også består i en test af de interne kontroller. Det er således hævet over enhver tvivl, at revisor ikke blot har en forebyggende effekt på kriminalitet gennem sin tilstedeværelse i virksomheden, men også at revisor via sine kontroller og sin professionelle skepsis faktisk også afdækker kriminalitet. At en uafhængig, ekstern og kvalificeret kontrol endvidere hæver rigtigheden og lovligheden af selve årsrapporten er indiskutabelt.

Set i dette lys er der to påfaldende udviklinger i gang. Sidste år blev EU's 8. selskabsdirektiv om revision af årsregnskaber implementeret i dansk revisorlovgivning. I betragtning af at en revisor er offentlighedens tillidsrepræsentant og vores alle sammens fremskudte "kontrol" i virksomhederne, synes det voldsomt – ja næsten bizart – at man nu derudover har den ene kontrolforanstaltning efter den anden – ikke af virksomhederne eller af de kriminelle, men af kontrollanten. Vi har nu en Erhvervs- og Selskabsstyrelse, der uden retskendelse kan foretage uanmeldte kontrolbesøg – såkaldte dawnraids – i revisionsvirksomhederne ved mistanke om overtrædelser af revisorlovgivningen. Vi har et Revisortilsyn, der sørger for, at samtlige landets revisorer hvert sjette år

bliver kigget efter i sømmene og får kontrolleret deres egen kvalitetskontrol. Ved mistanke om at en revisor eller en revisionsvirksomhed har tilsidesat sine pligter, har vi Revisornævnet, der kan ikende ganske voldsomme bøder eller ligefrem fratage revisor godkendelsen. Vi har krav om obligatorisk efteruddannelse og krav om, at en revisor skal have "et godt omdømme" – hvad det så end er for noget. Denne kontrolsyge er et klart internationalt fænomen, der også afspejler sig i, at EU vil godkende samtlige standarder, der har med revision at gøre.

Baggrunden for alt dette må vel være en klar erkendelse af revisionens betydning og vigtighed for samfundet. Men så er det svært at forstå den anden udvikling.

For samtidig med den omfattende kontrol har EU travlt med at "lempe byrderne for de mindre erhvervsvirksomheder", og regeringen travlt med at begrænse området for lovpligtig revision. Nu er revision pludselig ikke så vigtigt – det er nærmest bare en byrde, man lægger på erhvervslivet, for at blive i regeringens yndlingsterminologi. Hvis man ender med at begrænse den lovpligtige revision til de få allerstørste danske virksomheder, åbner vi samtidig for, at årsrapporters troværdighed i almindelighed udelukkende afhænger af den afgivende virksomheds troværdighed, og at enhver kriminel har fri og ukontrolleret adgang til at manipulere med tallene efter forgodtbefindende. At også SKAT vil mangle det regnskabsmæssige, troværdige grundlag for ligningen, kan SKAT nok selv klare – de har jo så mange ressourcer...

En måde at "lukke hullet" mellem de meget store, komplicerede og tidskrævende tiltag, der i dag forlanges efter de internationale standarder for revision, som i stadig større grad bliver tilpasset revision af de meget store virksomheder, kunne være at indføre lovpligtigt review af de små og mellemstore selskaber.



Værdi – for både virksomheder og samfundet

Revisionsydelsen er fortsat en hjørnesten for et vel-fungerende erhvervsliv. Det rokker hverken finanskrisen eller enkeltsager med stor mediebevågenhed ved. Men revisionsydelsen skal tilpasses, så den giver størst mulig værdi for virksomheder og samfundet

Kunder spørger os, medierne spørger, og i den brede offentlighed bliver der også rejst spørgsmål:

”Hvad er jeres revision egentlig værd, når der har været flere sager, hvor revisionen ikke har opdaget, at der var noget helt galt?”

Et par enkeltsager og finanskrisen har sat revision på dagsordenen, og i en nøgtern midtvejsevaluering kommer man ikke uden om, at revisionsbranchens omdømme har lidt skade af sagerne. Kritikken har langtfra altid været saglig, men i Deloitte accepterer vi det som et grundvilkår, at der kan rejses debat om vores ydelser – fordi vi agerer i en branche, hvor lovgivningen i stort omfang er med til at sætte rammerne for os som offentlighedens tilsidsrepræsentant. Vores vigtigste svar på kritikken er ikke i ord, men i handling: Det er det arbejde, partnere og ansatte i Deloitte leverer hver eneste dag året rundt.

Kunder, leverandører, banker og andre af virksomhedens samarbejdspartner får med revisionspåtegningen en kvalitetskontrol af, at en virksomheds regnskab afspejler den reelle økonomiske stilling. Det er til gavn for både virksomheden og de mange interessenter, fordi det sikrer tillid, når man handler og investerer. Sådan var det før finanskrisen og sagerne. Og sådan er det såmænd også efter.

Det er en overreaktion, når nogle få sager fører til krav om ændret lovgivning, mener partner Jesper Jørgensen, der i Deloitte's koncernledelse har ansvaret for revisionsfaglige spørgsmål:

”Lidt firkantet sagt, så lukker man heller ikke motorvejene eller tidobler politiets patruljering, blot fordi nogle fartbøller er årsag til færdselsulykker. Uanset om det er trafikikkerhed eller erhvervslivet, så skal omfanget af sikkerhedsforanstaltninger stå mål med effekten. Vores holdning er, at de få sager, der har været tæt dækket i medierne, skal holdes op mod de titusindvis af veldrevne virksomheder med retvisende regnskaber,” siger han.

Udfordrer og afprøver

Jesper Jørgensen peger samtidig på, at revisionsopgaven er en langt mere nuanceret proces, end mange tror. Som revisor gennemfører man en omfattende række af stikprøver og kontroller. Samtidig udfordrer og afprøver revisor den daglige ledelse på regnskabsmæssige skøn vedrørende f.eks. værdiansættelser.



”Det er skarpe diskussioner, hvor virksomhedsledelsen skal have argumenterne i orden. Det kan du ikke se ud af årsrapporten, men på den måde virker det forebyggende. Det blotte faktum, at en uafhængig revisor kontrollerer virksomhedens regnskaber, får svagere sjæle til at afholde sig fra at tage de første skridt i den forkerte retning,” siger han.

Internationale regler

Hvad mange overser i debatten er, at dansk erhvervsliv og danske virksomheder agerer på et globalt marked, og revisions- og regnskabsstandarder er ikke et nationalt anliggende. De internationale standarder er en velintegreret del af den åbne globale handel, hvor udenlandske investorer følger en række danske selskaber tæt, mens danske virksomheder og institutionelle investorer investerer med et globalt udsyn. I den sammenhæng er det værd at bemærke, at revisionsstandarderne blev skærpet betydeligt i kølvandet på en række af de store internationale erhvervsskandaler, som blev oprullet lige efter årtusindskiftet. Dansk enegang vil være konkurrenceforvridende for danske virksomheder, og Danmark vil blive et mindre attraktivt marked at agere på, hvis vi indfører særregler.

”Det blotte faktum, at en uafhængig revisor kontrollerer virksomhedens regnskaber, får svagere sjæle til at afholde sig fra at tage de første skridt i den forkerte retning”

Review giver større værdi

Med en erhvervsstruktur præget af mange mindre og mellemstore virksomheder er de internationale revisionsstandarder imidlertid efterhånden vokset fra en del af det danske erhvervsliv. Der er forskel på globale koncerner og ejerledede virksomheder med 10 eller 20 ansatte. Det er dyrt, når håndværkeren eller it-iværksætteren skal revideres med samme detaljerede krav, som benyttes for store koncerner.

Revisionspligten blev med virkning fra 2006 lempet, så der kun er krav om revision af virksomheder med en omsætning over tre mio.kr. Deloitte ser et perspektiv i at gå videre ad den vej. En model kan være at ophæve revisionspligten for virksomheder i årsregnskabslovens klasse B, der er virksomheder med en årlig omsætning op til 75 mio.kr. Ophævelsen skal dog modsvares af en anden kontrol, som er tilpasset virksomhederne.

”Som standarderne er i dag, vil der være perspektiv i at ophæve revisionspligten for disse virksomheder. Men det er afgørende, at der sættes noget andet i stedet. En oplagt model er et review, som er mindre omfattende, men som samtidig er en veldefineret gennemgang af virksomhedens regnskab,” siger Jesper Jørgensen.

Han fremhæver, at virksomhederne med den model får et regnskab, de kan bruge, når de skal forhandle kreditter eller dokumentere virksomhedens soliditet. Med et standardiseret review ved virksomhedens samarbejdspartner præcis, hvad revisor har kontrolleret. Hvis man erstatter kravet om revision med et krav om review, vil det lempe virksomhedernes administrative byrde samtidig med, at alle interessenter fortsat kan have tiltro til regnskaber fra denne type virksomheder.

Sundhedstjek – rådgivning i innovationens tegn

Deloitte's nye rådgivningskoncept Sundhedstjek stiller diagnosen og anviser, hvor virksomhederne skal tage fat over for finanskrisens udfordringer. Det nye koncept blev udviklet på rekordtid. I Deloitte vil vi bruge erfaringerne til andre innovationsprojekter

I en associationsøvelse er det nok de færreste, som returnerer med "revisionsfirma", hvis der bliver spillet ud med "innovation". Sådan er det, det erkender vi blankt, men i Deloitte gør vi, hvad vi kan for at ændre dette billede. Virkeligheden er ikke anderledes for Deloitte end for vores mange kunder. Markedets behov er i konstant forandring, og det stiller krav til udviklingen af de ydelser, vi tilbyder. Sundhedstjek er et godt eksempel på, hvordan Deloitte hurtigt kan tilpasse ydelserne, når kundernes behov forandres.

For mange danske virksomheder var 2008 en brat opvågning til en ny virkelighed. Med ét slag blev erhvervs-klimaet ændret. For mange virksomheder betød det, at tidligere solide og sikre kunder pludselig var væk, ligesom kreditmulighederne blev strammet i ekspresfart. Den globale finanskrisen satte nye rammer for stort set alle virksomheder. Kvalitetsprodukter og gode kunde-relationer var ikke længere i sig selv nok til at styre sikkert gennem krisen.

De markant ændrede vilkår for virksomhedens drift nødvendiggjorde en hurtig omstilling. Det så vi i Deloitte som en udfordring for vores rådgivning. Det blev begyndelsen til et nyt rådgivningskoncept, Sundhedstjek.

Et lag længere ned

Sundhedstjek, som blev lanceret i foråret 2009, kommer 360 grader rundt i virksomheden, så man får gennemgået alle vigtige områder. Blandt andet hjælper Deloitte virksomheden med at kortlægge likviditetsstyring, HR-forhold og risikohåndtering. Kunden får en rapport, som både giver en status og en række konkrete anbefalinger til, hvordan der skal følges op.

"Sundhedstjekket er på ingen måde en mirakelkur, men det kan kortlægge, hvor virksomhederne med fordel skal fokusere for at komme gennem finanskrisen," understreger Hans Trærup, der i Deloitte's koncernledelse har haft ansvaret for projektet.

"Sundhedstjekket retter sig i høj grad mod de mellemstore og mindre virksomheder, hvor mange er særdeles bevidste om, at der skal være et konkret afkast af de ressourcer, man investerer i projekter. Derfor var det afgørende, at vi fik en ydelse, hvor vi på én og samme tid ser på alle væsentlige områder af virksomheden og sikrer, at sundhedstjekket er overskueligt og hurtigt.



Samtidig kommer vi et lag længere ned end den helt overordnede rådgivning. Det er vigtigt, at sundhedstjekket giver konkrete input. Derfor er der i afrapporteringen altid oplistet både her-og-nu anbefalinger og mere langsigtede udviklingspotentialer,” fortæller Hans Trærup.

Markedets behov er i konstant forandring, og det stiller krav til udviklingen af de serviceydelser, vi tilbyder

De virksomheder, der allerede har været igennem et sundhedstjek, er meget positive i deres respons. De hæfter sig især ved den meget jordnære tilgang med konkrete forslag til handlinger.

Bredt felt af specialistviden

Sundhedstjek er et nyt koncept, men den grundlæggende filosofi med at levere tværgående rådgivning er en grundpille i Deloitte's forretningsstrategi. I mange tilfælde er indgangen til virksomhederne den lovbestemte revisionsopgave, men Deloitte's partnere har ofte en langt bredere rolle som strategisk sparringspartner for virksomhedsledelsen.

Som Danmarks største revisions- og rådgivningsvirksomhed har Deloitte en meget bred vifte af kompetencer. På tværs af faglige specialer har kunderne adgang til specialistviden på højeste niveau.

”Det er den tankegang, som vi konkret har foldet ud i Sundhedstjekket. Den enkelte kunde møder sin revisor eller konsulent fra Deloitte, når vi gennemfører et Sundhedstjek, men bagved ligger der fagligt input fra kolleger, som er dybt specialiseret på hvert sit felt. Man plejer at sige, at revisoren er virksomhedens huslæge. Hvis man bliver i billedsproget, skal vi videreudvikle det, så vi fremover bliver at sammenligne med et helt sundhedsteam med læge, diætist, fysisk træner m.m.,” siger Hans Trærup.

Samfundsnytte og forretning i forening

Deloitte har solid erfaring i at rådgive globale koncerner om klimastrategi og klima- og CSR-rapportering. Deloitte's specialistviden betyder, at vi kan yde vores bidrag til løsningen af de globale klimaproblemer, og samtidig er området et lovende forretningsområde

På et punkt er FN's klimakonference, som afvikles i København i slutningen af 2009, en succes, allerede før den er afholdt. Klimaet er eftertrykkeligt sat på dagsordenen både herhjemme og internationalt, på regeringsplan, i medierne – og ikke mindst i virksomhederne. Med al respekt for andre kan erhvervslivets indsats ikke undervurderes. Det er her, de afgørende nye teknologier skal udvikles og modnes. I Deloitte er vi glade for, at klimadagsordenen nu fylder så meget. Siden begyndelsen af 1990'erne har Deloitte spillet en aktiv rolle i det, vi dengang kaldte miljøregnskaber. Gennem årene har Deloitte bistået danske og internationale koncerner med at formulere og implementere klimastrategier. Det har været en langstrakt proces, men trods alt er trendenentydig. De fleste store selskaber har i dag klima- og CSR-strategier, ligesom de opprioriterer rapporteringen på området.

Overblikket er afgørende

I virksomhederne er klimastrategien ikke begrænset til at være en sag for ingeniører og andre tekniske fagfolk. En effektiv klimastrategi vil ofte kræve viden om emner som skatteforhold, finansiering og et målrettet arbejde med underleverandører. Her sikrer Deloitte's tværgående rådgivningsprofil, at vi altid kan stille det rigtige hold med en specialistviden, der matcher udfordringerne i den enkelte virksomhed.

“Hvis virksomhederne skal arbejde strategisk med klimaindsatsen, skal der ageres på områder, hvor det giver størst effekt. I en del virksomheder er der behov for at få bedre overblik, for uden overblik kan du ikke agere strategisk. Derfor har vi i Deloitte udviklet Deloitte's Strategic Carbon Footprint. Metoden bygger på anerkendte standarder og sikrer en optimal afdækning og dermed det bedste mulige udgangspunkt for handling”, siger Preben J. Sørensen, der er leder af Deloitte's ydelser inden for corporate responsibility og klima.

Nye muligheder og risici

Klimastrategien skal ikke alene sikre, at virksomheden får styr på sin egen udledning af klimagasser. For mange virksomheder betyder klimaforandringerne og den globale indsats over for klimaforandringerne, at de skal agere på et marked med nye muligheder og nye risici.



“Cleantech-industrien er et eksempel på en hel branche, som har udnyttet de nye muligheder.

Vores rådgivning kan sikre, at virksomhederne får effektive klimastrategier. Herigennem bidrager vi til løsningen på de globale klimaproblemer. Pointen er, at klimaagenten slår igennem på mange områder, og det skal afspejles i virksomhedernes strategi. Et eksempel er den kriseramte amerikanske bilindustri, hvor man som løsning på ét blandt mange problemer nu skæver til Europa for at blive bedre til at fremstille mere energirigtige biler,” siger Preben J. Sørensen.

Hvis virksomhederne skal arbejde strategisk med klimaindsatsen, skal der ageres på områder, hvor det giver størst effekt

Potentiale i bedre CSR-rapportering

Mange danske koncerner og virksomheder har de senere år løftet deres klima- og CSR-indsats. Desværre fremgår dette løft ikke entydigt af virksomhedernes årsrapporter. De bedste virksomheder har en rapportering på internationalt niveau, men der er stadig en del virksomheder, som enten slet ikke rapporterer, eller som kun har en begrænset rapportering om CSR i deres årsrapport. Mange virksomheder vil imidlertid i de kommende år blive mødt af stigende krav om, at de skal dokumentere deres klimapåvirkning og samlede CSR-indsats. På tværs af produkter er der et stigende forbrugerpres, ligesom virksomhedernes CSR-profil er en betydningsfuld parameter i konkurrencen om den attraktive arbejdskraft. Også på kapitalmarkederne er der en klar tendens til, at der fremover stilles krav til en dokumenteret CSR-profil.

“Parallelt med de stigende krav til virksomhederne er der kritiske røster, som beskylder virksomhedernes klima- og miljøindsats for mest af alt at være imagepleje. En del af svaret på den kritik er i vores øjne en troværdig og faktabaseret rapportering, der viser, at man rent faktisk gør en forskel,” siger Preben J. Sørensen.

Under alle omstændigheder har de største danske virksomheder fremover intet valg. Omkring 1.100 danske virksomheder er omfattet af en lovændring, som betyder, at de fremover i årsrapporten skal beskrive virksomhedens samfundsansvar. En lovændring, som Preben J. Sørensen hilser velkommen:

“Når vi i virksomheder sætter mål for ledere og medarbejdere er det adfærdregulerende.

Hvis målene ellers er fornuftige, kan de hjælpe os til at holde fokus. Samme mekanik gælder formodentlig for virksomheder. Derfor tror jeg, at kravet om rapportering kan blive katalysator for en ny praksis i mange virksomheder,” siger han.

Deloitte's redegørelse for CSR og samfundsansvar fremgår af årsrapportens side 23.



Det strategiske fundament

Som revisions- og rådgivningsvirksomhed opererer vi i Deloitte på en række markeder med forskellige markedsbetingelser og krav til vores forretning. Forretningsstrategien er en fælles rettesnor for alle dele af virksomheden. En ramme, der sikrer ét fælles mål, ét sæt værdier og én vision, der er klart defineret, kendt og accepteret af alle.

I regnskabsåret 2006/07 startede vi i Deloitte en ny strategiperiode – Strategi 2010. På langt de fleste områder bygger Strategi 2010 videre på de mål og de resultater, der er skabt i de foregående strategiperioder. Derfor handler mange af indsatserne i strategien ikke om, at vi skal ændre vores kurs eller prioritere anderledes, men at vi skal blive endnu bedre og skabe optimale rammer for det, som vi vælger at fokusere på.

Visionen i korte træk:

Vi har et stærkt kundefokus og arbejder med dedikerede, tværfaglige service-teams. Vores tværfaglige tilgang er kendt, anerkendt og værdsat af vores kunder. Vi evner at fange nye temaer og lovkrav tidligt og har fokus på produktudvikling og innovative løsninger. Nuværende og potentielle medarbejdere oplever os som den mest attraktive og spændende arbejdsplads inden for vores felt. Vi er anerkendt for vores høje kvalitet og forretningsetik.

Visionen i Strategi 2010 handler om at fastholde og udbygge vores position som markedsleder på det danske marked inden for revision og rådgivning. Et væsentligt fokus i Strategi 2010 er derfor rentabel, kontinuerlig vækst. Men vores vision rækker længere, fordi den beskriver Deloitte som den virksomhed, der sætter den faglige og forretningsmæssige standard på det danske revisions- og rådgivningsmarked. Dermed sætter visionen et højt ambitionsniveau for både markedsvendte initiativer og underliggende processer og systemer, der styrer Deloitte.

I Strategi 2010 arbejder vi derfor med fem områder med særlig fokus på markedsudvikling samt medarbejdere og partnere. Nøgleindsatserne inden for disse områder er kunde- og markedsfokusering, tværgående løsninger og leverancemodeller, innovation og rekruttering og fastholdelse af vores talenter samt udvikling af vores ledere.

Regnskabsåret 2008/09 er det tredje og næstsidste regnskabsår i Strategi 2010, og mange af de mål, som vi har sat os, er nået helt eller delvis. Vi er derfor begyndt at kigge frem mod den kommende strategiperiode, som i kurs og indhold vil ligge i forlængelse af Strategi 2010, og som vil bygge videre på det værdigrundlag, der kendetegner Deloitte.

Vi har de seneste år flere gange oplevet, hvordan ændringer i lovgivningsmæssige rammer eller i den globale økonomi har ændret de forretningsmæssige betingelser for vores kunder og dermed også behovet for revision og rådgivning. Sådanne skift stiller krav til os, fordi vi til hver en tid skal kunne møde kundernes udfordringer med kvalificeret revision og rådgivning. Vi ser et stigende behov for at kunne agere fleksibelt.

Vi vil derfor skabe en endnu stærkere markedsdrevet strategi, der definerer de afledte krav til HR, kvalitet og leverancesystemer, it, kommunikation, governance og corporate responsibility ud fra de overordnede markeds-mæssige behov og mål.

De overordnede rammer for strategiprocesen er fastlagt. Vi ved, at nogle af de største udfordringer for os er forankring og fastholdelse af fokus, og derfor har vi udviklet en strategiproces, der adresserer dette og eksempelvis inddrager relevante partnere og medarbejdere tidligt i processen.

Markedsudvikling



”Gennem mange år har vi oparbejdet en stor og meget varieret kundeportefølje og det er både en stor styrke og en stor udfordring for os. Det stiller enorme krav til vores organisering, at vi på én og samme tid skal have dyb indsigt i alle brancher og alle kundestørrelser. Men det er en helt afgørende forudsætning for, at vi opleves som værdiskabende”

Hans Trærup
Partner og medlem af koncernledelsen



Konkurrencen på de markeder, vi opererer indenfor, er fortsat hård. Vi har fastholdt vores vækststrategi i et vanskeligt marked, og det er vores opfattelse, at vi har konsolideret positionen som det førende revisions- og rådgivningsfirma i Danmark.

Vi har realiseret en omsætningsvækst i det forgangne regnskabsår på knap 100 mio.kr., svarende til en vækst på ca. 5 %. I lyset af de gældende markedsforhold er vi tilfredse med dette resultat, selvom vi ikke helt har nået den vækstrate, som det var vores mål ved indgangen til dette regnskabsår.

Vi har fortsat en generel ambition om, at vi vil være nr. 1 eller 2 inden for de forretningsområder, vi beskæftiger os med – eller at vi vil kunne opnå dette i løbet af en kort årrække.

Desværre findes der ikke officielle målinger, der præcist kan vise vores markedsposition inden for de enkelte forretningsområder. På revisionsområdet, der udgør den væsentligste del af vores forretning, kan vi dog måle på antallet af revisionskunder i forskellige virksomhedssegmenter. Her viser vores egne målinger, at vi har en markedsandel på 21 % i segmentet de største danske virksomheder (virksomheder med 500 medarbejdere eller derover). Dermed indtager vi aktuelt en tredjeplads. Vi har i år øget andelen med 3 %-point, hvilket giver os tro på, at vi kan blive nr. 1 eller 2 inden for dette kunde-segment i løbet af en kortere årrække.

Vi har i dag klart flest revisionskunder i segmentet danske børsnoterede virksomheder. Vi har gradvist og målrettet opbygget denne position over de senere år, siden det obligatoriske to-revisorsystem for de børsnoterede virksomheder blev ophævet.

I segmentet små og mellemstore danske virksomheder (virksomheder mellem 10 og 500 ansatte) har vi opgjort vores markedsandel til 13 %, hvilket giver os en klar førsteplads i dette kundeselement, hvor ingen af vores konkurrenter har markedsandele, der overstiger 10 %. Vores markedsandel på 13 % er uændret i forhold til året før.

Finanskrisen og recessionen har bekræftet vores strategi om at være tæt på kunderne og deres udfordringer. Dette har betydet, at vi i løbet af ganske kort tid har kunnet udvikle eller tilpasse en række ydelser målrettet de aktuelle udfordringer, eksempelvis inden for driftseffektivisering, styring af cash flow, finansiel risikostyring og Sundhedstjek, der skaber overblik over sundhedstilstanden i de mellemstore og mindre virksomheder.

Det er fortsat vores overbevisning, at et målrettet samarbejde med udvikling af nye ydelser tilpasset kundernes aktuelle behov er en væsentlig faktor for kundernes vurdering af os som den foretrukne rådgiver, og vi har derfor – finanskrisen til trods – fastholdt den strategiske målsætning om hele tiden at have mellem 5 og 10 nye ydelser under udvikling.

Kunderne er kernen i vores forretning. Det omdømme og den tillid, som vi nyder hos kunderne, er afgørende for Deloittes fremtidige succes. Vi vil følge vores markedsposition og har som mål at kunne offentliggøre et endnu mere nuanceret billede af udviklingen. Men vi vil gerne gå endnu længere og offentliggøre mål og resultater af den årlige omdømmeundersøgelse blandt vores kunder for derigennem at fastholde målsætningen om at være det førende revisions- og rådgivningsfirma i Danmark.

Det er et væsentligt mål for os at sikre konstant markedsfokus. Vi skal være drevet af kundernes behov, og vi skal evne at udvikle vores forretning i forhold til markedet. Vi tror på, at vi gennem øget fokusering på kunde-segmenter og stærkere branchespecialisering kan opnå et endnu stærkere fokus på kunderne og arbejder målrettet med at tilpasse organiseringen i forhold til dette.

Vi har gennem flere år skærpet fokus på tværfagligt samarbejde og kan se resultaterne i form af stigende efterspørgsel efter løsninger, der går på tværs af forretningsområderne. En stor del af ydelsesudviklingen foregår som et samarbejde mellem relevante forretningsområder og tager udgangspunkt i en målsætning om at levere helhedsløsninger, der kommer hele vejen rundt om kundernes udfordringer.



Vores mål og indsats:

- Vi har som mål at være nr. 1 eller 2 inden for alle vores forretningsområder.
- Vi vil styrke fokuseringen inden for kunde-segmenter.
- Vi vil styrke vores industrispecialisering.
- Vi vil styrke vores rådgivningskompetencer over for små og mellemstore virksomheder.
- Vi vil målrette vores kræfter inden for innovation og produktudvikling.

	Mål 2008/09	Realiseret 2008/09	Mål 2009/10
Omsætningsvækst	10 %	5,1 %	5 %
Markedsandel blandt de største danske virksomheder (revision)	Ikke fastsat	21 %	22 %
Markedsandel blandt de børsnoterede virksomheder	30 %	31 %	35 %
Markedsandel blandt de små og mellemstore virksomheder	Ikke fastsat	13 %	14 %
Antal nye ydelser under udvikling	5-10	12	5-10

Medarbejdere og partnere



”Den netop afsluttede holdningsundersøgelse viser, at medarbejderne har commitment og er meget engagerede. Medarbejdernes trivsel og loyalitet er både vigtig for Deloitte og kunderne, der stiller store krav til kontinuitet, faglighed og fortsat udvikling hos medarbejderne”

Jesper Jørgensen
Partner og medlem af koncernledelsen



Som vidensvirksomhed er det helt afgørende for fortsat succes, at vi har medarbejdere og partnere med de rette faglige og personlige kompetencer. Alle de initiativer, som vi sætter i værk for at blive bedre til at tiltrække, fastholde og udvikle dygtige medarbejdere og partnere, er en investering i Deloitte's fremtid.

Vi ser god ledelse som helt centralt for at nå de forretningsmæssige mål. Vores primære fokus er at styrke ledelse som faglig disciplin. Derfor har vi i år udviklet en model for god ledelse i Deloitte, målrettede lederudviklingsforløb og værktøjer, der understøtter lederudvikling. Vi har påbegyndt implementeringen af lederudviklingsforløb og vil på baggrund af de erfaringer, som vi høster, evaluere konceptet med henblik på fortsat udvikling. Herudover vil vi også arbejde med skræddersyede lederudviklingsforløb, der adresserer specifikke karriereforsøg.

Performance management er et andet ledelsesaspekt, som vi har som mål at optimere. Vi tror på, at velfungerende og ensartede performance management-processer vil medvirke positivt til at sikre koblingen mellem forretningsstrategi, kompetencer, ressourcer og den enkeltes bidrag og udvikling. Vi har udviklet et koncept og relevante hjælpeværktøjer og har gennem workshops løftet kompetencerne inden for performance management med særligt fokus på udviklingssamtalen. Vi fortsætter projektet, der sigter mod en ny kompetencemodel og større fokus på performancemål.

Vores mål er at være blandt de mest attraktive arbejdspladser i Danmark. Vi har gennem flere år arbejdet internt og eksternt med at skabe og styrke fundamentet for dette. I maj 2009 har de nyuddannede placeret os som nr. 10 i Universum Student Survey 2009, hvilket er en fremgang på 3 pladser. I en tilsvarende måling blandt erfarne – Young Professionals Survey – opnåede vi i november 2008 en fremgang på 14 pladser til nr. 14.

Vi tillægger disse resultater det stærke fokus, som vi igennem vores employer branding-strategi har haft på at skabe et større kendskab til værdierne og karrieremulighederne i Deloitte. I år har vi lanceret en større employer branding-kampagne, der sætter fokus på dygtige medarbejdere, høj faglighed og en uformel tone. Kampagnen har høstet stor anerkendelse i form af Aurora- og Creative Circle-reklamepriser. I år har vi haft særligt fokus på at udvikle et nyt karrieresite på internettet samt på massiv deltagelse i og afvikling af rekrutteringsmesser og events.

Halvdelen af alle nyansættelser i Deloitte er kvinder. Men desværre forlader for mange kvindelige medarbejdere os tidligt i deres karriere. Vi tror på, at flere kvindelige partnere vil styrke vores samlede kompetencer og erfaringsgrundlag og dermed forbedre mulighederne for at nå de forretningsmæssige mål. Vi har derfor sat kvinder og karriere i Deloitte på dagsordenen gennem forskellige initiativer, herunder fælles kvindedage, workshops om kvinder i karriere, støtte til lokale kvindenetværk og etablering af en elektronisk kvindeportal på intranettet. Vi har tiltrådt Ligestillingsministeriets kvindecharter, hvor vi forpligter os til at gøre en konkret og strategisk indsats for at fastholde og udvikle kvinder i karriere. Vi vil øge vores fokus i det kommende år gennem en række aktiviteter, der kan sikre en højere grad af udvikling og fastholdelse af kvinderne.

Udvikling og fastholdelse er også nogle af nøgleordene i implementeringen af et nyt koncept for toptalenter. Det kommende år vil vi især have fokus på at styrke ledelsen og udviklingen af vores toptalenter samt på at etablere et netværk for kommende toptalenter.



Vores mål og indsatser:

- Vi vil styrke udviklingen af vores ledere.
- Vi vil styrke udviklingen og fastholdelsen af toptalenter.
- Vi vil fortsætte employer branding-indsatsen for at tiltrække de dygtigste talenter.
- Vi vil intensivere fokus på kvinder i karriere og derigennem sikre fastholdelsen af kvinder.

	Mål 2008/09	Realiseret 2008/09	Mål 2009/10
Medarbejderomsætningshastighed	18 %	18,1%	18 %
Svarprocent i holdningsundersøgelse	> 66 %	80 %	Gennemføres først i 2011
Engagement index i holdningsundersøgelse	73	75	Gennemføres først i 2011
Placering Universum Student Survey	Ikke fastsat	10	Top 10 + bedst placeret i branchen
Placering Universum Young Professionals Survey	Ikke fastsat	14	Top 10 + bedst placeret i branchen

De øvrige områder i Strategi 2010



”Deloitte er og skal blive ved med at være et kvalitetsstempel. Vores omdømme er et løfte til omverdenen, men det er også et resultat af den kvalitet, integritet, troværdighed og adfærd, som man møder hos os. Både globalt og i Danmark bruger vi mange ressourcer på at værne om vores omdømme”

Erik Holst Jørgensen
Partner og CEO

Profilering

I offentligheden beskrives vi ofte som et revisionsfirma. Men vores kompetenceområde er langt bredere og derfor er vores mål, at markedets viden om os i højere grad skal afspejle virkeligheden.

At påvirke markedets indsigt i vores kompetenceområde er en langsigtet opgave. Vi har i år taget et par væsentlige skridt mod at skabe en klarere profil i markedet. Først og fremmest har vi udviklet og implementeret en ny kommunikationsplatform, der gennem klare holdninger og fokus på viden har til formål at synliggøre dybden og bredden i vores kompetencer. I det kommende år er det primære fokus at omsætte den fastlagte strategi i praksis.

Vi har også øget vores pressefokus med henblik på at markere os med indsigt og standpunkter i forbindelse med aktuelle begivenheder inden for vores faglige område. Vi har eksempelvis været meget aktive i forbindelse med skattereformen, hvor vi undervejs i processen har formidlet de konkrete konsekvenser af lovforslagene gennem pressen, på landsdækkende seminarer og i e-nyhedsbreve. Dette arbejde vil fortsætte det kommende år.

Governance og infrastruktur

Det er vores mål at organisere os med størst muligt markedsfokus, således at kunderne oplever, at vi leverer helhedsløsninger, der når hele vejen rundt om deres udfordringer. Vi har derfor analyseret og vurderet markedet og har foretaget en ny markedssegmentering. Den ny segmentering er i færd med at blive implementeret, og den understøttes af en tilpasning af markedsorganisationen, den overordnede ledelsesstruktur og vores incitamentsmodeller.





Kvalitet

Vi har som mål, at kunder og omverdenen oplever Deloitte som et kvalitetsstempel, og at både den interne og eksterne kvalitetskontrol afspejler høj kvalitet og forretningsetik i organisationen.

I overensstemmelse med firmapolitikkerne i Deloitte Touche Tohmatsu har vi et internt kvalitetskontrollsystem, der dels tager udgangspunkt i opgavekontrol, dels i kvalitetskontrol på firmaniveau. Kvalitetskontrollsystemet udbygges i takt med, at der internt og eksternt stilles nye krav. Eksempelvis er der i år gennemført en udvidelse i omfanget af intern kvalitetskontrol, der har til formål at kontrollere overholdelsen af politikker og retningslinjer samt at vurdere kvaliteten af det udførte arbejde og den ydede service.

Der er forretningsmæssige risici forbundet med alle erhverv. Som en del af vores aktive arbejde med at beskytte vores virksomhed og brand har vi etableret strategisk risikostyring. Indsatsen har indledningsvis haft fokus på etablering af en governancestruktur med hensigtsmæssig organisering og allokering af ansvar for risikostyringen. Vi har afdækket de forskellige strategiske risici, der er gældende for virksomheden, og har på denne baggrund iværksat det nødvendige beredskab til styring af risici. Endelig er der indført procedurer, der skal sikre, at der regelmæssigt foregår gennemgang og opdatering af Deloitte's risikobillede og de tilknyttede tiltag.

Det er afgørende for vores forretning, at kunderne forbinder Deloitte med høj kvalitet. Fokus på leverancemodeller har medført, at vi har investeret i at designe og videreudvikle it-understøttede leverancesystemer til især små og mellemstore virksomheder, der kan understøtte en effektiv, tværfaglig rådgivning. Vi vil også fremover fokusere på forbedring af vores leverancesystemer.

Corporate responsibility

I Deloitte tager vi vores samfundsansvar alvorligt. Vi engagerer os aktivt i det samfund, som vi er en del af, og involverer os i initiativer, der kan bidrage til positiv udvikling i vores omverden. Vi støtter bredt, men vi mener, at vi især har et ansvar for at bidrage med og skabe viden.

Vi har de senere år især engageret os inden for uddannelsesområdet med undervisning, fagligt engagement i de fora, der ligger inden for vores profession, samt gennem sponsorater og donationer. Derudover støtter vi en række større og mindre velgørhedsprojekter.

I 2008 etablerede Deloitte Touche Tohmatsu et corporate responsibility-råd for at skabe en global tilgang til samfundsansvar og bæredygtighed. Som et vigtigt element i arbejdet er der udviklet en global politik for Deloitte's corporate responsibility. I efteråret 2009 offentliggøres den første globale corporate responsibility-rapport, hvor de største medlemslande indgår, heriblandt Danmark. Disse indsatser skal ses som startskuddet til et mere fokuseret, målrettet og sammenhængende arbejde med corporate responsibility globalt og lokalt.

Med dette udgangspunkt vil vi udarbejde en selvstændig strategi for corporate responsibility-aktiviteterne, og i det kommende år vil vi kommunikere om vores strategiske mål og indsatser såvel internt som eksternt.

Vores mål og indsatser:

- Vi vil efterleve gældende faglige standarder, lovgivning og myndighedskrav.
- Vi vil udbygge vores profil i markedet og markere os inden for relevante emner.
- Vi vil fortsætte vores satsning på at udvikle it-understøttede systemer til tværfaglig rådgivning.
- Vi vil arbejde videre med risikostyring og risikomitigerende tiltag.
- Vi vil udarbejde en selvstændig corporate responsibility-strategi.

En ny virkelighed

Udvikling og tendenser

Det forgangne år har dansk erhvervsliv været præget af et konjunkturskift. På trods af den vanskelige markedssituation har vi fastholdt den strategiske kurs, som vi satte sidste år. De ændrede markedsforhold har dog påvirket karakteren af vores revision og rådgivning.

Efterspørgslen påvirket af recessionen

Finanskrisen har påvirket store dele af dansk erhvervsliv og dermed også vores kundeportefølje. Nogle af kunderne har mærket den nye markedssituation direkte, mens andre har reageret med henblik på at gå forberedt ind i og styrket ud af krisen. På tværs af vores forretningsområder har dette givet sig udslag i en stigende efterspørgsel efter rådgivning til imødegåelse af recessionens negative sider.

Vi har oplevet en pæn tilgang af revisionsopgaver i år og har haft jævn vækst inden for dette område. Derimod har rådgivningsopgaverne inden for revisions- og regnskabsområdet både ændret omfang og karakter. Hvor vi tidligere har været involveret i eksempelvis due diligence-opgaver og vækstrådgivning, har vi i år konstateret større interesse for rådgivning om eksempelvis debitor-, kreditor- og lagerstyring samt reorganisering og frasalg.

Fagligt har finanskrisen betydet, at vi i visse tilfælde har skullet foretage en række særlige overvejelser i forbindelse med revisionens udførelse, eksempelvis værdiansættelse af goodwill og ejendomme samt vurdering af going concern.

En af de umiddelbare følger af krisen har været en mangel på likviditet og vanskelige finansieringsvilkår. Mange af vores kunder har derfor ønsket hjælp til at gennemgå deres pengebindinger. Inden for Financial Advisory Services har vi således oplevet en stigning i behovet for optimering af arbejdskapitalen, styring af cash flow, bank- og gældsrådgivning samt finansiell risikostyring.

For mange virksomheder har krisen skabt behov for hurtigt at opnå betydelige og vedvarende besparelser i organisationerne. Inden for Business Consulting har vi oplevet markant større interesse for effektivisering og optimering med omkostningsreduktion og lean som nogle af de centrale ydelser. Til gengæld er flere større projekter inden for den finansielle sektor sat på hold i en periode. Vi forventer, at disse projekter vil blive sat i gang igen i løbet af det kommende år.

Samme tendens gør sig gældende inden for Business Process Solutions, hvor vi også har haft stor vækst. En kraftigt øget efterspørgsel efter vores højtuddannede CFO'er og økonomifolk på lejebasis og processer til at sikre den løbende rapportering har været nogle af de primære årsager til denne.



Køb og salg af virksomheder sat på hold

Finanskrisen har betydet, at der over en længere periode kun er blevet solgt ganske få virksomheder i Danmark. Nedgangen i antallet af virksomhedshandler har påvirket omsætningen inden for Financial Advisory Services markant, hvilket afspejles i en omsætningsmæssig nedgang på 37 % i forhold til 2007/08. Situationen har også – dog i noget mindre omfang – påvirket skatteafdelingen, der normalt inddrages i forbindelse med valg af skattemodeller og moms-mæssige aspekter. I foråret oplevede vi dog med enkelte større transaktioner de første tegn på, at markedet er begyndt at vende.

Nye rådgivningsydelser er kommet til

Vi har i år set mange regelændringer inden for skatte- og momsområdet på både dansk og europæisk plan. I maj 2009 blev forårspakken vedtaget med mange nye skatteregler til følge. Vi har gennem hele skattereformløbet løbende informeret kunderne om indholdet af lovforslagene gennem hjemmesiden, elektroniske nyhedsbreve og seminarer. De mange nye regler har skabt stor efterspørgsel fra både virksomheder og personer efter rådgivning om de skattemæssige konsekvenser af det nye regelsæt. Vi forventer, at denne efterspørgsel vil fortsætte i resten af 2009.

De vanskelige forretningsmæssige betingelser, som en del af kunderne har oplevet på tæt hold, har skabt behov for udvikling af målrettede redskaber til at styre bedst muligt gennem krisen. Mange steder i organisationen har vi udviklet værktøjer til brug for denne rådgivning.

Sundhedstjek er som tidligere nævnt møntet på at skabe overblik over sundhedstilstanden i mindre og mellemstore virksomheder. På baggrund af en diagnose af virksomheden gives forslag til konkrete indsatser, der adresserer virksomhedens udfordringer på såvel kort som langt sigt.

Inden for Enterprise Risk Services har vi gennem flere år mærket stigende interesse for risikostyring. Det er vores oplevelse, at der er kommet endnu stærkere fokus på dette i år, og vi forventer, at denne tendens vil fortsætte. Vi har udviklet Værdiskabende risikostyring, som er en værdibaseret og helhedsorienteret tilgang til risikostyring, der sikrer, at risikostyring bliver en del af virksomhedens normale planlægning og styring.

Inden for Financial Advisory Services har vi udviklet værktøjet Fast track M & A, der er målrettet virksomheder med behov for et hurtigt gennemløb af processen i forbindelse med salg af en del af eller hele virksomhedens aktiviteter.

På skatteområdet har vi også mærket erhvervslivets fokus på optimering og likviditetsstyring. En af de mest efterspurgte ydelser har været en gennemgang af procedurerne for håndtering af moms, told og afgifter, hvor der ofte har været større besparelser at hente.

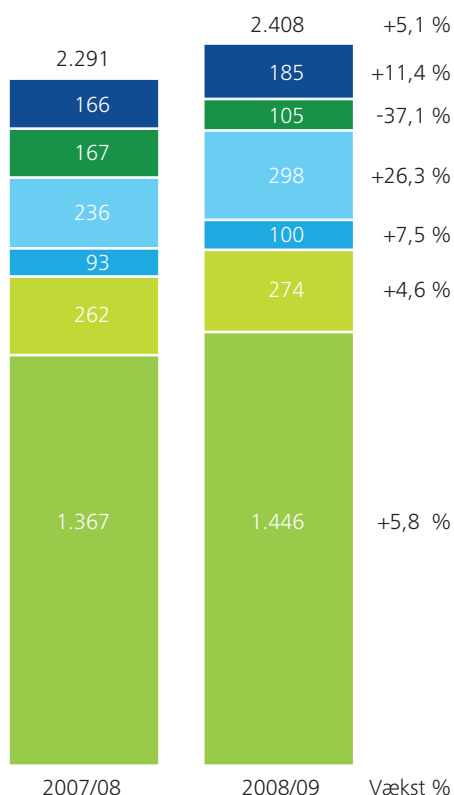
Kampen om talent midlertidigt på pause

Vi har i 2008/09 ansat 563 medarbejdere. Nyansættelserne er foregået over en bred kam og således også inden for Financial Advisory Services, hvor vi har styrket vores kompetencer for at være gearet til fremtidig vækst.

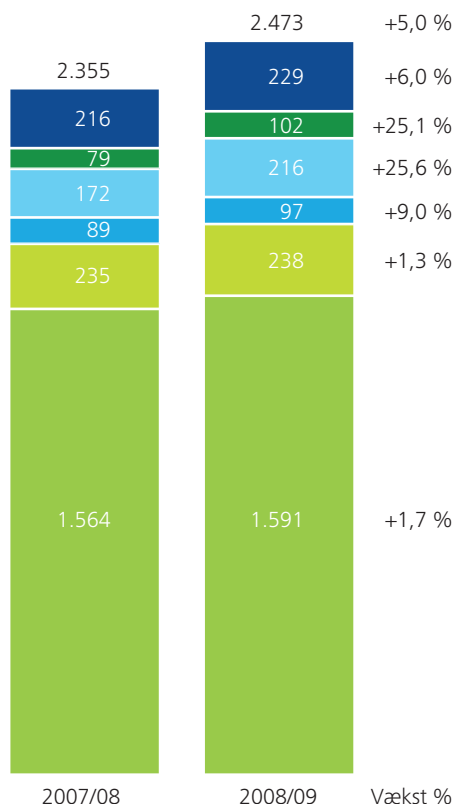
Generelt oplever vi, at Deloitte er en attraktiv arbejdsplads, og der er stor søgning til ledige stillinger.

Inden for visse forretningsområder er det dog fortsat svært at rekruttere egnede kandidater, fordi der ikke findes uddannelsesforløb, der retter sig specifikt mod de kompetenceprofiler, som vi ønsker. Inden for disse forretningsområder ansætter vi derfor primært yngre medarbejdere, som vi videreuddanner gennem målrettede, interne uddannelsesprogrammer.

Udvikling i omsætning



Udvikling i antal medarbejdere



- Business Process Solutions
- Financial Advisory Services
- Business Consulting
- Enterprise Risk Services
- Skat
- Revision

Ledelsespåtegning

Vi har dags dato aflagt årsrapporten for regnskabsåret 1. juni 2008 - 31. maj 2009 for Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab.

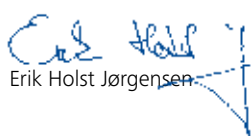
Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for virksomheder omfattet af årsregnskabslovens regnskabsklasse C (stor).

Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigtsmæssig, således at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. maj 2009 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. juni 2008 - 31. maj 2009.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

København, den 8. september 2009

Direktion



Erik Holst Jørgensen



Jesper Jørgensen



Hans Trærup

Bestyrelse



Carsten Vaarby
formand



Jeppe Larsen



Jesper Meto



Jens Lundgaard Simonsen



Claus Vium Jensen



Søren Lassen

Den uafhængige revisors påtegning

Til aktionæren i Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab

Vi har revideret årsrapporten for Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab for regnskabsåret 1. juni 2008 - 31. maj 2009 omfattende ledelsespåtegning, ledelsesberetning, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som moderselskabet. Årsrapporten aflægges efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter.

Ledelsens ansvar for årsrapporten

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

Revisors ansvar og den udførte revision

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

En revision omfatter handlinger for at opnå revisionsbevis for de beløb og oplysninger, der er anført i årsrapporten. De valgte handlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurderingen af risikoen for væsentlig fejlinformation i årsrapporten, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor interne kontroller, der er relevante for virksomhedens udarbejdelse og aflæggelse af en årsrapport, der giver et retvisende billede, med henblik på at udforme revisionshandling, der er passende efter omstændighederne, men ikke med det formål at udtrykke en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol. En revision omfatter endvidere stillingtagen til, om den af ledelsen anvendte regnskabspraksis er passende, om de af ledelsen udøvede regnskabsmæssige skøn er rimelige samt en vurdering af den samlede præsentation af årsrapporten.

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

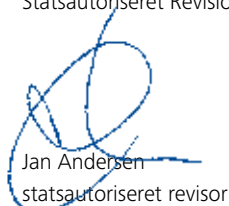
Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. maj 2009 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. juni 2008 - 31. maj 2009 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter.

København, den 8. september 2009

Beierholm
Statsautoriseret Revisionsaktieselskab



Jan Andersen
statsautoriseret revisor

Året i overblik

Nettoomsætningen er i år steget fra 2.291 mio.kr. til 2.408 mio.kr. I lyset af finanskrisen har vi opnået en tilfredsstillende vækst på 5 %. Ligesom i 2007/08 er der tale om organisk vækst

Udviklingen i omsætningen i forhold til sidste år

Den samlede nettoomsætning er vokset med 5 %. Vi har haft en tilfredsstillende vækst inden for vores traditionelle forretningsområder – 6 % inden for Revision og 5 % inden for Skat. På rådgivningssiden har vi opnået to-cifrede vækstrater inden for Business Process Solutions og Business Consulting – henholdsvis 11 % og 26 %. Til gengæld har Financial Advisory Services haft et fald i omsætningen på 37 %, der primært skyldes, at transaktionsmarkedet har været sat i stå på grund af finanskrisen.

Omsætningens fordeling på forretningsområder

Nettoomsætningen for rådgivningsdelen ligger i år på 962 mio.kr., hvilket svarer til 40 % af den samlede nettoomsætning.

I 2004/05 var den samlede nettoomsætning inden for rådgivningsdelen 562 mio.kr., hvilket udgjorde 34 % af nettoomsætningen. Over de 5 år har stigningen i nettoomsætningen været på 724 mio.kr. I samme periode har væksten inden for revision været på 29 %, mens væksten inden for vores rådgivningsområder har været på 71 %.

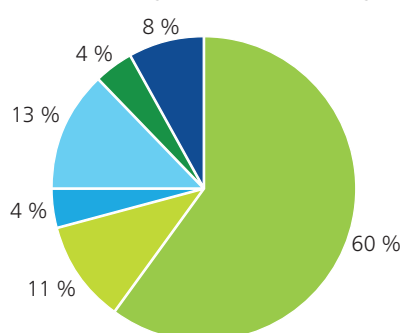
Årets resultat

Resultatet for 2008/09 er et overskud på 65,0 mio.kr. og et resultat før skat på 88,8 mio.kr. Resultatet svarer under hensyntagen til overgangen til IFRS til forventningerne.

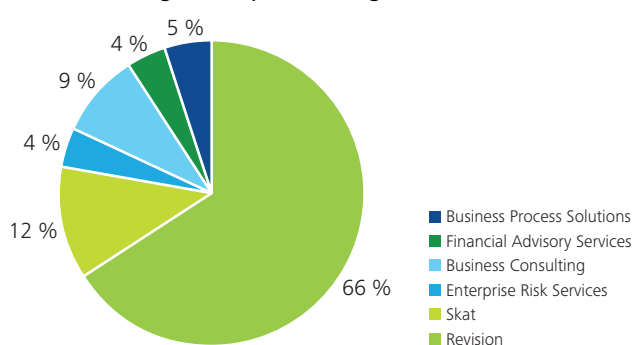
Udviklingen i antal medarbejdere

Vi har i det forgangne år ansat 563 medarbejdere. Ved regnskabsårets udgang var der 2.473 medarbejdere mod 2.355 sidste år. Af de 2.473 beskæftigede var de 240 partnere mod 229 partnere sidste år.

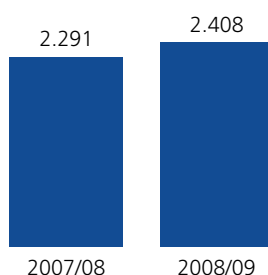
Omsætning fordelt på forretningsområder 2008/09



Omsætning fordelt på forretningsområder 2004/05



Udvikling i omsætning i mio.kr.



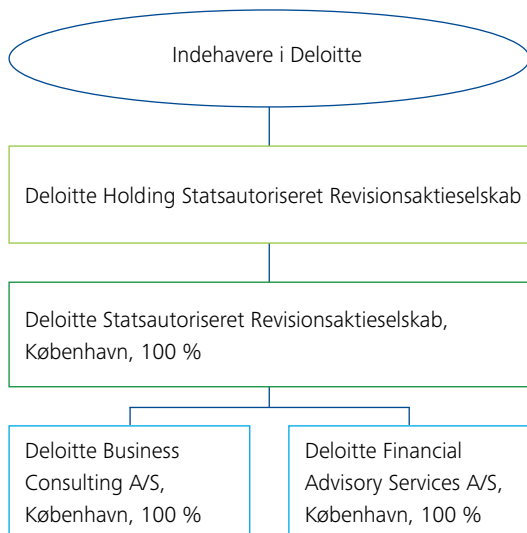
Hoved- og nøgletal

	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.	2006/07* mio.kr.	2005/06* mio.kr.	2004/05* mio.kr.
Hovedtal koncern					
Nettoomsætning	2.408	2.291	2.041	1.850	1.685
Driftsresultat	94	82	83	52	32
Resultat af finansielle poster, netto	(5)	0	(3)	(4)	(5)
Årets resultat	65	71	55	33	24
Tilgodehavender hos kunder	606	585	526	411	416
Egenkapital	247	233	236	201	183
Balancesum	1.516	1.552	1.238	1.042	984
Investeringer i materielle aktiver	45	46	29	19	35
Investeret kapital inklusive goodwill	891	711	488	500	437
Nettorentebærende gæld	319	104	84	99	35
Nøgletal koncern					
Overskudsgrad (%)	4	4	5	4	4
Nettoomsætning/investeret kapital inklusive goodwill	3	3	4	4	3
Finansiell gearing	1,3	0,4	0,4	0,5	0,2
Soliditetsgrad (%)	16	15	19	19	19

*) Hoved- og nøgletal for 2004/05 til 2006/07 er opgjort i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Hoved- og nøgletal for 2007/08 og 2008/09 er opgjort i overensstemmelse med IFRS. Hvis hoved- og nøgletal for 2004/05 til 2006/07 skulle opgøres i overensstemmelse med IFRS, skulle der foretages korrektioner svarende til dem, der er beskrevet i note 1 i forbindelse med overgangen til regnskabsafslæggelse efter IFRS.

Regnskabsberetning

Koncernoversigt



Aflægelse af årsrapport efter IFRS

Vi har som Danmarks førende revisions- og rådgivningsvirksomhed valgt for første gang at aflægge årsrapporten efter IFRS, der er de højeste standarder inden for aflægelse af årsrapporter.

Konsekvenserne af ændringerne i den anvendte regnskabspraksis i forbindelse med overgangen til IFRS er nærmere omtalt i årsrapportens note 1.

Resultatopgørelsen

Væksten i nettoomsætningen blev som følge af finanskrisen i efteråret 2008 og den efterfølgende recession lavere end forventet ved indgangen til 2008/09 i og med, at stigningen i forhold til 2007/08 androg 5 %, hvor den de foregående 3 år var tocifret. Nettoomsætningen blev således 2.408,5 mio.kr. mod 2.291,1 mio.kr. sidste år.

Væksten er set i lyset af den samfundsøkonomiske udvikling tilfredsstillende og dækker over en tilfredsstillende vækst i vores traditionelle forretningsområder Revision med 6 % og Skat med 5 %, mens såvel Business Process Solutions som Business Consulting også i år har vist tocifrede vækstrater med henholdsvis 11 % og 26 %.

Da transaktionsmarkedet som følge af finanskrisen gik i stå i efteråret 2008, har Financial Advisory Services realiseret et fald i omsætningen på 37 %, hvilket har påvirket den samlede vækst i Deloitte med mere end 2 %-point.

Det er vores klare vurdering, at vi med udgangspunkt i en solid kundebase, vores fokuserede markedstilgang, herunder fokus på tværfaglige løsninger, samt vores dedikerede medarbejdere vil være i stand til at udvikle vores markedsposition, således at vi kommer styrket ud af recessionen.

Personaleomkostningerne inklusive vederlag til partnere andrager 1.726,9 mio.kr. mod 1.714,8 mio.kr. sidste år, svarende til en stigning på 5 % reguleret for effekten af nedenfor omtalte udtrædelsesordning.

Ved udgangen af 2008/09 androg antal beskæftigede i koncernen 2.473 medarbejdere mod 2.355 sidste år. Medarbejderstaben er således procentuelt forøget med lidt mere end den procentuelle stigning i nettoomsætningen. Af de beskæftigede pr. 31. maj 2009 var 240 partnere (pr. 31. maj 2008: 229).

Resultatet for 2008/09 blev for koncernen et overskud på 65,0 mio.kr. (2007/08: 71,1 mio.kr.), og resultatet før skat blev 88,8 mio.kr. (2007/08: 82,4 mio.kr.). Resultatet svarer under hensyntagen til overgangen til IFRS til forventningerne. Ved bedømmelsen af resultatet skal det tages i betragtning, at aktionærene i det overliggende moderselskab tillige er partnere i virksomheden, og at vederlaget til disse er resultatafhængigt. Vederlaget er som omtalt ovenfor udgiftsført under personaleomkostninger.

Balancen

Balancesummen udgør 1.516,4 mio.kr., hvoraf egenkapitalen andrager 247,4 mio.kr., svarende til en soliditet på 16 %. Der foreslås udloddet udbytte med 60,0 mio.kr.

I balancen indgår immaterielle aktiver med 428,9 mio. kr., hvoraf goodwill udgør 384,6 mio.kr. Overgangen til IFRS har, jf. omtale i årsrapportens note 1, forøget goodwill med 256,5 mio.kr. i åbningsbalancen pr. 1. juni 2007.

Endvidere indgår udviklingen af nyt erp-system, som blev påbegyndt i slutningen af 2007/08, med 34,5 mio.kr.

Pengebindingen i kunder i form af igangværende arbejder, tilgodehavender og forudfaktureringer andrager 799,5 mio.kr. (pr. 31. maj 2008: 783,2 mio.kr.). Pengebindingen heri er i lighed med sidste år reduceret og udgør pr. 31. maj 2009 96 dage mod 106 dage sidste år, hvilket er tilfredsstillende set i lyset af den økonomiske udvikling i dansk erhvervsliv.

Den under årsrapportens note 1 omtalte ordning, hvor efter koncernens aktieejende partnere ved udtræden har haft mulighed for at oppebære en godtgørelse, hvis størrelse var baseret på koncernens resultat i udtrædelsesåret, er afviklet primo december 2008 ved optagelse af ekstern finansiering. Afviklingen er gennemført med henblik på at skabe mere markedskonforme og attraktive betingelser for ind- og udtrædende partnere.

Koncernens nettorentebærende gæld andrager 226,3 mio.kr. mod 12,9 mio.kr. sidste år. Stigningen heri kan henføres til afviklingen af ovennævnte udtrædelsesordning.

Moderselskabet

Moderselskabet omfatter alle koncernens driftsaktiviteter bortset fra Financial Advisory Services og Business Consulting. Nettoomsætningen andrager 2.016,7 mio. kr. mod 1.911,6 mio.kr. året før, svarende til en stigning på 5 %. Moderselskabets resultat udgør 81,9 mio.kr. mod 80,3 mio.kr. sidste år. Balancesummen andrager 1.468,2 mio.kr., hvoraf egenkapitalen andrager 241,4 mio.kr. eller 16 %. Sidste år udgjorde balancesummen 1.474,8 mio.kr. og egenkapitalen 210,5 mio.kr., svarende til en soliditetsgrad på 14 %. Moderselskabets resultat og egenkapital er forskellig fra koncernens som følge af, at dattervirksomheder indregnes til kostpris med indtægtsføring af modtagne udbytter og ikke efter indre værdis metode.

Usikkerhed ved indregning eller måling

Der er ikke konstateret særlig usikkerhed ved indregning og måling. For så vidt angår væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger henvises til årsrapportens note 2.

Begivenheder indtruffet efter regnskabsårets afslutning

Der er fra balancedagen og frem til i dag ikke indtrådt forhold, som forrykker vurderingen af årsrapporten.

Forventet udvikling

Der forventes for det kommende år et resultat i størrelsesordenen 55,0 mio.kr. efter skat. Under hensyntagen til den generelle udvikling i branchen forventes en tilfredsstillende vækst i nettoomsætningen.

Resultatopgørelse for 2008/09

	Koncern		Moderselskab	
	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.
Nettoomsætning (Note 3)	2.408,5	2.291,1	2.016,7	1.911,6
Andre driftsindtægter (Note 4)	0	0	14,3	9,8
Indtægter	2.408,5	2.291,1	2.031,0	1.921,4
Arbejde udført for egen regning	11,0	0,3	6,5	0,3
Andre eksterne omkostninger	(563,9)	(462,3)	(440,1)	(365,9)
Personaleomkostninger (Note 5)	(1.726,9)	(1.714,8)	(1.472,9)	(1.461,9)
Af- og nedskrivninger (Note 6)	(34,9)	(32,3)	(34,7)	(32,2)
Driftsresultat	93,8	82,0	89,8	61,7
Indtægter af kapitalandele i dattervirksomheder (Note 7)	-	-	23,0	32,3
Finansielle indtægter (Note 8)	19,7	16,3	19,4	16,1
Finansielle omkostninger (Note 9)	(24,7)	(15,9)	(28,6)	(20,9)
Resultat før skat	88,8	82,4	103,6	89,2
Skat af årets resultat (Note 10)	(23,8)	(11,3)	(21,7)	(8,9)
Årets resultat	65,0	71,1	81,9	80,3



Balance pr. 31.05.2009

	Koncern		Morderselskab	
	2009 mio.kr.	2008 mio.kr.	2009 mio.kr.	2008 mio.kr.
Goodwill (Note 11)	384,6	384,3	366,7	366,4
Immaterielle rettigheder (Note 11)	9,8	2,4	9,8	2,4
Igangværende udviklingsprojekter (Note 11)	34,5	1,4	47,5	1,4
Immaterielle aktiver	428,9	388,1	424,0	370,2
Indretning af lejede lokaler (Note 11)	2,8	2,1	2,8	2,1
Driftsmateriel og inventar (Note 11)	87,6	90,7	86,0	89,5
Materielle aktiver	90,4	92,8	88,8	91,6
Deposita (Note 12)	33,6	36,0	33,6	36,0
Kapitalandele i dattervirksomheder (Note 12)	-	-	20,7	20,7
Andre værdipapirer og kapitalandele disponible for salg (Note 12)	92,3	90,2	92,3	90,2
Finansielle aktiver	125,9	126,2	146,6	146,9
Langfristede aktiver	645,2	607,1	659,4	608,7
Tilgodehavender hos kunder (Note 13)	605,6	585,3	548,8	504,7
Igangværende arbejder for fremmed regning (Note 14)	206,5	209,1	167,8	198,6
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	11,3	50,8	39,3	50,8
Selskabsskat	1,2	0	8,3	15,9
Andre tilgodehavender	18,2	6,9	18,0	6,8
Periodeafgrænsningsposter	17,1	27,6	16,9	27,6
Tilgodehavender	859,9	879,7	799,1	804,4
Likvide beholdninger	11,3	65,3	9,7	61,7
Kortfristede aktiver	871,2	945,0	808,8	866,1
Aktiver	1.516,4	1.552,1	1.468,2	1.474,8

	Koncern		Moderselskab	
	2009 mio.kr.	2008 mio.kr.	2009 mio.kr.	2008 mio.kr.
Aktiekapital (Note 15)	50,0	50,0	50,0	50,0
Indbetalt overkurs	10,0	10,0	10,0	10,0
Reserve for finansielle aktiver disponible for salg	1,5	(2,5)	1,5	(2,5)
Overført resultat	185,9	175,9	179,9	153,0
Egenkapital (Note 16)	247,4	233,4	241,4	210,5
Kreditinstitutter	40,8	62,0	40,8	62,0
Obligationslån (medarbejdere)	118,3	78,4	118,3	78,4
Gældsbreve	21,6	5,5	20,4	4,7
Medarbejderforpligtelser (Note 17)	11,0	311,8	10,9	302,1
Hensatte forpligtelser (Note 18)	29,5	21,1	29,5	21,1
Udskudte skatteforpligtelser (Note 19)	130,4	105,3	113,0	87,8
Langfristede forpligtelser	351,6	584,1	332,9	556,1
Kortfristet del af langfristede finansielle forpligtelser	25,9	22,5	25,7	22,3
Kreditinstitutter	123,3	0	123,3	0
Medarbejderforpligtelser	452,2	474,5	376,5	374,3
Hensatte forpligtelser (Note 18)	9,4	4,3	9,4	4,3
Forudfaktureringer (Note 14)	12,6	11,2	9,3	6,0
Leverandørgæld	65,2	56,1	52,3	46,4
Gæld til tilknyttede virksomheder	0	0	96,8	101,2
Selskabsskat	0,4	0,8	0	0
Anden gæld (Note 20)	228,4	165,2	200,6	153,7
Kortfristede forpligtelser	917,4	734,6	893,9	708,2
Forpligtelser	1.269,0	1.318,7	1.226,8	1.264,3
Passiver	1.516,4	1.552,1	1.468,2	1.474,8

Leje- og leasingforpligtelser (Note 22)
 Eventualforpligtelser mv. (Note 23)
 Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor (Note 24)
 Nærtstående parter (Note 25)
 Finansielle instrumenter og risici mv. (Note 26)
 Aktionærforhold (Note 27)
 Koncernforhold (Note 28)
 Godkendelse af årsrapporten til offentliggørelse (Note 29)

Egenkapitalopgørelse for 2008/09

Koncern						
	Aktie- kapital mio.kr.	Indbetalt overkurs mio.kr.	Reserve for finansielle aktiver disponible for salg mio.kr.	Overført resultat mio.kr.	Foreslået udbytte for regn- skabsåret mio.kr.	I alt mio.kr.
Egenkapital 01.06.2007	45,0	10,0	0	131,1	50,0	236,1
Effekt af ændringer i anvendt regnskabs- praksis, jf. note 1	0	0	(1,2)	28,7	(50,0)	(22,5)
Korrigeret egenkapital 01.06.2007	45,0	10,0	(1,2)	159,8	0	213,6
Dagsværdiregulering af finansielle aktiver disponible for salg	0	0	(1,7)	0	0	(1,7)
Skat af anden totalindkomst, jf. note 19	0	0	0,4	0	0	0,4
Årets resultat	0	0	0	71,1	0	71,1
Årets totalindkomst	0	0	(1,3)	71,1	0	69,8
Udloddet udbytte	0	0	0	(50,0)	0	(50,0)
Kapitalforhøjelse, jf. note 15	5,0	0	0	(5,0)	0	0
Andre egenkapitalbevægelser	5,0	0	0	(55,0)	0	(50,0)
Egenkapital 31.05.2008	50,0	10,0	(2,5)	175,9	0	233,4
Dagsværdiregulering af finansielle aktiver disponible for salg	0	0	4,2	0	0	4,2
Resultatført andel af dagsværdireguleringer vedr. afhændede finansielle aktiver disponible for salg, jf. note 9	0	0	1,1	0	0	1,1
Skat af anden totalindkomst, jf. note 19	0	0	(1,3)	0	0	(1,3)
Årets resultat	0	0	0	65,0	0	65,0
Årets totalindkomst	0	0	4,0	65,0	0	69,0
Udloddet udbytte, jf. note 16	0	0	0	(55,0)	0	(55,0)
Andre egenkapitalbevægelser	0	0	0	(55,0)	0	(55,0)
Egenkapital 31.05.2009	50,0	10,0	1,5	185,9	0	247,4

Morderselskab							
	Aktie- kapital mio.kr.	Indbetalt overkurs mio.kr.	Netto- opskrivning efter indre værdi- metode mio.kr.	Reserve for finansielle aktiver disponible for salg mio.kr.	Overført resultat mio.kr.	Foreslået udbytte for regn- skabsåret mio.kr.	I alt mio.kr.
Egenkapital 01.06.2007	45,0	10,0	32,1	0	99,0	50,0	236,1
Effekt af ændringer i anvendt regnskabs- praksis, jf. note 1	0	0	(32,1)	(1,2)	28,7	(50,0)	(54,6)
Korrigeret egenkapital 01.06.2007	45,0	10,0	0	(1,2)	127,7	0	181,5
Dagsværdiregulering af finansielle aktiver disponible for salg	0	0	0	(1,7)	0	0	(1,7)
Skat af anden totalindkomst, jf. note 19	0	0	0	0,4	0	0	0,4
Årets resultat	0	0	0	0	80,3	0	80,3
Årets totalindkomst	0	0	0	(1,3)	80,3	0	79,0
Udloddet udbytte	0	0	0	0	(50,0)	0	(50,0)
Kapitalforhøjelse, jf. note 15	5,0	0	0	0	(5,0)	0	0
Andre egenkapitalbevægelser	5,0	0	0	0	(55,0)	0	(50,0)
Egenkapital 31.05.2008	50,0	10,0	0	(2,5)	153,0	0	210,5
Dagsværdiregulering af finansielle aktiver disponible for salg	0	0	0	4,2	0	0	4,2
Resultatført andel af dagsværdireguleringer vedr. afhændede finansielle aktiver disponible for salg, jf. note 9	0	0	0	1,1	0	0	1,1
Skat af anden totalindkomst, jf. note 19	0	0	0	(1,3)	0	0	(1,3)
Årets resultat	0	0	0	0	81,9	0	81,9
Årets totalindkomst	0	0	0	4,0	81,9	0	85,9
Udloddet udbytte, jf. note 16	0	0	0	0	(55,0)	0	(55,0)
Andre egenkapitalbevægelser	0	0	0	0	(55,0)	0	(55,0)
Egenkapital 31.05.2009	50,0	10,0	0	1,5	179,9	0	241,4

Pengestrømsopgørelse for 2008/09

	Koncern		Moderselskab	
	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.
Driftsresultat	93,8	82,0	89,8	61,7
Afskrivninger	34,9	32,3	34,7	32,2
Udstedelse af medarbejderobligationer	39,9	30,7	39,9	30,7
Ændring i hensatte forpligtelser	13,5	(13,0)	13,5	(13,0)
Ændring i medarbejderforpligtelser	(323,1)	36,8	(289,0)	(6,0)
Ændring i tilgodehavender hos kunder samt igangværende arbejder for fremmed regning	(15,1)	(51,8)	(17,6)	(10,5)
Ændring i øvrige tilgodehavender	37,5	24,2	18,6	23,9
Ændring i leverandørgæld og anden gæld	72,3	4,7	48,4	(7,7)
	(46,3)	145,9	(61,7)	111,3
Modtagne renteindtægter mv.	19,7	16,3	19,4	16,1
Betalte renteomkostninger mv.	(23,6)	(15,9)	(27,5)	(20,9)
Betalt skat	(1,6)	(0,7)	9,8	4,0
Pengestrømme vedrørende drift	(51,8)	145,6	(60,0)	110,5
Køb mv. af immaterielle aktiver	(40,9)	(4,6)	(53,9)	(4,6)
Køb af materielle aktiver	(45,0)	(46,3)	(44,3)	(45,1)
Salg af materielle aktiver	12,6	9,3	12,5	9,3
Køb af finansielle aktiver	(69,6)	(45,4)	(69,6)	(45,4)
Salg af finansielle aktiver	74,1	2,9	74,1	2,9
Modtaget udbytte	0	0	23,0	32,3
Pengestrømme vedrørende investeringer	(68,8)	(84,1)	(58,2)	(50,6)
Afdrag på øvrige langfristede gældsforpligtelser	(1,7)	(22,0)	(2,1)	(22,9)
Betalt udbytte	(55,0)	(50,0)	(55,0)	(50,0)
Pengestrømme vedrørende finansiering	(56,7)	(72,0)	(57,1)	(72,9)
Ændring i likvider	(177,3)	(10,5)	(175,3)	(13,0)
Likvider 01.06.2008	65,3	75,8	61,7	74,7
Likvider 31.05.2009 (Note 21)	(112,0)	65,3	(113,6)	61,7



Noter

1. Anvendt regnskabspraksis

Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab (Deloitte) er et aktieselskab hjemmehørende i Danmark.

Årsrapporten for 2008/09 omfatter både et koncernregnskab for selskabet og dets dattervirksomheder og et særskilt årsregnskab for moderselskabet. Begge regnskaber aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for regnskabsklasse C (stor), jf. IFRS-bekendtgørelsen udstedt i henhold til årsregnskabsloven. Årsrapporten opfylder tillige IFRS udstedt af International Accounting Standards Board (IASB).

Ændringer i anvendt regnskabspraksis i forbindelse med overgang til IFRS

Årsrapporten for 2008/09 er den første årsrapport, som Deloitte aflægges i overensstemmelse med IFRS. Ved overgangen til IFRS er anvendt standarden IFRS 1, *Førstegangsansendelse af IFRS*. I overensstemmelse med denne standard er der opgjort en IFRS-åbningsbalance pr. 1. juni 2007, der ligesom regnskabstallene for regnskabsåret 2008/09 og sammenligningstal for 2007/08 er udarbejdet i overensstemmelse med de standarder (IFRS/IAS) og fortolkningsbidrag (IFRIC/SIC), der er gældende pr. balancedagen i overgangsåret, dvs. pr. 31. maj 2009.

Overgangen til regnskabsaflæggelse efter IFRS har medført ændringer af den anvendte regnskabspraksis på følgende områder:

- Virksomhedssammenslutninger og goodwill
- Medarbejderforpligtelser (udtrædelsesordning og jubilæumsgratialer)
- Indregning af dagsværdiregulering af finansielle aktiver disponible for salg i anden totalindkomst
- Moderselskabets måling af kapitalandele i dattervirksomheder

Virksomhedssammenslutninger og goodwill

I forbindelse med overgangen til IFRS er IFRS 3, *Virksomhedssammenslutninger*, anvendt med tilbagevirkende kraft for alle virksomhedssammenslutninger gennemført fra og med virksomhedssammenslutningen i april 1990 mellem daværende Revisions- og Forvaltningsinstituttet (RFI) og Schøbel & Marholt. Denne virksomhedssammenslutning anses for at være grundlaget for den virksomhed, som Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab er i dag.

Overtagelsesbalancerne for denne og alle efterfølgende virksomhedssammenslutninger er derfor revurderet i forhold til bestemmelserne i IFRS 3, og herunder er eventuelle yderligere immaterielle aktiver i form af overtagne kundeaftaler o.l. udskilt af goodwillbeløbet og behandlet som særskilte aktiver med begrænset levetid. I henhold til IFRS 3 skal goodwillbeløb ikke afskrives, og tidligere indregnede afskrivninger på goodwillbeløb er derfor tilbageført i forbindelse med overgangen til IFRS. Kundeaftaler overtaget i forbindelse med virksomhedssammenslutninger afskrives over en forventet brugstid på et år.

Medarbejderforpligtelser

Koncernens aktieejende partnere har indtil primo december 2008 været omfattet af en ordning, hvorefter partnerne ved udtræden har haft mulighed for at oppebære en godtgørelse, hvis størrelse var baseret på koncernens resultat i udtrædelsesåret. Aktieejende partnere er partnere, der besidder aktier i moderselskabet Deloitte Holding Statsautoriseret Revisionsaktieselskab. Ved overgangen til IFRS indregnes i henhold til IAS 19, *Personaleydelser*, en aktuariemæssigt opgjort forpligtelse i takt med, at partnerne optjener ret til at modtage udtrædelsesvederlag.

Det er koncernens politik at tildele jubilæumsgratialer mv. til medarbejdere og partnere (medarbejderne) ved 25 og 40 års ansættelse. Koncernen har ikke tidligere indregnet forpligtelser til udbetaling af jubilæumsgratialer. I overensstemmelse med IAS 19, *Personaleydelser*, er praksis ændret, således at der indregnes en forpligtelse i takt med, at medarbejderne optjener ret til at modtage jubilæumsgratialer.

Dagsværdiregulering af finansielle aktiver disponible for salg

Andre værdipapirer og kapitalandele i form af realkreditobligationer blev efter den hidtidige regnskabspraksis målt til dagsværdi med løbende indregning af dagsværdireguleringerne i resultatopgørelsen. Efter IAS 39, *Finansielle instrumenter: Indregning og måling*, skal de pågældende værdipapirer klassificeres som finansielle aktiver disponible for salg, der måles til dagsværdi med indregning af dagsværdireguleringerne som anden totalindkomst på egenkapitalen indtil tidspunktet for salg eller indfrielse. Ved salg eller indfrielse overføres de akkumulerede dagsværdireguleringer fra egenkapitalen til resultatopgørelsen. Ændringen medfører en udskydelse af tidspunktet for indregning af dagsværdireguleringerne i resultatopgørelsen.

Moderselskabets måling af kapitalandele i dattervirksomheder

I moderselskabet har kapitalandele i dattervirksomheder tidligere været indregnet og målt til regnskabsmæssig indre værdi på balancedagen. I overensstemmelse med IAS 27, *Koncernregnskabet og separate årsregnskaber*, er praksis ændret, således at kapitalandelene måles til kostpris med indregning af modtagne udbytter i resultatopgørelsen.

Øvrige ændringer ved overgang til IFRS

Udover ændringer vedrørende indregning og måling er præsentation og klassifikation af regnskabsposter ændret for følgende områder i såvel koncernregnskabet som moderselskabsregnskabet:

- Foreslået udbytte vises ikke som en særskilt post under egenkapitalen.
- Hensatte forpligtelser er fordelt på langfristede og kortfristede forpligtelser.

Herudover er der foretaget følgende præsentationsmæssige ændringer, som ikke er en direkte følge af overgangen til IFRS:

- Værdi af eget arbejde relateret til udviklingsomkostninger præsenteres som en særskilt linje i resultatopgørelsen. Værdi af eget arbejde har ikke været præsenteret som en særskilt resultatpost tidligere år grundet uvæsentlighed.
- Forpligtelser vedrørende erstatningssager er reklassificeret fra anden gæld til hensatte forpligtelser.
- Kortfristede medarbejderforpligtelser er reklassificeret fra anden gæld til en særskilt balancepost.

Ændringerne har ikke påvirket indregning og måling. Sammenligningstal er tilpasset den ændrede præsentation.

Koncern			
	Egenkapital 01.06.2007 mio.kr.	Egenkapital 31.05.2008 mio.kr.	Årets resultat 2007/08 mio.kr.
Samlet beløbsmæssig effekt af overgang til IFRS			
Den samlede beløbsmæssige effekt af ændringerne kan specificeres således:			
Beløb i henhold til årsrapport for 2007/08	236,1	232,8	46,7
<i>Effekt af ændringer i anvendt regnskabspraksis:</i>			
Regulering vedrørende virksomhedssammenslutninger	256,5	281,7	25,3
Indregning af forpligtelser vedrørende udtrædelsesordning	(313,0)	(302,9)	10,1
Indregning af forpligtelser vedrørende jubilæumsgratiale	(9,5)	(8,9)	0,5
Dagsværdireguleringer af finansielle aktiver disponible for salg	0	0	1,7
Effekt på udskudt skat som følge af ovenstående ændringer	43,5	30,7	(13,2)
Samlet effekt af ændringer	(22,5)	0,6	24,4
Beløb i henhold til IFRS	213,6	233,4	71,1

Moterselskab			
	Egenkapital 01.06.2007 mio.kr.	Egenkapital 31.05.2008 mio.kr.	Årets resultat 2007/08 mio.kr.
Samlet beløbsmæssig effekt af overgang til IFRS			
Den samlede beløbsmæssige effekt af ændringerne kan specificeres således:			
Beløb i henhold til årsrapport for 2007/08	236,1	232,8	46,7
<i>Effekt af ændringer i anvendt regnskabspraksis:</i>			
Regulering vedrørende virksomhedssammenslutninger	248,1	271,5	23,5
Indregning af forpligtelser vedrørende udtrædelsesordning	(306,2)	(293,3)	12,9
Indregning af forpligtelser vedrørende jubilæumsgratiale	(9,4)	(8,8)	0,5
Måling af kapitalandele i dattervirksomheder til kostpris	(32,1)	(22,8)	9,3
Dagsværdireguleringer af finansielle aktiver disponible for salg	0	0	1,7
Effekt på udskudt skat som følge af ovenstående ændringer	45,0	31,1	(14,3)
Samlet effekt af ændringer	(54,6)	(22,3)	33,6
Beløb i henhold til IFRS	181,5	210,5	80,3

Grundlag for regnskabsudarbejdelsen

Årsrapporten præsenteres i danske kroner, der er moderselskabets funktionelle valuta.

Årsrapporten aflægges med udgangspunkt i det historiske kostprisprincip, bortset fra hvor IFRS specifikt kræver anvendelse af dagsværdi.

Koncernregnskabet

Koncernregnskabet omfatter Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab (moderselskabet) og de virksomheder (dattervirksomheder), som kontrolleres af moderselskabet. Moderselskabet anses for at have kontrol, når det direkte eller indirekte ejer mere end 50 % af stemmerettighederne eller på anden måde kan udøve eller rent faktisk udøver bestemmende indflydelse.

Konsolideringsprincipper

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af regnskaber for moderselskabet og dets dattervirksomheder. Regnskaberne udarbejdes i overensstemmelse med eller tilpasses koncernens regnskabspraksis. Udarbejdelsen af koncernregnskabet sker ved sammenlægning af regnskabsposter af ensartet karakter og med eliminering af koncerninterne indtægter og omkostninger, interne mellemværender og udbytter samt urealiserede fortjenester og tab ved transaktioner mellem de konsoliderede virksomheder.

Kapitalandele i dattervirksomheder udlignes med den forholdsmæssige andel af dattervirksomhedernes identificerbare aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser på overtagelsestidspunktet opgjort til dagsværdi.

Virksomhedssammenslutninger

Nyerhvervede eller nystiftede virksomheder indregnes i koncernregnskabet fra henholdsvis overtagelsestidspunktet og stiftelsestidspunktet. Overtagelsestidspunktet er det tidspunkt, hvor kontrollen over virksomheden faktisk overtages.

Ved køb af nye virksomheder anvendes overtagelsesmetoden, hvorefter de nytilkøbte virksomheders identificerbare aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Der tages ved indregning hensyn til skatteeffekten af de foretagne omvurderinger.

Kostprisen for en virksomhed opgøres til dagsværdien af det aftalte vederlag tillagt de omkostninger, der direkte kan henføres til virksomhedsovertagelsen. Hvis vederlagets endelige størrelse er betinget af en eller flere fremtidige begivenheder, indregnes disse reguleringer i kostprisen for virksomheden, hvis den pågældende begivenhed er sandsynlig, og effekten på vederlaget kan opgøres pålideligt.

Positive forskelsbeløb mellem kostprisen for den erhvervede virksomhed og dagsværdien af de overtagne aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser indregnes under immaterielle aktiver som goodwill.

Goodwill afskrives ikke, men testes en gang årligt for værdiforringelse. Ved overtagelsen af virksomheder fordeles eventuelle goodwillbeløb til de relevante pengestrømsfrembringende enheder, svarende til koncernens forretningsområder. Denne fordeling danner grundlag for den efterfølgende værdiforringelsestest, jf. nedenfor under "Nedskrivning af goodwill, øvrige immaterielle aktiver, materielle aktiver og kapitalandele i dattervirksomheder".

Ved sammenslutning af virksomheder underlagt moderselskabets bestemmende indflydelse (fælles kontrol) anvendes sammenlægningsmetoden, hvorefter de sammensluttede virksomheder præsenteres, som om de havde været lagt sammen fra begyndelsen af den tidligste regnskabsperiode, der indgår i årsrapporten. Dette indebærer, at aktiver og forpligtelser i de sammensluttede virksomheder indregnes til regnskabsmæssige værdier uden regulering til dagsværdi og uden indregning af goodwill som følge af sammenslutningen.

Fortjeneste eller tab ved afhændelse af dattervirksomheder

Fortjeneste eller tab ved afhændelse af dattervirksomheder opgøres som forskellen mellem salgssummen og den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiverne på afståelsestidspunktet inklusive goodwill og forventede omkostninger til salg. Salgssummen måles til dagsværdien af det aftalte vederlag. Fortjeneste og tab indregnes i resultatopgørelsen.

Omregning af fremmed valuta

Transaktioner i fremmed valuta omregnes ved første indregning til transaktionsdagens kurs. Tilgodehavender, gældsforpligtelser og andre monetære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen, omregnes til balancedagens valutakurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagen og henholdsvis betalingsdagen og balancedagen, indregnes i resultatopgørelsen som finansielle poster.

Skat

Årets skat, som består af årets aktuelle skat og ændring af udskudt skat, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat, og i anden totalindkomst under egenkapitalen med den del, der kan henføres til anden totalindkomst.

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen opgjort som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst fratrukket betalt acontoskat. Ved beregning af årets aktuelle skat anvendes de på balancedagen gældende skattesatser og -regler.

Udskudt skat indregnes efter den balanceorienterede gælds metode af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser, bortset fra dels midlertidige forskelle vedrørende goodwill, dels midlertidige forskelle, som er opstået ved første indregning af en transaktion, der ikke er en virksomhedssammenslutning, og hvor den midlertidige forskel konstateret på tidspunktet for første indregning hverken påvirker det regnskabsmæssige resultat eller den skattepligtige indkomst. Den udskudte skat opgøres med udgangspunkt i den planlagte anvendelse af det enkelte aktiv, henholdsvis afvikling af den enkelte forpligtelse.

Udskudt skat måles ved at anvende de skattesatser og -regler, der – baseret på vedtagne eller i realiteten vedtagne love på balancedagen – forventes at gælde, når den udskudte skat forventes udløst som aktuel skat. Ændring i udskudt skat som følge af ændringer i skattesatser eller -regler indregnes i resultatopgørelsen, medmindre den udskudte skat kan henføres til transaktioner mv., der tidligere er indregnet i anden totalindkomst under egenkapitalen. I sidstnævnte tilfælde indregnes ændringen tilsvarende i anden totalindkomst under egenkapitalen.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes i balancen til den værdi, som aktivet forventes at kunne realiseres til, enten ved modregning i udskudte skatteforpligtelser eller som nettoskatteaktiver til modregning i fremtidig positiv skattepligtig indkomst. Det vurderes på hver balancedag, om det er sandsynligt, at der i fremtiden vil være tilstrækkelig skattepligtig indkomst til, at det udskudte skatteaktiv vil kunne udnyttes.

Moderselskabet er sambeskattet med sit moderselskab og alle danske dattervirksomheder. Den aktuelle danske selskabsskat fordeles mellem de sambeskattede selskaber i forhold til disses skattepligtige indkomster (fuld fordeling med refusion vedrørende skattemæssige underskud).

Resultatopgørelsen

Nettoomsætning

Nettoomsætning fra salg af tjenesteydelser indregnes i resultatopgørelsen i takt med, at den aftalte tjenesteydelse leveres, hvorved nettoomsætningen svarer til salgsværdien af det i året udførte arbejde (produktionsmetoden). Indregning forudsætter, at de samlede indtægter og omkostninger samt færdiggørelsesgraden på balancedagen kan opgøres pålideligt, og at det er sandsynligt, at betaling vil blive modtaget.

Nettoomsætning fra leverancer, hvis salgsværdi er betinget af udfaldet af fremtidige begivenheder, herunder success fees ved gennemførelse af virksomhedshandler, indregnes først, når de pågældende begivenheder indtræffer.

Nettoomsætningen indeholder viderefakturering af arbejde udført af underleverandører i det omfang, Deloitte er ansvarlig for leverancen over for kunden og bærer den tilknyttede debitorrisiko.

Arbejde udført for egen regning

Arbejde udført for egen regning og opført under aktiver vedrører personaleomkostninger, andre eksterne omkostninger og afskrivninger, der direkte kan henføres til igangværende udviklingsprojekter, og som er indregnet i kostprisen for disse.

Andre driftsindtægter

Andre driftsindtægter omfatter indtægter af sekundær karakter set i forhold til koncernens hovedaktiviteter.

Andre eksterne omkostninger

Andre eksterne omkostninger omfatter omkostninger til administration, lokaler, uddannelse, markedsføring, tab på debitorer mv. samt arbejde udført af underleverandører.

Personaleomkostninger

Personaleomkostninger omfatter løn og gager, inklusive værdi af medarbejderobligationsordninger og tilknyttede afgifter, samt sociale omkostninger mv. til koncernens medarbejdere fratrukket modtagne godtgørelser mv. fra offentlige myndigheder. I personaleomkostninger indgår endvidere årets samlede omkostninger til ordninger vedrørende jubilæumsgratiale samt udtrædelsesgodtgørelse til aktieejende partnere.

Indtægter af kapitalandele i dattervirksomheder

Indtægter af kapitalandele i dattervirksomheder omfatter modtagne udbytter, der indregnes, når der er erhvervet endelig ret til udbyttet. Dette vil typisk sige på tidspunktet for generalforsamlingens godkendelse af udlodningen fra det pågældende selskab.

Finansielle indtægter og finansielle omkostninger

Finansielle indtægter og finansielle omkostninger omfatter renteindtægter og -omkostninger, gevinst og tab ved salg af andre værdipapirer og kapitalandele, realiserede og urealiserede kursgevinster og -tab vedrørende transaktioner i fremmed valuta samt tillæg og godtgørelser under acontoskatteordningen.

Balancen

Goodwill

Goodwill indregnes og måles ved første indregning som forskellen mellem kostprisen for den overtagne virksomhed og dagsværdien af de overtagne aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser, jf. beskrivelsen ovenfor under "Koncernregnskabet".

På tidspunktet for indregning af goodwillbeløbet fordeles dette til de relevante pengestrømsfrembringende enheder, svarende til koncernens forretningsområder.

Goodwill afskrives ikke, men testes en gang årligt for værdiforringelse, jf. nedenfor under "Nedskrivning af goodwill, øvrige immaterielle aktiver, materielle aktiver og kapitalandele i dattervirksomheder".

Øvrige immaterielle aktiver

Øvrige immaterielle aktiver omfatter igangværende udviklingsprojekter samt erhvervede immaterielle rettigheder i form af softwarerettigheder mv. og kundeaftaler erhvervet i forbindelse med virksomhedssammenslutninger.

Udviklingsprojekter vedrørende systemer, processer mv., der er klart definerede og identificerbare, hvor den tekniske udnyttelsesgrad, tilstrækkelige ressourcer og fremtidige økonomiske fordele kan påvises, og hvor det er hensigten at færdiggøre projektet og anvende det immaterielle aktiv, indregnes som immaterielle aktiver. Øvrige udviklingsomkostninger indregnes som omkostninger i resultatopgørelsen, når omkostningerne afholdes.

Øvrige immaterielle aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Kostprisen for udviklingsprojekter omfatter omkostninger, herunder gager og afskrivninger på aktiver, der direkte kan henføres til udviklingsprojekterne.

Øvrige immaterielle aktiver afskrives lineært over den forventede brugstid, der for færdiggjorte udviklingsprojekter og for immaterielle rettigheder udgør op til 10 år.

Igangværende udviklingsprojekter testes en gang årligt for værdiforringelse, mens det for øvrige immaterielle aktiver årligt vurderes, om der er indikationer på værdiforringelse, jf. nedenfor under "Nedskrivning af goodwill, øvrige immaterielle aktiver, materielle aktiver og kapitalandele i dattervirksomheder".

Materielle aktiver

Indretning af lejede lokaler samt driftsmateriel og inventar måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger eller til genindvindingsværdi, såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen, omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen og omkostninger til klargøring af aktivet indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til at blive taget i brug.

Afskrivningsgrundlaget er aktivets kostpris fratrukket dets restværdi. Restværdien er det forventede beløb, som vil kunne opnås ved salg af et tilsvarende aktiv, der allerede har den alder og stand, som aktivet forventes at have efter endt brugstid.

Der foretages lineære afskrivninger baseret på følgende vurdering af aktivernes forventede brugstider:

Indretning af lejede lokaler	3-15 år
Driftsmateriel og inventar	3-8 år

Indretning af lejede lokaler afskrives maksimalt over den aftalte lejeperiode.

Afskrivningsmetode, brugstider og restværdier revurderes årligt.

Det vurderes årligt, om der er indikationer på værdiforringelse af materielle aktiver, jf. nedenfor under "Nedskrivning af goodwill, øvrige immaterielle aktiver, materielle aktiver og kapitalandele i dattervirksomheder".

Kapitalandele i dattervirksomheder

Kapitalandele i dattervirksomheder indregnes og måles i moderselskabets separate årsregnskab til kostpris med fradrag af eventuelle nedskrivninger.

Det vurderes årligt, om der er indikationer på værdiforringelse af kapitalandelene, jf. nedenfor under "Nedskrivning af goodwill, øvrige immaterielle aktiver, materielle aktiver og kapitalandele i dattervirksomheder".

Nedskrivning af goodwill, øvrige immaterielle aktiver, materielle aktiver og kapitalandele i dattervirksomheder

Genindvindingsværdien for goodwill og igangværende udviklingsprojekter opgøres årligt ved udgangen af regnskabsåret med henblik på at fastslå behovet for eventuel nedskrivning og omfanget heraf. Genindvindingsværdien opgøres, uanset om der er konstateret indikationer på værdiforringelse. For øvrige immaterielle aktiver, materielle aktiver og kapitalandele i dattervirksomheder vurderes det ved udgangen af regnskabsåret, om der er indikationer på værdiforringelse. Kun hvis dette er tilfældet, opgøres genindvindingsværdien for disse aktiver. Hvis den regnskabsmæssige værdi er højere end den opgjorte genindvindingsværdi, nedskrives den regnskabsmæssige værdi til genindvindingsværdien.

Genindvindingsværdien opgøres til den højeste værdi af henholdsvis aktivets eller den pengestrømsfrembringende enheds dagsværdi med fradrag af salgsomkostninger og kapitalværdien. Ved opgørelse af kapitalværdien tilbagediskonteres skønnede fremtidige pengestrømme til nutidsværdi. Hvis aktivet ikke frembringer pengestrømme uafhængigt af andre aktiver, opgøres genindvindingsværdien for den mindste pengestrømsfrembringende enhed, som aktivet indgår i.

Nedskrivninger indregnes i resultatet under posten "Afskrivninger".

Andre værdipapirer og kapitalandele

Andre værdipapirer og kapitalandele indregnet under langfristede aktiver omfatter børsnoterede realkreditobligationer, der er klassificeret som finansielle aktiver disponible for salg. Finansielle aktiver disponible for salg er aktiver, der ikke indgår i en handelsbeholdning og ikke forventes beholdt til udløb. Disse aktiver måles ved første indregning til dagsværdi på afregningsdagen tillagt direkte henførbare købsomkostninger. Efterfølgende måles aktiverne til dagsværdi (børskurs) på balancedagen, og ændringer i dagsværdien indregnes i anden totalindkomst under egenkapitalen. Nedskrivninger grundet værdiforringelse indregnes i resultatopgørelsen.

Ved salg eller indfrielse af aktiverne resultatføres de i anden totalindkomst under egenkapitalen indregnede akkumulerede dagsværdireguleringer. Ved salg af aktiver indgår eventuelle vedhængende renter og udbytter i opgørelsen af tab og gevinst.

Tilgodehavender

Tilgodehavender omfatter tilgodehavender hos kunder samt andre tilgodehavender.

Tilgodehavender måles ved første indregning til dagsværdi og efterfølgende til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominel værdi med fradrag af nedskrivninger til imødegåelse af forventede tab. Nedskrivninger indregnes på en særskilt nedskrivningskonto baseret på individuelle vurderinger af de enkelte tilgodehavender.

Igangværende arbejder for fremmed regning

Igangværende arbejder for fremmed regning i form af leverancer af aftalte tjenesteydelser måles efter produktionsmetoden til salgsværdien af det på balancedagen udførte arbejde, opgjort på basis af medgået tidsforbrug, fratrukket foretagne acontofaktureringer og nedskrivninger til imødegåelse af forventede tab.

Det enkelte igangværende arbejde for fremmed regning indregnes i balancen under tilgodehavender eller gældsforpligtelser, afhængigt af om nettoværdien, opgjort som salgsværdien med fradrag af acontofaktureringer, er positiv eller negativ.

Udbytte

Udbytte indregnes som en gældsforpligtelse på tidspunktet for vedtagelse på generalforsamlingen.

Medarbejderforpligtelser

Medarbejderforpligtelser omfatter hensættelser til jubilæumsgratiale mv., udtrædelsesvederlag for aktieejende partnere samt medarbejderes optjente ret til at holde betalt ferie.

Forventede fremtidige jubilæumsgratiale til koncernens medarbejdere indregnes baseret på en aktuarmæssig opgørelse af nutidsværdien af de forventede jubilæumsgratiale for ensartede grupper af medarbejdere baseret på deres nuværende lønniveau samt forventninger til fremtidige lønstigninger og ophør af ansættelsesforholdet.

Koncernens udtrædelsesordning for aktieejende partnere, som er afviklet i december 2008, indregnes baseret på en aktuarmæssig opgørelse af de forventede fremtidige udbetalinger ved anvendelse af "Projected Unit Credit"-metoden og under hensyntagen til forventninger til det fremtidige godtgørelsesniveau og udnyttelsestidspunkt. Aktuarmæssige gevinster og tab indregnes i resultatopgørelsen.

Medarbejderes og partners optjente ret til at holde ferie efter balancedagen indregnes baseret på de pr. balancedagen optjente feriedage.

Hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser omfatter forventede omkostninger i forbindelse med opsigelse af lejemål samt kendte erstatningskrav.

Hensatte forpligtelser indregnes og måles som det bedste skøn over de omkostninger, der er nødvendige for på balancedagen at afvikle forpligtelserne. Skønnede omkostninger, der forventes afviklet senere end et år efter balancedagen, måles til nutidsværdi.

Obligationslån (medarbejdere)

Medarbejderobligationsordninger indregnes som en finansiel forpligtelse i balancen i takt med, at medarbejderne opnår ret til at få obligationerne tildelt.

Forpligtelsen måles indtil tildelingstidspunktet til værdien af den arbejdsydelse, som medarbejderne har leveret for at få ret til medarbejderobligationen, svarende til den aftalte lønreduktion. På tildelingstidspunktet måles obligationslånet til dagsværdi. Efterfølgende måles obligationerne til amortiseret kostpris.

Andre finansielle forpligtelser

Andre finansielle forpligtelser omfatter gældsbreve, gæld til kreditinstitutter, leverandørgæld, gæld til tilknyttede virksomheder samt anden gæld.

Andre finansielle forpligtelser måles ved første indregning til dagsværdi, hvilket sædvanligvis svarer til det modtagne provenu, fratrukket eventuelle transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles forpligtelserne til amortiseret kostpris ved anvendelse af den effektive rentes metode, således at eventuel forskel mellem værdien ved første indregning og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen som en rentekomkostning over låneperioden.

Pengestrømsopgørelsen

Pengestrømsopgørelsen viser pengestrømme vedrørende drift, investeringer og finansiering samt likviditeten ved årets begyndelse og slutning.

Likviditetsvirkningen af køb og salg af virksomheder vises separat under pengestrømme vedrørende investeringsaktiviteter. I pengestrømsopgørelsen indregnes pengestrømme vedrørende købte virksomheder fra overtagelsestidspunktet, og pengestrømme vedrørende solgte virksomheder indregnes frem til afståelsestidspunktet.

Pengestrømme vedrørende driftsaktiviteter præsenteres efter den indirekte metode og opgøres som driftsresultatet reguleret for ikke-kontante driftsposter, herunder udstedte medarbejderobligationer, ændring i driftskapital samt betalte finansielle indtægter, finansielle omkostninger og selskabsskat.

Pengestrømme vedrørende investeringsaktiviteter omfatter betalinger i forbindelse med køb og salg af virksomheder og finansielle aktiver samt udvikling, køb, forbedringer og salg mv. af immaterielle og materielle aktiver.

Pengestrømme vedrørende finansieringsaktiviteter omfatter ændringer i størrelse eller sammensætning af moderselskabets aktiekapital og omkostninger forbundet hermed samt optagelse af lån, afdrag på rentebærende gæld og betaling af udbytte.

Likviditet omfatter likvide beholdninger og kassekreditter, der indgår i den løbende likviditetsstyring.

Nye regnskabsstandarder, der endnu ikke er trådt i kraft

På tidspunktet for aflæggelsen af årsrapporten for 2008/09 har IASB og IFRIC udsendt en række nye standarder og fortolkningsbidrag, der først træder i kraft med virkning for regnskabsår, der begynder efter 1. juni 2008. Disse standarder er derfor ikke anvendt ved udarbejdelsen af denne årsrapport.

Ændret IAS 1, *Præsentation af årsregnskaber* (ændret 2007), træder i kraft med virkning for regnskabsåret 2009/10. Anvendelse af den ændrede standard vil bl.a. betyde, at der fremadrettet skal præsenteres en særskilt opgørelse af regnskabsårets totalindkomst for henholdsvis koncernen og moderselskabet.

Ændret IAS 23, *Låneomkostninger* (ændret 2007), træder i kraft med virkning for regnskabsåret 2009/10. Anvendelse af den ændrede standard vil betyde, at låneomkostninger fremadrettet skal indregnes i kostprisen for kvalificerende aktiver, herunder igangværende udviklingsprojekter.

Øvrige nye standarder og fortolkningsbidrag forventes ikke at få væsentlig effekt på resultat, egenkapital eller oplysningsniveau i fremtidige årsrapporter.

Nøgletal	Beregningsformel	Nøgletal udtrykker
Overskudsgrad	$= \frac{\text{Driftsresultat} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$	Virksomhedens driftsmæssige rentabilitet
Nettoomsætning/investeret kapital inklusive goodwill	$= \frac{\text{Nettoomsætning}}{\text{Gennemsnitlig investeret kapital inklusive goodwill}}$	Virksomhedens kapitalintensitet og effektivitet i anvendelsen af investeret kapital
Finansiel gearing	$= \frac{\text{Nettorentebærende gæld}}{\text{Egenkapital}}$	Virksomhedens finansielle gearing
Soliditetsgrad (%)	$= \frac{\text{Egenkapital} \times 100}{\text{Balancesum}}$	Virksomhedens soliditet

Nøgletal er defineret og beregnet i overensstemmelse med Den Danske Finansanalytikerforenings "Anbefalinger & Nøgletal 2005" bortset fra nøgletallet "soliditetsgrad", der ikke er defineret i anbefalingerne.

Nettoarbejdskapital er defineret som varebeholdninger, tilgodehavender og øvrige kortfristede driftsmæssige omsætningsaktiver fratrukket leverandørgæld og andre kortfristede driftsmæssige forpligtelser. Likvide beholdninger samt tilgodehavende og skyldig selskabsskat indgår ikke i nettoarbejdskapitalen.

Investeret kapital er defineret som nettoarbejdskapitalen tillagt materielle og immaterielle aktiver fratrukket hensatte forpligtelser, medarbejderforpligtelser og øvrige langfristede driftsmæssige forpligtelser.

Nettorentebærende gæld er defineret som rentebærende forpligtelser, herunder skyldig selskabsskat, fratrukket rentebærende aktiver, herunder likvide beholdninger og tilgodehavende selskabsskat.

2. Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger

Skønsmæssig usikkerhed

Ved indregning og måling af poster i regnskabet er det i visse tilfælde nødvendigt at foretage vurderinger og skøn samt at opstille forudsætninger om fremtidige begivenheder. Disse skøn og forudsætninger baseres på historiske erfaringer og andre relevante faktorer, som ledelsen vurderer forsvarlige under de givne omstændigheder, men som i sagens natur er usikre eller uforudsigelige. De faktiske udfald kan derfor afvige fra disse skøn.

De foretagne skøn og vurderinger samt de underliggende forudsætninger revurderes løbende. Ændringer til foretagne regnskabsmæssige skøn indregnes i den regnskabsperiode, hvori ændringerne finder sted, og fremtidige regnskabsperioder, hvis ændringerne påvirker disse.

Skøn, der er væsentlige for regnskabsaflæggelsen, foretages bl.a. ved fastlæggelse af salgsværdi af igangværende arbejder for fremmed regning, test af behovet for nedskrivning af goodwill og ved opgørelse af medarbejderforpligtelser.

Salgsværdi af igangværende arbejder for fremmed regning

Igangværende arbejder for fremmed regning i form af aftalte uafsluttede leverancer af tjenesteydelser indregnes til salgsværdien af det på balancedagen udførte arbejde baseret på medgået tid og en vurdering af honorærværdien heraf.

Pr. 31. maj 2009 er værdien af indregnede igangværende arbejder for fremmed regning til salgsværdi i alt 1.176,2 mio.kr. i koncernen og 994,3 mio.kr. i moderselskabet før modregning af acontofaktureringer (31. maj 2008: 1.101,4 mio.kr. og 957,1 mio.kr.).

Nedskrivningstest for goodwill

Fastlæggelse af nedskrivningsbehovet for goodwill kræver opgørelse af kapitalværdier for de pengestrømsfrembringende enheder, som goodwillbeløbene er fordelt til. Opgørelsen af kapitalværdien fordrer et skøn over de forventede fremtidige pengestrømme i den enkelte pengestrømsfrembringende enhed og fastlæggelse af en diskonteringsssats. Disse skøn er forbundet med en vis usikkerhed, og ændringer heri kan have væsentlig indvirkning på årsrapporten.

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill udgør pr. 31. maj 2009 384,6 mio.kr. i koncernen og 366,7 mio.kr. i moderselskabet (31. maj 2008: 384,3 mio.kr. og 366,4 mio.kr.).

For nærmere beskrivelse af anvendte forudsætninger, diskonteringsssatser mv. ved opgørelsen af kapitalværdien af de definerede pengestrømsfrembringende enheder henvises til note 11.

Medarbejderforpligtelser

Medarbejderforpligtelser i form af en udtrædelsesordning for aktieejende partnere samt jubilæumsforpligtelser måles til nutidsværdien af de forventede fremtidige udbetalinger under ordningerne baseret på bl.a. forventninger til fremtidige godtgørelsesniveauer og udnyttelsestidspunkt mv. Disse forventninger revurderes regelmæssigt, således at den indregnede værdi af forpligtelserne afspejler ledelsens bedste skøn.

Pr. 31. maj 2009 er udtrædelsesordningen afviklet, og værdien er 0 kr. (31. maj 2008: 302,9 mio.kr. og 293,3 mio.kr. for henholdsvis koncern og moderselskab) samt jubilæumsforpligtelser i alt 11,0 mio.kr. i koncernen og 10,9 mio.kr. i moderselskabet (31. maj 2008: 8,9 mio.kr. og 8,8 mio.kr.).

For nærmere beskrivelse af de anvendte forudsætninger mv. ved opgørelse af forpligtelsernes regnskabsmæssige værdi henvises til note 17.

	Koncern		Moderselskab	
	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.
3. Nettoomsætning				
Omsætningen hidrører fra revisions- og rådgivningsydelse og for langt størstepartens vedkommende fra Danmark				
Årets afsluttede arbejder	2.333,7	2.128,8	1.979,5	1.771,6
Igangværende arbejder for fremmed regning 31.05.2009	1.176,2	1.101,4	994,3	957,1
Igangværende arbejder for fremmed regning 01.06.2008	(1.101,4)	(939,1)	(957,1)	(817,1)
	2.408,5	2.291,1	2.016,7	1.911,6
Nettoomsætningen indeholder viderefakturering af arbejder udført af underleverandører, herunder Deloittevirksomheder i udlandet, med				
	137,6	115,5	90,4	81,6
Nettoomsætningen fordeler sig således på forretningsområder:				
Revision	1.546,8	1.460,1	1.555,9	1.460,4
Skat	274,3	261,5	274,7	262,4
Business Process Solutions	184,8	166,5	184,9	167,7
Financial Advisory Services	104,5	167,4	1,2	21,1
Business Consulting	298,1	235,6	0	0
	2.408,5	2.291,1	2.016,7	1.911,6
4. Andre driftsindtægter				
Earn Out-indtægt fra dattervirksomhed	-	-	14,3	9,8
	-	-	14,3	9,8
5. Personaleomkostninger				
Gager, løn og partnervederlag	1.648,6	1.612,6	1.410,7	1.370,6
Udtrædelsesordning, jf. note 17	(1,6)	27,7	(4,5)	24,9
Jubilæumsforpligtelser, jf. note 17	2,9	(0,3)	2,9	(0,3)
Andre sociale omkostninger	10,2	8,8	9,0	7,9
Øvrige personaleomkostninger	66,8	66,0	54,8	58,8
	1.726,9	1.714,8	1.472,9	1.461,9
Gennemsnitligt antal medarbejdere	2.313	2.164	2.046	1.959
Antal medarbejdere ved årets udgang	2.473	2.355	2.155	2.119
Vederlag til moderselskabets direktion	19,1	17,3	19,1	17,3

Der er ikke udbetalt særskilt bestyrelseshonorar til moderselskabets bestyrelse.

	Koncern		Moterselskab	
	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.
6. Af- og nedskrivninger				
Immaterielle rettigheder	0	0,2	0	0,2
Indretning af lejede lokaler	0,8	1,0	0,8	1,0
Driftsmateriel og inventar	30,0	29,4	29,8	29,3
Tab ved fraflytning af lejede lokaler	0	0,1	0	0,1
Avance ved salg af driftsmateriel og inventar	(0,2)	(0,5)	(0,2)	(0,5)
Tab ved salg af driftsmateriel og inventar	4,3	2,1	4,3	2,1
	34,9	32,3	34,7	32,2
7. Indtægter af kapitalandele i dattervirksomheder				
Modtagne udbytter			23,0	32,3
			23,0	32,3
8. Finansielle indtægter				
Renter af mellemværender med tilknyttede virksomheder	1,6	3,4	1,6	3,4
Øvrige renteindtægter	17,9	12,7	17,6	12,7
Renteindtægter i alt	19,5	16,1	19,2	16,1
Valutakursreguleringer	0,2	0	0,2	0
Andre finansielle indtægter	0	0,2	0	0
	19,7	16,3	19,4	16,1
9. Finansielle omkostninger				
Renter af mellemværender med tilknyttede virksomheder	0	0	4,7	5,4
Renteomkostninger vedrørende medarbejderobligationer	3,5	2,7	3,5	2,7
Øvrige renteomkostninger	18,7	12,3	17,9	12,2
Renteomkostninger i alt	22,2	15,0	26,1	20,3
Valutakursreguleringer, netto	0	0,5	0	0,3
Dagsværdireguleringer af finansielle aktiver disponible for salg overført fra egenkapital ved afhændelse	1,1	0	1,1	0
Andre finansielle omkostninger	1,4	0,4	1,4	0,3
	24,7	15,9	28,6	20,9

	Koncern		Moderselskab	
	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.
10. Skat af årets resultat				
Ændring af udskudt skat	23,8	22,2	23,8	19,1
Modtaget sambeskatningsbidrag	0	0,3	(2,1)	(3,2)
Effekt af ændring i selskabsskatteprocent	0	(9,9)	0	(7,0)
Regulering vedrørende tidligere år	0	(1,3)	0	0
	23,8	11,3	21,7	8,9
Regnskabsårets aktuelle og udskudte skat er beregnet baseret på den gældende skattesats for selskaber i Danmark 25 % (2007/08: 25 %).				
Skat af årets resultat kan forklares således:				
Resultat før skat	88,8	82,4	103,6	89,2
Beregnet skat ved skattesats på 25 % (2007/08: 25 %)	22,2	20,6	25,9	22,3
Skattemæssig værdi af ikke-fradragsberettigede omkostninger	1,6	1,9	1,5	1,7
Skattemæssig værdi af ikke-skattepligtige udbytter	0	0	(5,7)	(8,1)
Effekt af ændring i selskabsskatteprocent	0	(9,9)	0	(7,0)
Regulering vedrørende tidligere år	0	(1,3)	0	0
	23,8	11,3	21,7	8,9
Effektiv skatteprocent (%)	26,8	13,7	20,9	10,0

Koncern

	Goodwill mio.kr.	Immaterielle rettigheder mio.kr.	Igangværende udviklings- projekter mio.kr.	Indretning af lejede lokaler mio.kr.	Driftsmateriel og inventar mio.kr.
11. Immaterielle og materielle aktiver					
Kostpris 01.06.2007	412,5	0,3	0	11,9	185,6
Tilgang ved virksomhedssammenslutninger	0,7	0,1	0	0	0
Tilgang ved egenudvikling	0	0	1,4	0	0
Anden tilgang	0	2,4	0	1,0	45,2
Afgang	0	0	0	(3,1)	(38,4)
Kostpris 31.05.2008	413,2	2,8	1,4	9,8	192,4
Af- og nedskrivninger 01.06.2007	(28,9)	(0,2)	0	(9,7)	(99,9)
Årets afskrivninger	0	(0,2)	0	(1,0)	(29,4)
Tilbageførsel ved afgang	0	0	0	3,0	27,6
Af- og nedskrivninger 31.05.2008	(28,9)	(0,4)	0	(7,7)	(101,7)
Regnskabsmæssig værdi 31.05.2008	384,3	2,4	1,4	2,1	90,7
Kostpris 01.06.2008	413,2	2,8	1,4	9,8	192,4
Tilgang ved virksomhedssammenslutninger	0,3	0	0	0	0
Tilgang ved egenudvikling	0	0	33,1	0	0
Anden tilgang	0	7,4	0	1,5	43,5
Afgang	0	0	0	(3,0)	(32,5)
Kostpris 31.05.2009	413,5	10,2	34,5	8,3	203,4
Af- og nedskrivninger 01.06.2008	(28,9)	(0,4)	0	(7,7)	(101,7)
Årets afskrivninger	0	0	0	(0,8)	(30,0)
Tilbageførsel ved afgang	0	0	0	3,0	15,9
Af- og nedskrivninger 31.05.2009	(28,9)	(0,4)	0	(5,5)	(115,8)
Regnskabsmæssig værdi 31.05.2009	384,6	9,8	34,5	2,8	87,6

Moderselskab

	Goodwill mio.kr.	Immaterielle rettigheder mio.kr.	Igangværende udviklings- projekter mio.kr.	Indretning af lejede lokaler mio.kr.	Driftsmateriel og inventar mio.kr.
11. Immaterielle og materielle aktiver					
Kostpris 01.06.2007	394,6	0,3	0	11,9	184,9
Tilgang ved virksomhedssammenslutninger	0,7	0,1	0	0	0
Tilgang ved egenudvikling	0	0	1,4	0	0
Anden tilgang	0	2,4	0	1,0	44,1
Afgang	0	0	0	(3,1)	(38,0)
Kostpris 31.05.2008	395,3	2,8	1,4	9,8	191,0
Af- og nedskrivninger 01.06.2007	(28,9)	(0,2)	0	(9,7)	(99,4)
Årets afskrivninger	0	(0,2)	0	(1,0)	(29,3)
Tilbageførsel ved afgang	0	0	0	3,0	27,2
Af- og nedskrivninger 31.05.2008	(28,9)	(0,4)	0	(7,7)	(101,5)
Regnskabsmæssig værdi 31.05.2008	366,4	2,4	1,4	2,1	89,5
Kostpris 01.06.2008	395,3	2,8	1,4	9,8	191,0
Tilgang ved virksomhedssammenslutninger	0,3	0	0	0	0
Tilgang ved egenudvikling	0	0	46,1	0	0
Anden tilgang	0	7,4	0	1,5	42,8
Afgang	0	0	0	(3,0)	(32,3)
Kostpris 31.05.2009	395,6	10,2	47,5	8,3	201,5
Af- og nedskrivninger 01.06.2008	(28,9)	(0,4)	0	(7,7)	(101,5)
Årets afskrivninger	0	0	0	(0,8)	(29,8)
Tilbageførsel ved afgang	0	0	0	3,0	15,8
Af- og nedskrivninger 31.05.2009	(28,9)	(0,4)	0	(5,5)	(115,5)
Regnskabsmæssig værdi 31.05.2009	366,7	9,8	47,5	2,8	86,0

Goodwill

Goodwill i forbindelse med virksomhedssammenslutninger fordeles på overtagelsestidspunktet til pengestrømsfrembringende enheder, svarende til koncernens forretningsområder.

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill er fordelt på følgende pengestrømsfrembringende enheder:

	Koncern		Morderselskab	
	31.05.2009	31.05.2008	31.05.2009	31.05.2008
	mio.kr.	mio.kr.	mio.kr.	mio.kr.
Revision	328,6	328,3	328,6	328,3
Skat	18,5	18,5	18,5	18,5
Business Process Solutions	19,6	19,6	19,6	19,6
Business Consulting	17,9	17,9	0	0
	384,6	384,3	366,7	366,4

Goodwill testes for værdiforringelse en gang årligt ved udgangen af regnskabsåret. Der er ikke i regnskabsåret 2008/09 foretaget nedskrivninger af goodwill (2007/08: 0 kr.).

Genindvindingsværdien for de enkelte pengestrømsfrembringende enheder, som goodwill vedrører, opgøres med udgangspunkt i beregninger af enhedernes kapitalværdi.

Til brug for beregning af kapitalværdier er anvendt de forventede fremtidige pengestrømme, der kan udledes af ledelsesgodkendte budgetter for det kommende regnskabsår. Dette budget er fremskrevet for de efterfølgende fire regnskabsår, således at budget- og prognoseperioden i alt dækker fem regnskabsår. For regnskabsperioder efter prognoseperioden (terminalperioden) er foretaget ekstrapolation af skønnede normaliserede pengestrømme i den sidste prognoseperiode. Ved opgørelse af pengestrømmene indgår vederlag til aktieejende partnere med en vurderet værdi baseret på det gennemsnitlige vederlag til ikke-aktieejende partnere.

De væsentligste usikkerheder forbundet med opgørelse af kapitalværdien er knyttet til fastlæggelse af diskonteringsfaktorer og vækstrater i budget- og prognoseperioden samt terminalperioden.

De fastlagte diskonteringsfaktorer afspejler markedsvurderinger af den tidsmæssige værdi af penge og de specifikke risici, der er knyttet til den enkelte pengestrømsfrembringende enheds aktiver og pengestrømme. Diskonteringsfaktoren fastsættes som udgangspunkt på en "efter skat"-basis baseret på en vurderet Weighted Average Cost of Capital (WACC) for de enkelte enheder. De anvendte vækstrater er baseret på skøn over forventninger til de respektive forretningsområders udvikling i henholdsvis budget- og prognoseperioden samt terminalperioden. De fastlagte vækstrater i terminalperioden vurderes ikke at overstige de gennemsnitlige langsigtede vækstrater for markederne som helhed.

For forretningsområdet Revision er anvendt en diskonteringsfaktor på 12,5 % før skat (2007/08: 12,5 %), vækstfaktorer i budget- og prognoseperioden på 4,5 - 5,0 % (2007/08: 5,0 - 7,6 %) og en vækstfaktor i terminalperioden på 2,0 % (2007/08: 2,0 %). For øvrige forretningsområder er anvendt diskonteringsfaktorer i intervallet 13,0 - 14,8 % (2007/08: 13,0 - 14,5 %), vækstfaktorer i budget- og prognoseperioden på -3,3 - 24,4 % (2007/08: 13,0 - 15,1 %) og vækstfaktorer i terminalperioderne på 2,0 % (2007/08: 2,0 %).

Tilgang af goodwill

Regnskabsårets tilgang af goodwill vedrører reguleringer til kostpris for tidligere indregnede virksomhedssammenslutninger.

Igangværende udviklingsprojekter

Igangværende udviklingsprojekter vedrører udvikling af et erp-system til anvendelse i Deloittekoncernen. Der foretages nedskrivningstest ved udgangen af hvert regnskabsår ved opgørelse af kapitalværdier for aktiviteterne i koncernen som helhed, da erp-systemet vil blive anvendt i hele Deloittekoncernen. Som følge heraf er pengestrømme, diskonteringsfaktorer og vækstfaktorer i terminalperioden tilsvarende opgjort for Deloittekoncernen som helhed baseret på oplysningerne angivet ovenfor under "Goodwill".

Der er ikke foretaget nedskrivning af udviklingsprojekter i regnskabsåret (2007/08: 0 kr.).

Øvrige immaterielle aktiver

Bortset fra goodwill anses alle øvrige immaterielle aktiver for at have bestemmelige brugstider, som aktiverne afskrives over, jf. beskrivelsen af anvendt regnskabspraksis i note 1. Der er ikke foretaget nedskrivninger af øvrige immaterielle aktiver i regnskabsåret (2007/08: 0 kr.).

Koncern		
	Deposita mio.kr.	Andre værdipapirer og kapitalandele mio.kr.
12. Langfristede finansielle aktiver		
Kostpris 01.06.2007	32,3	54,8
Tilgang	5,6	39,8
Afgang	(1,9)	(1,0)
Kostpris 31.05.2008	36,0	93,6
Dagsværdireguleringer 01.06.2007	0	(1,6)
Årets dagsværdireguleringer	0	(1,8)
Dagsværdireguleringer 31.05.2008	0	(3,4)
Regnskabsmæssig værdi 31.05.2008	36,0	90,2
Kostpris 01.06.2008	36,0	93,6
Tilgang	1,8	67,8
Afgang	(4,2)	(71,1)
Kostpris 31.05.2009	33,6	90,3
Dagsværdireguleringer 01.06.2008	0	(3,3)
Årets dagsværdireguleringer	0	4,2
Tilbageførsel ved afgang	0	1,1
Dagsværdireguleringer 31.05.2009	0	2,0
Regnskabsmæssig værdi 31.05.2009	33,6	92,3

Moderselskab

	Deposita mio.kr.	Kapitalandele i dattervirksomheder mio.kr.	Andre værdipapirer og kapitalandele mio.kr.
12. Langfristede finansielle aktiver			
Kostpris 01.06.2007	32,3	20,7	54,8
Tilgang	5,6	0	39,8
Afgang	(1,9)	0	(1,0)
Kostpris 31.05.2008	36,0	20,7	93,6
Dagsværdireguleringer 01.06.2007	0	0	(1,6)
Årets dagsværdireguleringer	0	0	(1,8)
Dagsværdireguleringer 31.05.2008	0	0	(3,4)
Regnskabsmæssig værdi 31.05.2008	36,0	20,7	90,2
Kostpris 01.06.2008	36,0	20,7	93,6
Tilgang	1,8	0	67,8
Afgang	(4,2)	0	(71,1)
Kostpris 31.05.2009	33,6	20,7	90,3
Dagsværdireguleringer 01.06.2008	0	0	(3,3)
Årets dagsværdireguleringer	0	0	4,2
Tilbageførsel ved afgang	0	0	1,1
Dagsværdireguleringer 31.05.2009	0	0	2,0
Regnskabsmæssig værdi 31.05.2009	33,6	20,7	92,3

Deposita består af deponerede beløb i forbindelse med indgåelse af huslejeaftaler, der tilbagebetales ved udløb af lejeaftalerne. Som hovedregel pristalsreguleres depositaene årligt. Beløbene betragtes regnskabsmæssigt som sikkerhedsstillelser, der måles til kostpris.

Andre værdipapirer og kapitalandele disponible for salg består hovedsageligt af børsnoterede realkreditobligationer, der måles til dagsværdi opgjort til balancedagens børskurs på OMX Nordic Exchange Copenhagen A/S. Dagsværdien pr. 31. maj 2009 udgør 92,1 mio.kr. (31. maj 2008: 90,0 mio.kr.). Endvidere indgår aktier i unoterede virksomheder, der måles til kostpris, da dagsværdien af kapitalandelene ikke kan opgøres med tilstrækkelig pålidelighed. Kostprisen pr. 31. maj 2009 udgør 0,2 mio.kr. (31. maj 2008: 0,2 mio.kr.).

Kapitalandele i dattervirksomheder omfatter:

Deloitte Business Consulting A/S, København, Danmark, 100 %

Deloitte Financial Advisory Services A/S, København, Danmark, 100 %

	Koncern		Morderselskab	
	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.
13. Tilgodehavender hos kunder				
Tilgodehavender hos kunder	652,9	617,2	593,3	536,5
Nedskrivningskonto	(47,3)	(31,9)	(44,5)	(31,8)
Tilgodehavender hos kunder, netto	605,6	585,3	548,8	504,7
Nedskrivningskonto 01.06.2008	31,9	30,2	31,8	29,8
Årets konstaterede tab	(10,7)	(7,6)	(10,7)	(7,6)
Tilbageførte nedskrivninger	(6,1)	(10,1)	(6,1)	(9,8)
Årets nedskrivninger	32,2	19,4	29,5	19,4
Nedskrivningskonto 31.05.2009	47,3	31,9	44,5	31,8
Renteindtægter vedrørende nedskrevne tilgodehavender udgør ubetydelige beløb.				
14. Igangværende arbejder for fremmed regning				
Igangværende arbejder for fremmed regning til salgsværdi	1.176,2	1.101,4	994,3	957,1
Acontofaktureringer	(982,3)	(903,5)	(835,8)	(764,5)
	193,9	197,9	158,5	192,6
Nettoværdien er indregnet således i balancen:				
Igangværende arbejder for fremmed regning	206,5	209,1	167,8	198,6
Forudfaktureringer	(12,6)	(11,2)	(9,3)	(6,0)
	193,9	197,9	158,5	192,6
15. Morderselskabets aktiekapital				
Aktiekapitalen består af:				
A-aktier, 125 stk. a nominelt 0,4 mio.kr.			50,0	50,0
			50,0	50,0
Ændringer i selskabskapitalen de seneste fem regnskabsår:				
Selskabskapital 01.06.2004			45,0	45,0
Kapitalforhøjelse ved fondsaktieemission 12.09.2007			5,0	5,0
			50,0	50,0

Selskabets aktier lyder på navn og er ikke omsætningspapirer. Koncernen besidder ikke egne aktier.

16. Udbytte

Den 13. oktober 2008 udbetalte selskabet 55,0 mio.kr. i ordinært udbytte, svarende til 0,4 mio.kr. pr. aktie.

For regnskabsåret 2008/09 har bestyrelsen foreslået udbetalt udbytte på 60,0 mio.kr., svarende til 0,5 mio.kr. pr. aktie, der vil blive udbetalt til aktionæren umiddelbart efter afholdelse af selskabets ordinære generalforsamling den 8. oktober 2009, forudsat at generalforsamlingen godkender, bestyrelsens forslag. Da udbyttet er betinget af generalforsamlingens godkendelse, er det ikke indregnet som en forpligtelse i balancen pr. 31. maj 2009.

	Koncern		Moderselskab	
	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.
17. Langfristede medarbejderforpligtelser				
Udtrædelsesordning 01.06.2008	302,9	313,0	293,3	306,2
Regnskabsårets personaleomkostninger	9,7	20,2	8,4	17,6
Renteomkostninger	7,1	14,1	6,9	13,8
Aktuarmæssige tab/(gevinster)	16,7	(6,6)	15,7	(6,5)
Gevinst ved afvikling	(35,1)	0	(35,5)	0
Udbetalte udtrædelsesgodtgørelser	(301,3)	(37,8)	(288,8)	(37,8)
Udtrædelsesordning 31.05.2009	0	302,9	0	293,3
<hr/>				
Jubilæumsforpligtelser 01.06.2008	8,9	9,5	8,8	9,4
Regnskabsårets personaleomkostninger	0,7	0,6	0,7	0,6
Renteomkostninger	0,4	0,4	0,4	0,4
Aktuarmæssige tab/(gevinster)	1,8	(1,3)	1,8	(1,3)
Udbetalte jubilæumsgratier mv.	(0,8)	(0,3)	(0,8)	(0,3)
Jubilæumsforpligtelser 31.05.2009	11,0	8,9	10,9	8,8
<hr/>				
Medarbejderforpligtelser 31.05.2009	11,0	311,8	10,9	302,1
<hr/>				
Forfaldstidspunkterne for jubilæumsgratier mv. forventes at blive:				
Under 1 år	1,3	1,6	1,3	1,6
Mellem 1-5 år	3,6	3,3	3,6	3,3
Efter 5 år	6,1	4,0	6,0	3,9
	11,0	8,9	10,9	8,8

Udtrædelsesordning

Udtrædelsesordningen, hvorved koncernens aktieejende partnere har haft mulighed for at oppebære en godtgørelse, hvis størrelse var baseret på koncernens resultat i udtrædelsesåret, er afviklet primo december 2008.

	Koncern		Moterselskab	
	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.
17. Langfristede medarbejderforpligtelser				
Årets omkostninger i forbindelse med udtrædelsesordningen kan specificeres således:				
Regnskabsårets personaleomkostninger	9,7	20,2	8,4	17,6
Beregnete renteomkostninger	7,1	14,1	6,9	13,8
Aktuarmæssige tab/(gevinster)	16,7	(6,6)	15,7	(6,5)
Gevinst ved afvikling	(35,1)	0	(35,5)	0
Omkostninger indregnet i resultatopgørelsen	(1,6)	27,7	(4,5)	24,9

Ved opgørelsen af forpligtelserne er anvendt følgende parametre: Årlige ansættelsesophør (8 %), forventet årlig vækst i godtgørelsesniveau (5,5 %) og diskonteringsfaktor (3,9 - 4,7 %), svarende til en risikofri rente på en 10-årig dansk statsobligation.

Jubilæumsgratialer

Det er koncernens politik, at der ved henholdsvis 25 års og 40 års ansættelse i Deloitte udbetales jubilæumsgratialer svarende til henholdsvis 1 og 1½ måneds løn. Forpligtelsen pr. balancedagen måles til nutidsværdien af de forventede jubilæumsgratialer, der forventes udbetalt til de pr. balancedagen ansatte medarbejdere.

Kortfristede medarbejderforpligtelser

Kortfristede medarbejderforpligtelser vedrører hovedsageligt medarbejdernes opsparede ret til at afholde ferie i efterfølgende regnskabsår og skyldige beløb i henhold til bonusordninger o.l.

18. Hensatte forpligtelser

Tabsgivende aftaler 01.06.2008	15,9	19,4	15,9	19,4
Anvendt i regnskabsåret	(3,9)	(3,5)	(3,9)	(3,5)
Hensat i regnskabsåret	13,0	0	13,0	0
Tabsgivende aftaler 31.05.2009	25,0	15,9	25,0	15,9
Ansvarssager 01.06.2008	9,5	19,0	9,5	19,0
Anvendt i regnskabsåret	(1,7)	(11,4)	(1,7)	(11,4)
Tilbageført i regnskabsåret	(0,6)	(2,3)	(0,6)	(2,3)
Hensat i regnskabsåret	6,7	4,2	6,7	4,2
Ansvarssager 31.05.2009	13,9	9,5	13,9	9,5
Hensatte forpligtelser 31.05.2009	38,9	25,4	38,9	25,4
Heraf forventes afregnet i det kommende regnskabsår	9,4	4,3	9,4	4,3

18. Hensatte forpligtelser

Tabsgivende aftaler vedrører huslejeoplygtelse i opsagt lejemål, der ikke længere benyttes. Forpligtelsen er opgjort til nettoværdien af de fremtidige lejeudgifter fratrukket lejeindtægter fra videreudlejning. Forpligtelsen forventes fuldt afviklet i regnskabsåret 2010/11.

Forpligtelserne vedrørende ansvarssager forventes afviklet senest i regnskabsåret 2011/12. Forpligtelserne omfatter sagsomkostninger, herunder advokatombkostninger, og eventuelle erstatninger efter modregning af eventuel forsikringsdækning. Forpligtelserne er præsenteret efter modregning af forsikringsdækning, da oplysninger om forventede erstatninger mv. er vurderet at kunne skade koncernen.

	Koncern		Moderselskab	
	2008/09	2007/08	2008/09	2007/08
	mio.kr.	mio.kr.	mio.kr.	mio.kr.
19. Udskudte skatteforpligtelser				
Udskudt skat hviler på følgende poster:				
Immaterielle aktiver	66,5	59,6	62,7	56,4
Materielle aktiver	(3,5)	(4,2)	(3,5)	(4,1)
Finansielle aktiver	0,5	(0,8)	0,5	(0,8)
Igangværende arbejder for fremmed regning	170,5	155,2	142,1	136,2
Tilgodehavender i øvrigt	(10,1)	(7,0)	(9,8)	(7,0)
Medarbejderforpligtelser	(10,5)	(78,3)	(10,4)	(75,9)
Finansielle forpligtelser	(6,2)	(4,7)	(6,2)	(4,0)
Fremførbare skattemæssige underskud	(76,8)	(14,5)	(62,4)	(13,0)
	130,4	105,3	113,0	87,8

Koncernens aktiverede skattemæssige underskud forventes udnyttet inden 2013. Der påhviler ikke investeringerne i dattervirksomhederne nogen udskudt skat.

Årets bevægelser i udskudt skat er indregnet således:

Resultatopgørelse	23,8	11,0	23,8	12,1
Anden totalindkomst under egenkapitalen	1,3	(0,4)	1,3	(0,4)
	25,1	10,6	25,1	11,7

Skat af anden totalindkomst indregnet direkte på egenkapitalen kan specificeres således:

Ændring i udskudt skat vedrørende dagsværdiregulering af finansielle aktiver disponible for salg

	1,0	(0,4)	1,0	(0,4)
--	-----	-------	-----	-------

Udskudt skat overført til resultatopgørelsen vedrørende afhændede finansielle aktiver disponible for salg

	0,3	0	0,3	0
	1,3	(0,4)	1,3	(0,4)

	Koncern		Moterselskab	
	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.
20. Anden gæld				
Moms, A-skat og AM-bidrag	161,7	79,8	135,7	71,4
Andre skyldige omkostninger	66,7	85,4	64,9	82,3
	228,4	165,2	200,6	153,7
21. Likvider				
Bankindeståender og kassebeholdninger	11,3	65,3	9,7	61,7
Kassekredit	(123,3)	0	(123,3)	0
	(112,0)	65,3	(113,6)	61,7
22. Leje- og leasingforpligtelser				
For årene 2009-2012 er indgået huslejeaftaler og andre operationelle leasingaftaler vedrørende kopimaskiner, printerudstyr og biler.				
For de eksisterende lejemaal er der lejeforpligtelser vedr. ejendomme med uopsigelighed fra 3 mdr. til 12 år. Visse lejeaftaler indeholder bestemmelser om årlige reguleringer af lejen i f.t. udviklingen i pristal o.l.				
Minimumsleje- og leasingydelse	98,5	92,0	97,2	91,5
Indtægter fra videreudlejning	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)
Resultatførte leje- og leasingydelse	98,0	91,5	96,7	91,0
Minimumsleje- og leasingydelse forfalder til betaling således:				
Under 1 år	94,7	97,1	93,9	96,7
Mellem 1-5 år	304,6	323,5	303,6	323,1
Efter 5 år	376,4	425,9	376,4	425,9
	775,7	846,5	773,9	845,7
23. Eventualforpligtelse mv.				
Sikkerhedsstillelse:				
Bankgarantier stillet over for kunder	0,3	0,3	0,3	0,3
Bankgarantier vedrørende huslejeaftaler	3,7	3,0	3,7	3,0
	4,0	3,3	4,0	3,3

	Koncern		Moderselskab	
	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.
24. Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor				
I andre eksterne omkostninger er indeholdt honorar til moderselskabets generalforsamlingsvalgte revisor med:				
Revision	0,7	0,7	0,5	0,5
Andre ydelser end revision	0,1	0	0,1	0
	0,8	0,7	0,6	0,5

25. Nærtstående parter

Nærtstående parter med bestemmende indflydelse

Selskabets moderselskab Deloitte Holding Statsautoriseret Revisionsaktieselskab, København, besidder samtlige aktier i selskabet og har derfor bestemmende indflydelse på dette.

Dattervirksomheder

For oversigt over dattervirksomheder henvises til note 12.

Nøglepersoner i ledelsen

Nøglepersoner i ledelsen er defineret som moderselskabets bestyrelse og direktion. Udover vederlag, jf. note 5, har nøglepersonerne i ledelsen modtaget udbytte som aktionærer i moderselskabet Deloitte Holding Statsautoriseret Revisionsaktieselskab og tegnet medarbejderobligationer på samme vilkår som koncernens øvrige medarbejdere.

Øvrige transaktioner med nærtstående parter

Udover ledelsesvederlag har koncernen og moderselskabet i regnskabsåret haft følgende transaktioner med nærtstående parter:

	Koncern		Moderselskab	
	Moder- virksomhed mio.kr.	Moder- virksomhed mio.kr.	Dattervirksom- heder mio.kr.	
Transaktioner med nærtstående parter				
2008/09				
Modtaget udbytte	-	-	-	23,0
Udloddet udbytte	55,0	55,0	55,0	-
Earn Out-indtægt	-	-	-	14,3
2007/08				
Modtaget udbytte	-	-	-	32,3
Udloddet udbytte	50,0	50,0	50,0	-
Earn Out-indtægt	-	-	-	9,8

	Koncern		Moderselskab	
	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.	2008/09 mio.kr.	2007/08 mio.kr.
26. Finansielle instrumenter og risici mv.				
Kategorier af finansielle instrumenter				
Tilgodehavender hos kunder	605,6	585,3	548,8	504,7
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	11,3	50,8	39,3	50,8
Andre tilgodehavender	18,2	6,9	18,0	6,8
Likvide beholdninger (bankindeståender)	11,3	65,3	9,7	61,7
Udlån og tilgodehavender	646,4	708,3	615,8	624,0
Andre værdipapirer og kapitalandele	92,3	90,2	92,3	90,2
Finansielle aktiver disponible for salg	92,3	90,2	92,3	90,2
Gæld til kreditinstitutter	185,3	83,2	185,3	83,2
Obligationsslån (medarbejdere)	118,3	78,4	118,3	78,4
Gældsbreve	26,3	6,8	24,9	5,8
Leverandørgæld	65,2	56,1	52,3	46,4
Gæld til dattervirksomheder	0	0	96,8	101,2
Anden gæld	228,4	165,2	200,6	153,7
Finansielle forpligtelser, der måles til amortiseret kostpris	623,5	389,7	678,2	468,7

Politik for styring af finansielle risici

Risikostyringspolitik generelt

Moderselskabet styrer de finansielle risici i koncernen centralt og koordinerer koncernens likviditetsstyring, herunder kapitalfrembringelse. Koncernen er ikke underlagt væsentlige risici, jf. nedenfor.

Valutarisici

Koncernens salgstransaktioner gennemføres i al væsentlighed i danske kroner. Af den samlede nettoomsætning er 3 % i udenlandsk valuta (2007/08: 4 %).

Køb af ydelser i udlandet i form af forsikringer, medlemsfee til Deloitte Touche Tohmatsu samt køb af ydelser fra øvrige medlemsfirmaer i Deloitte sker primært i USD og EUR. I regnskabsåret er der samlet købt ydelser i fremmed valuta for i niveauet 130 - 150 mio.kr. (2007/08: 100 - 130 mio. kr.), hvoraf ca. 2/3 er i USD og resten primært i EUR. Pr. balancedagen har koncernen et nettotilgodehavende i USD på 5,2 mio.kr. (2007/08: nettoforpligtelse på 8,1 mio.kr.) og en nettoforpligtelse på 14,6 mio.kr. i EUR (2007/08: 6,9 mio.kr.).

Valutarisikoen er ikke anset for så væsentlig, at der er foretaget sikring af transaktionerne. Ændringer i valutakurserne pr. balancedagen ville alene have ubetydelig indflydelse på koncernens resultat og egenkapital.

Renterisici

Koncernen har som følge af koncernens investerings- og finansieringsaktiviteter en risikoeksponering i forhold til udsving i renteniveauet i Danmark. Koncernens rentebærende nettogæld kan specificeres således pr. balancedagen:

	Koncern		
	Variabelt forrentet mio.kr.	Fast forrentet mio.kr.	I alt mio.kr.
2008/09			
Andre værdipapirer og kapitalandele	0	92,3	92,3
Bankindeståender	11,3	0	11,3
Kreditinstitutter	(185,3)	0	(185,3)
Obligationslån (medarbejdere)	0	(118,3)	(118,3)
Gældsbreve	(3,1)	(23,2)	(26,3)
	(177,1)	(49,2)	(226,3)
2007/08			
Andre værdipapirer og kapitalandele	0	90,2	90,2
Bankindeståender	65,3	0	65,3
Kreditinstitutter	(83,2)	0	(83,2)
Obligationslån (medarbejdere)	0	(78,4)	(78,4)
Gældsbreve	(6,8)	0	(6,8)
	(24,7)	11,8	(12,9)

Moderselskab			
	Variabelt forrentet mio.kr.	Fast forrentet mio.kr.	I alt mio.kr.
2008/09			
Andre værdipapirer og kapitalandele	0	92,3	92,3
Bankindeståender	9,7	0	9,7
Kreditinstitutter	(185,3)	0	(185,3)
Obligationslån (medarbejdere)	0	(118,3)	(118,3)
Gældsbreve	(3,1)	(21,8)	(24,9)
	(178,7)	(47,8)	(226,5)
2007/08			
Andre værdipapirer og kapitalandele	0	90,2	90,2
Bankindeståender	61,7	0	61,7
Kreditinstitutter	(83,2)	0	(83,2)
Obligationslån (medarbejdere)	0	(78,4)	(78,4)
Gældsbreve	(5,8)	0	(5,8)
	(27,3)	11,8	(15,5)

Som følge af, at de aktieejende partners vederlag er afhængigt af de i koncernen opnåede resultater, har stigning og fald i renteniveauet ikke effekt på koncernens eller moderselskabets resultat og egenkapital.

Kreditrisici

Som følge af koncernens drift er koncernen udsat for kreditrisici, der hovedsageligt knytter sig til tilgodehavender hos kunder samt bankindeståender. Den maksimale kreditrisiko svarer til den regnskabsmæssige værdi af disse poster.

Der vurderes ikke at være særlige kreditrisici forbundet med bankindeståenderne, der er placeret i velrenommerede pengeinstitutter.

Der foretages løbende opfølgning på tilgodehavenderne, herunder foretages en individuel vurdering af risikoen for tab på tilgodehavenderne, og der foretages om fornødent nedskrivninger heraf i overensstemmelse med koncernens nedskrivningspolitik.

På koncernens tilgodehavender fra salg er der samlet foretaget nedskrivninger med 47,3 mio.kr., og i moderselskabet er der foretaget nedskrivninger med 44,5 mio.kr. (31. maj 2008: 31,9 mio.kr. og 31,8 mio.kr.) til dækning af den aktuelle tabsrisiko. Koncernens forfaldne tilgodehavender, hvorpå der ikke er nedskrevet til tab, udgør pr. 31. maj 2009 565,2 mio.kr. (31. maj 2008: 567,5 mio.kr.), hvoraf 41,4 mio.kr. er ældre end 30 dage (31. maj 2008: 35,4 mio.kr.). For moderselskabet udgør de samme beløb pr. 31. maj 2009 henholdsvis 510,8 mio.kr. og 39,3 mio.kr. (31. maj 2008: 484,4 mio.kr. og 34,3 mio.kr.).

Likviditetsrisici

Koncernen har primært finansieret sine aktiviteter ved løbende driftskreditter i kreditinstitutter med tilhørende uudnyttede trækingsrettigheder og gældsbreve. Lånene i kreditinstitutter har en vægtet gennemsnitlig restløbetid på 5 år og gældsbrevene på 6 år (2007/08: 5 år og 7 år).

Koncernens finansielle aktiver og forpligtelser forfalder til betaling som specificeret nedenfor, hvor beløbene afspejler de ikke-diskonterede nominelle beløb, der forfalder til betaling i henhold til de indgåede aftaler, herunder fremtidige rentebetalinger opgjort baseret på nuværende markedsforhold.

Som følge af bl.a. sæsonmæssige udsving i koncernens aktiviteter er koncernens likviditetsbehov varierende hen over regnskabsåret. Der tages hensyn til disse sæsonudsving ved tilvejebringelse af tilstrækkelige trækingsrettigheder på kassekreditter mv. Endvidere er de aktieejende partners vederlag resultatafhængigt, og koncernens likviditetsbehov relateret til afregning af dette vederlag er derfor tilsvarende afhængigt af de i koncernen opnåede resultater.

Koncern

				Regnskabs-	
	0-1 år	1-5 år	> 5 år	I alt	mæssig
	mio.kr.	mio.kr.	mio.kr.	31.05.2009	værdi
				mio.kr.	31.05.2009
					mio.kr.
2008/09					
Kreditinstitutter	156,9	38,8	0	195,7	185,3
Obligationslån	5,4	112,6	21,9	139,9	118,3
Gældsbreve	4,6	21,8	5,2	31,6	26,3
Leverandørgæld	65,2	0	0	65,2	65,2
Anden gæld	228,4	0	0	228,4	228,4
Finansielle forpligtelser	460,5	173,2	27,1	660,8	623,5
Andre værdipapirer og kapitalandele	7,4	28,3	128,5	164,2	92,3
Tilgodehavender hos kunder	593,2	12,5	0	605,7	605,6
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	11,3	0	0	11,3	11,3
Andre tilgodehavender	18,2	0	0	18,2	18,2
Likvide beholdninger	11,3	0	0	11,3	11,3
Finansielle aktiver	641,4	40,8	128,5	810,7	738,7
Netto	(180,9)	132,4	(101,4)	(149,9)	(115,2)
2007/08					
Kreditinstitutter	26,2	64,4	0,0	90,6	83,2
Obligationslån	3,1	72,6	16,2	91,9	78,4
Gældsbreve	1,3	4,9	2,2	8,4	6,8
Leverandørgæld	56,1	0,0	0,0	56,1	56,1
Anden gæld	165,2	0,0	0,0	165,2	165,2
Finansielle forpligtelser	251,9	141,9	18,4	412,2	389,7
Andre værdipapirer og kapitalandele	7,6	33,7	136,7	178,0	90,2
Tilgodehavender hos kunder	570,9	14,4	0,0	585,3	585,3
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	50,8	0,0	0,0	50,8	50,8
Andre tilgodehavender	6,9	0,0	0,0	6,9	6,9
Likvide beholdninger	65,3	0,0	0,0	65,3	65,3
Finansielle aktiver	701,5	48,1	136,7	886,3	798,5
Netto	(449,6)	93,8	(118,3)	(474,1)	(408,8)

Moderselskab

	0-1 år	1-5 år	> 5 år	I alt	Regnskabs-
	mio.kr	mio.kr.	mio.kr.	31.05.2009	mæssig
				mio.kr.	værdi
					31.05.2009
					mio.kr.
2008/09					
Kreditinstitutter	156,9	38,8	0,0	195,7	185,3
Obligationslån	5,4	112,6	21,9	139,9	118,3
Gældsbreve	4,4	20,7	4,9	30,0	24,9
Leverandørgæld	52,3	0,0	0,0	52,3	52,3
Gæld til dattervirksomheder	96,8	0,0	0,0	96,8	96,8
Anden gæld	200,6	0,0	0,0	200,6	200,6
Finansielle forpligtelser	516,4	172,1	26,8	715,3	678,2
Andre værdipapirer og kapitalandele	7,4	28,3	128,5	164,2	92,3
Tilgodehavender hos kunder	536,3	12,5	0,0	548,8	548,8
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	39,3	0,0	0,0	39,3	39,3
Andre tilgodehavender	18,0	0,0	0,0	18,0	18,0
Likvide beholdninger	9,7	0,0	0,0	9,7	9,7
Finansielle aktiver	610,7	40,8	128,5	780,0	708,1
Netto	(94,3)	131,3	(101,7)	(64,7)	(29,9)
2007/08					
Kreditinstitutter	26,2	64,4	0,0	90,6	83,2
Obligationslån	3,1	72,6	16,2	91,9	78,4
Gældsbreve	1,3	4,9	2,2	8,4	5,8
Leverandørgæld	46,4	0,0	0,0	46,4	46,4
Gæld til dattervirksomheder	101,2	0,0	0,0	101,2	101,2
Anden gæld	153,7	0,0	0,0	153,7	153,7
Finansielle forpligtelser	331,9	141,9	18,4	492,2	468,7
Andre værdipapirer og kapitalandele	7,6	33,7	136,7	178,0	90,2
Tilgodehavender hos kunder	490,3	14,4	0,0	504,7	504,7
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	50,8	0,0	0,0	50,8	50,8
Andre tilgodehavender	6,8	0,0	0,0	6,8	6,8
Likvide beholdninger	61,7	0,0	0,0	61,7	61,7
Finansielle aktiver	617,2	48,1	136,7	802,0	714,2
Netto	(285,3)	93,8	(118,3)	(309,8)	(245,5)

Nettolikviditetstrækket kan fuldt ud dækkes af de forventede løbende positive pengestrømme fra driften og de uudnyttede kassekreditrammer, der pr. balancedagen udgør 367 mio.kr. (31. maj 2008: 197 mio.kr.). Der vurderes derfor ikke at være særlige likviditetsrisici. Koncernens låntagning og kreditfaciliteter er ikke underlagt særlige vilkår eller betingelser.

Dagsværdien af de finansielle aktiver og forpligtelser er opgjort til nutidsværdien af de fremtidige pengestrømme ved anvendelse af en diskonteringssats, der afspejler gældende markedsrenter og kreditrisici mv.

Optimal kapitalstruktur

Koncernen har som politik, at indtjeningen så vidt muligt, under behørig hensyntagen til behovet for konsolidering, løbende udbetales til aktieejende partnere i koncernen via dels overskudsafhængige bonusordninger, præsenteret som løn og gager i årsrapporten, dels udbytte til moderselskabet med henblik på videreudlodning til aktionærerne (aktieejende partnere). Koncernens ledelse overvåger løbende koncernens kapitalforhold.



27. Aktionærforhold

Selskabets aktiekapital ejes 100 % af Deloitte Holding Statsautoriseret Revisionsaktieselskab, København. Deloitte Holding Statsautoriseret Revisionsaktieselskab ejes af følgende aktionærer, som pr. 31. maj 2009 alle ejede én aktie på nominelt 0,4 mio.kr.:

Aktionærer, der er statsautoriserede revisorer

Erik Andersen	Klaus Honoré	Per Buhl Nielsen
Jørgen Holm Andersen	Per Jansen	Henrik Nordland
Søren Reinhold Andersen	Hans-Jørgen T. Jensen	Ove Nørskov
Michael Bach	Henning Jensen	Lone Møller Olsen
Jens Baes	Thomas Elsborg Jensen	Arne Gøtzsche Pedersen
John Bygholm	Jørn Jepsen	Jens Sejer Pedersen
Kjeld Christian Bøg	Per Erik Johannessen	Sten Løkke Pedersen
René Herman Christensen	Christian K. Jørgensen	Jacques Peronard
Steen Christensen	Erik Holst Jørgensen	Sten Peters
Steen Møbjerg Christensen	Jesper Jørgensen	Anders Rosendahl Poulsen
Hans Peter Møller Christiansen	Henrik Kjelgaard	Henrik Priskorn
Keld Danielsen	Flemming Heden Knudsen	Bjarne Rasmussen
Søren Dinesen	Claus Kolin	Morten Speitzer Renge
Jakob B. Ditlevsen	Anders Kreiner	Jens Rudkjær
Anders Vad Dons	Johnny Krogh	Jens Jørgen Bay Simonsen
Morten Egelund	Lars Kronow	Jens Lundgaard Simonsen
Stig Enevoldsen	Flemming Kühl	Erik Lyng Skovgaard
Ole Jean Ferbing	John Ladekarl	Jesper Smedegaard
Allan Fornæs	Jan Peter Larsen	Gert Stampe
Erik Frikov	Ole Søndergaard Larsen	Søren Stampe
Steen Gellert-Kristensen	Peter W.Ø. Larsen	Lars Birner Sørensen
Kim Gerner	Henrik A. Laursen	Preben Johan Sørensen
Jens Gielstrup	Knud Legaard	Jan T. Toustrup
Leo Gilling	John Menå	Hans Trærup
Anders Oldau Gjelstrup	Jesper Meto	Klaus Tvede-Jensen
Knut Gotfredsen	Kirsten Aaskov Mikkelsen	Henrik Vedel
Claus Hansen	Karsten Mumm	Carsten Vaarby
Geert Bjørn Hansen	Kim Takata Mücke	Poul Erik Wagner
Henrik Z. Hansen	Peter Mølkjær	Henrik Wellejus
Jan Bo Hansen	Bjarne Nielsen	Peter A. Wistoft
Jan Guldmand Hansen	Freddi Rønne Nielsen	Keld Østerdal
Peter Skov Hansen	Jens-Erik Kollin Nielsen	
Thomas Hermann	Lars Knage Nielsen	

Øvrige aktionærer

Klaus Berentsen
Lars Berg-Nielsen
Tina Frydensberg
Thor Hvid
Erik Jensen
Gustav Jeppesen
Lars Loftager Jørgensen

Henrik Knak
Jeppe Larsen
René Steen Larsen
Jørgen Leisner
Morten Ry Nielsen
Martin Sægaard Nielsen
Lars Nyhegn-Eriksen

Kim Pedersen
Hans Henrik Pontoppidan
Thomas Ringsted
Peter Oppen Strand
Jacob Therkelsen
Aktieselskab D af 11. december 2008

Aktionærernes samlede ejer- og stemmeandel

De 97 statsautoriserede revisorer ejer nominelt 38,8 mio.kr. af aktiekapitalen i moderselskabet Deloitte Holding Statsautoriseret Revisionsaktieselskab, svarende til 77,6 % af stemmerettighederne.

De øvrige 20 aktionærer ejer nominelt 8,0 mio.kr., svarende til 16,0 % af stemmerettighederne.

Hertil kommer beholdning af egne aktier, der udgør 8 stk., nominelt 3,2 mio.kr., svarende til 6,4 % af stemmerettighederne.

28. Koncernforhold

Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab og dets dattervirksomheder indgår i koncernregnskabet for Deloitte Holding Statsautoriseret Revisionsaktieselskab, København.

29. Godkendelse af årsrapporten til offentliggørelse

Bestyrelsen har på bestyrelsesmødet den 8. september 2009 godkendt nærværende årsrapport til offentliggørelse. Årsrapporten forelægges selskabets aktionær til godkendelse på den ordinære generalforsamling den 8. oktober 2009.

Større åbenhed,
mere viden

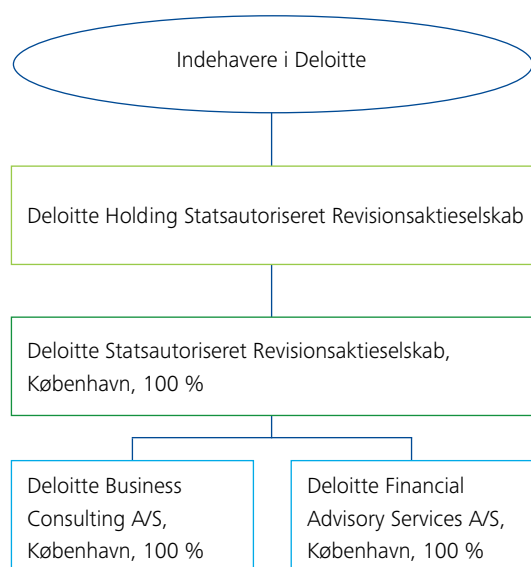
Revisorloven stiller krav om, at vi offentliggør en årlig gennemsigtighedsrapport. Vi skal først formelt offentliggøre en gennemsigtighedsrapport for næste regnskabsår, der slutter pr. 31. maj 2010, men vi har valgt at lægge oplysningerne frem allerede i år for at skabe indblik i Deloitte



Deloitte i Danmark

Den juridiske struktur og ejerskabet

Deloitte Holding Statsautoriseret Revisionsaktieselskab er moderselskab for den 100 % ejede dattervirksomhed Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab. Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab har to 100 % ejede dattervirksomheder Deloitte Business Consulting A/S og Deloitte Financial Advisory Services A/S.



Grundlag for partnernes vederlag

Rammerne for partnernes vederlag aftales ved årets start i forbindelse med godkendelse af budgetterne. Der tages udgangspunkt i den enkelte partners funktion i virksomheden og vedkommendes kompetence og forretningsmæssige værdiskabelse. Vederlaget fastsættes endeligt ved årets udgang baseret på de opnåede resultater. I fastlæggelsen af vederlaget indgår forhold som kvalitet, realiserede finansielle resultater og forretningsudvikling.



Ledelsesstrukturen

Vi er en virksomhed, der er ejet, ledet og drevet af partnere. Ledelsesstrukturen omfatter formelt en bestyrelse og en koncernledelse. Derudover har vi et partnerråd og en ledergruppe, der foruden koncernledelsen også består af ledere af forretningsområder og de lokale kontorer samt lederen af Reputation & Risk-funktionen.

Aktionærerne

Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab er et aktieselskab, hvis ultimative aktionærer er de danske indehavere. De ultimative aktionærer ejer i lige ejerforhold Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab Holding, der er moderselskab for Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab. Som aktionær kan der øves indflydelse på virksomhedens udvikling og ledelse på årlige generalforsamlinger og partnermøder.

Partnerrådet

Som følge af virksomhedens særlige struktur som en partnerejet og -ledet virksomhed er der etableret et partnerråd, der med respekt for aktieselskabslovgivningens ledelsesregler varetager partnerkredsens interesser dels i relation til generelle partnerforhold, dels i relation til den overordnede udvikling og styring af Deloitte. Partnerrådet består af ni medlemmer, der er valgt blandt indehaverne i Deloitte.

Bestyrelsen

Bestyrelsen består af seks medlemmer, hvoraf de fire medlemmer vælges blandt partnerrådets medlemmer, mens to medlemmer vælges blandt medarbejderne i Deloitte. Der blev i maj 2008 afholdt medarbejdervalg til bestyrelsen, hvor Claus Vium Jensen og Søren Lassen blev valgt som bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsens formand er Carsten Vaarby, der også varetager rollen som formand for partnerrådet. I henhold til aktieselskabslovens regler er det bestyrelsen, der ansætter og evaluerer selskabets direktion (koncernledelsen).

Direktionen (Koncernledelsen)

Direktionen – i daglig tale koncernledelsen – består af Erik Holst Jørgensen (CEO, ordførende direktør), Hans Trærup og Jesper Jørgensen.

Koncernledelsen varetager den daglige ledelse af Deloitte i overensstemmelse med de politikker, strategier og handlingsplaner, der er godkendt af partnerrådet og bestyrelsen. Koncernledelsens arbejdsopgaver er opdelt i resortområder:

Som ordførende direktør er Erik Holst Jørgensen ansvarlig for den eksterne kommunikation og talsmand i generelle forhold, der vedrører Deloitte. Han varetager endvidere forhold vedrørende Deloittes globale medlemsorganisation, Deloitte Touche Tohmatsu.

Hans Trærup er ansvarlig for kunder og markeder og har som en del af dette tillige ansvar for Deloittes industri- og markedsgrupper.

Jesper Jørgensen fungerer som den overordnede ansvarlige for koncernens drift og stabe.

Ledergruppen

Ledergruppen består ud over koncernledelsen af lederne af de lokale kontorer, lederne af de seks overordnede forretningsområder og lederen af Reputation & Riskfunktionen. Ledergruppen samles regelmæssigt for at behandle overordnede strategier og planer samt sikre løbende opfølgning.

Deloitte globalt – DTT-netværket

Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab Holding er det danske medlemsfirma i Deloitte Touche Tohmatsu-netværket. Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) er en schweizisk Verein (forening) og er en sammenslutning af medlemsfirmaer i 140 lande, der er selvstændige, uafhængige juridiske enheder. Medlemsfirmaerne opererer under navnene "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu" og lignende navne.

DTT leverer ingen ydelser til kunder, ligesom DTT ikke har kapitalandele i eller udøver kontrol over de enkelte medlemsfirmaer. DTT finansieres gennem årlige kontingentbetalinger fra de enkelte medlemsfirmaer, og DTT har ingen partnere eller aktionærer.

Medlemsfirmaerne leverer ydelser i deres respektive geografiske områder, underlagt lokal lovgivning og regulering. Medlemsfirmaerne er ikke datterselskaber eller filialer af DTT og fungerer ikke som agenter på vegne af DTT eller andre medlemsfirmaer. Medlemsfirmaerne er separate lokale enheder med egne ejerstrukturer uafhængig af DTT. Medlemsfirmaerne er frivillige medlemmer af DTT med henblik på koordinering af ydelser til kunder, værdier, standarder og metoder samt kvalitetssikringsystemer og risikostyring.

Den fælles vision og strategi i Deloitte Touche Tohmatsu:

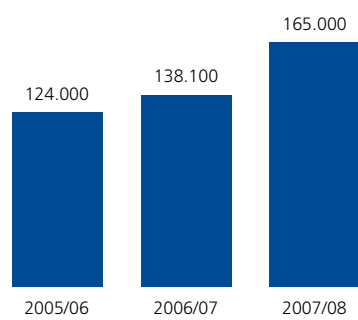
Deloitte Touche Tohmatsu har som overordnet vision og strategi at være standard of excellence inden for alle de områder, som medlemsfirmaerne beskæftiger sig med:

- At være den foretrukne arbejdsgiver for medarbejdere og potentielle medarbejdere, der tiltrækkes af medlemsfirmaernes fremtrædende position, vores kultur og mangfoldighed.
- At være den foretrukne revisor og rådgiver for de mest eftertragtede virksomheder, der efterspørger bredden og dybden i vores rådgivning.

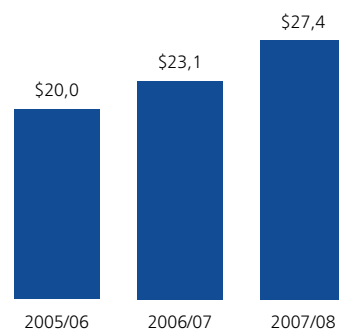
Vi har opstillet specifikke mål for at realisere visionen, og alle medlemsfirmaer, partnere og medarbejdere arbejder sammen om at nå disse mål.



Udviklingen i antal medarbejdere
blandt medlemsfirmaerne
i Deloitte Touche Tohmatsu



Udviklingen i omsætningen
blandt medlemsfirmaerne i
Deloitte Touche Tohmatsu
(mia. USD)



Sikring og styring af kvaliteten

Globalt såvel som nationalt og lokalt har vi en række procedurer og systemer, der skal sikre, at vores medarbejders og partners adfærd og vores faglige leverancer er i tråd med lovgivningen og Deloittes egne supplerende krav. Vi investerer mange ressourcer i uddannelse og træning i korrekt adfærd og i at kontrollere, at procedurerne og systemerne anvendes i dagligdagen. Formålet hermed er at sikre en fortsat høj tillid til de erklæringer og den rådgivning, som vi leverer til vores kunder samt at beskytte vores brand.

Deloittes firmapolitikker

DTT's globale firmapolitikker er det grundlæggende regelsæt for alle medlemsfirmaer i DTT. Formålet med firmapolitikkerne er at regulere adfærden i medlemsfirmaerne, således at der sikres en ensartet høj faglig standard, hvor både international og national lovgivning efterleves. Politikkerne fokuserer på at beskytte og styrke Deloittes brand og omfatter emner som kunde- og opgaveaccept, kvalitetssikring, fortrolighed, uafhængighed, kvalitetskontrol og etik.

Reputation & Risk-funktionen:

I alle medlemslande er det den lokale Reputation & Risk-funktion, der har ansvar for at sikre, at politikker og forretningsgange inden for kunde- og opgaveaccept, kvalitetssikring, fortrolighed, uafhængighed og kvalitetskontrol er tilgængelige og opdaterede. Som led i dette er både globale og nationale politikker samlet på vores intranet, og alle medarbejdere modtager uddannelse og træning heri.

Reputation & Risk-funktionen overvåger endvidere, at politikkerne og forretningsgangene efterleves i praksis og sikrer gennem en decentral risikoorganisation, at kvalificerede medarbejdere til enhver tid kan konsulteres i tvivlstilfælde om vores politikker og give vejledning.

Kunde- og opgaveaccept

Vores firmapolitikker kræver, at alle nye kunder og opgaver skal vurderes, inden opgaven kan udføres. Vurderingen gælder både en afklaring af, om vi inden for de gældende lovgivningsmæssige rammer må påtage os opgaven og en bedømmelse af den risiko, der er forbundet med opgaven eller kundeforholdet. Vurderingen gælder alle kunder og opgaver, uanset forretningsområde.

Uafhængighed

Et andet væsentligt element i kunde- og opgaveaccept-procedurene er at sikre, at vi ikke påtager os opgaver, som anfægter vores uafhængighed. Derudover har vi en række systemer, der skal sikre, at lovgivningens og Deloittes egne supplerende regler for uafhængighed overholdes.

Uafhængighedserklæring

Alle partnere og medarbejdere, der betjener kunder direkte eller indirekte, skal årligt afgive en uafhængighedserklæring. Uafhængighedserklæringen er en kontrol af, at alle overholder vores uafhængighedsregler. Alle partnere og medarbejdere skal endvidere tage kurser om uafhængighedsreglerne.

Afdækning af økonomiske interesser

Ingen partnere eller disses nærtstående må have økonomiske interesser i vores erklæringskunder. Nærtstående omfatter typisk ægtefælle, kæreste og økonomisk afhængige børn. Tilsvarende må ingen medarbejdere eller disses nærtstående have økonomiske interesser i de erklæringskunder, som de betjener. For vores øvrige kunder gælder lignende investeringsregler for de partnere og medarbejdere, som betjener disse kunder.

Alle partnere og managere og disses nærtstående skal indberette deres investeringer i værdipapirer, som handles på et offentligt marked, i overvågningssystemet Global Independence Monitoring System. Systemet holder øje med, at investeringerne til enhver tid er i overensstemmelse med vores investeringsregler.

Som en del af vores interne kontrol udtages alle partnere og disses nærtstående til en obligatorisk kontrol af, at de efterlever reglerne om deres økonomiske interesser. Tilsvarende udtages managerne på stikprøvebasis til en uafhængighedskontrol.

Rotation

Rotationsreglerne, der er fastsat i revisorloven, er endnu et aspekt, der understøtter uafhængighed. Ifølge reglerne kræves, at man kun kan være underskrivende revisor på virksomheder af offentlig interesse i en tidsbegrænset periode på 7 år.

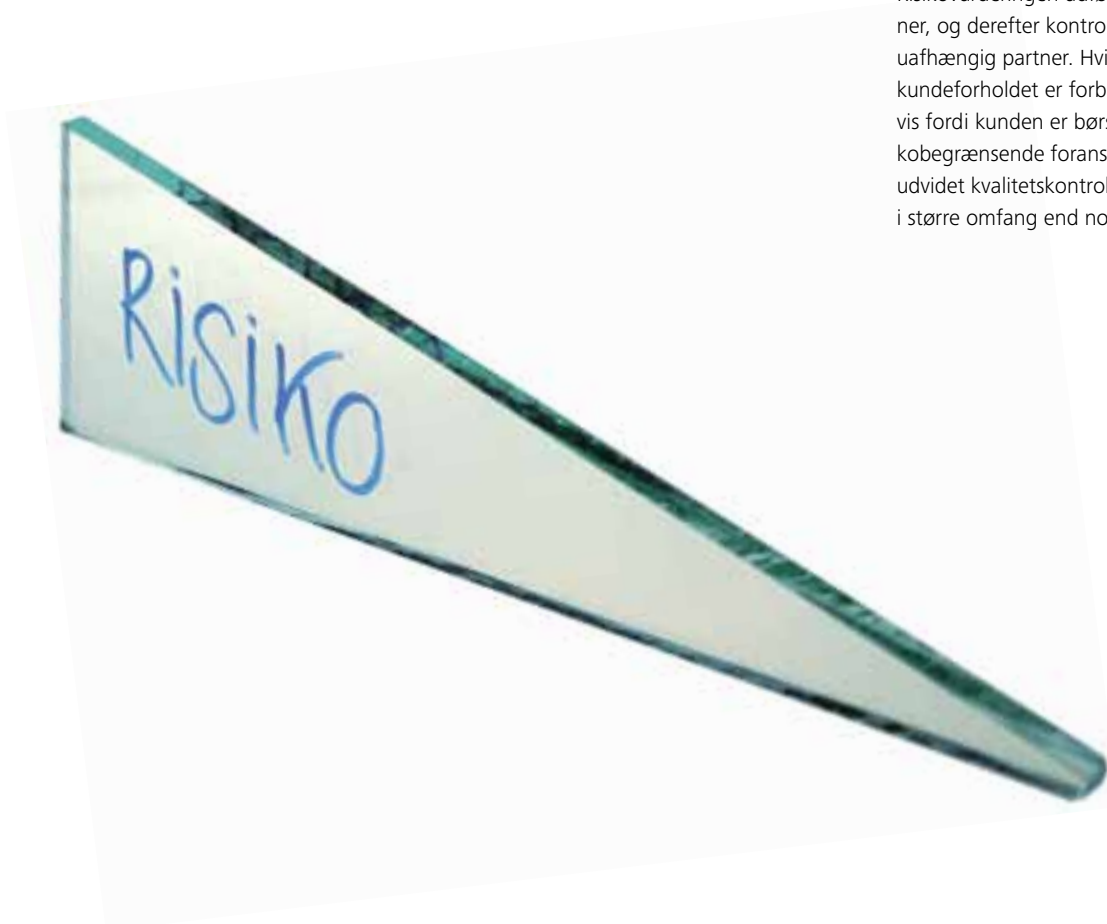
Insiderregler

En række af vores kunder er børsnoterede, og derfor har vi udarbejdet interne regelsæt for vores partnere og medarbejders adgang til og håndtering af intern viden og handel med børsnoterede værdipapirer samt finansielle instrumenter, der knytter sig hertil. Vi fører i den forbindelse insiderlister over de partnere og medarbejdere, der har adgang til intern viden om vores børsnoterede kunder. Disse regelsæt er udarbejdet for at sikre, at vi overholder kravene i lov om værdipapirhandel.

Risikovurdering

Risikovurderingen har til formål at afdække og begrænse den risiko, der er forbundet med, at vi udfører en given opgave eller samarbejder med den pågældende kunde. Risikovurderingen og den tilknyttede kunde- og opgaveaccept foretages i systemet FOKAS.

Risikovurderingen udføres af den kundeansvarlige partner, og derefter kontrolleres vurderingen af mindst én uafhængig partner. Hvis det vurderes, at opgaven eller kundeforholdet er forbundet med øget risiko, eksempelvis fordi kunden er børsnoteret, skal der iværksættes risikobegrænsende foranstaltninger, for eksempel i form af udvidet kvalitetskontrol og konsultation med specialister i større omfang end normalt.



Kvalitetssikring

I overensstemmelse med DTT Policies Manual har vi et internt kvalitetskontrollsystem, der omfatter politikker for kvalitetssikring og arbejdsgange, herunder det ledelsesmæssige ansvar for kvalitetskontrollsystemet, etiske krav, kunde- og opgaveaccept, opgaveudførelse og overvågning.

Grundlæggende hviler vores kvalitetssikring på, at alle opgaver, der udføres, skal gennemgås af medarbejdere på et højere erfaringsniveau, inden erklæring afgives eller opgaven afleveres til kunden.

Den interne kvalitetskontrol omfatter kontrol på såvel opgave- som firmaniveau. Den eksterne kvalitetskontrol omfatter kontrolbesøg fra Revisortilsynet.

Kvalitetskontrol af erklæringsopgaver

Når vi afgiver en revisionspåtegning på en årsrapport eller en anden revisorerklæring, skal påtegningen gennemgå en intern kvalitetsgennemgang. Kvalitetsgennemgangen, der finder sted, inden revisionspåtegningen afgives, foretages af en partner, der ikke har været involveret i opgaveløsningen, men som besidder den nødvendige erfaring og faglige kvalifikationer.

Kvalitetskontrollen omfatter som udgangspunkt en gennemgang af erklæringen og udvalgte arbejdsoplysninger, herunder en drøftelse med den revisionsansvarlige partner om væsentlige forhold, der vedrører opgaven. Hvis opgaven er forbundet med øget risiko, skal der gennemføres en mere omfattende kvalitetskontrol, herunder en mere omfattende gennemgang af arbejdsoplysninger.

Revisionspåtegningen kan ikke afgives, før den nødvendige kvalitetskontrol er afsluttet.

Kvalitetskontrol af ikke-erklæringsopgaver

Det er ikke kun erklæringsopgaver, der er underlagt kvalitetskontrol. Alle opgaver, som vi påtager os uanset forretningsområde, er underlagt kvalitetskontrollprocedurer.

Kvalitetskontrol på firmaniveau

Der foretages hvert år practice review af alle medlemsfirmaer. Practice review er en kvalitetskontrol på firmaniveau, der overvåges af DTT. Practice review er fastlagt i firmapolitikkerne og de globale funktions-specifikke retningslinjer. Formålet med practice review er at kontrollere overholdelsen af politikker og retningslinjer samt at vurdere kvaliteten af det udførte arbejde.

I Danmark foretages der practice review på alle lokale kontorer og inden for alle forretningsområder hvert år. Practice reviewet omfatter kontrol af opgaver for minimum en tredjedel af partnerne.

Practice review gennemføres af partnere eller managere, der er uafhængige af den afdeling, der kontrolleres. Resultaterne af practice review rapporteres til Deloitte's ledelse.

Såfremt der i forbindelse med practice review konstateres mangler, iværksættes der tiltag til udbedring af manglerne såvel på opgave- som på firmaniveau.



Eksterne kvalitetskontrolbesøg

I tilknytning til vores interne kvalitetskontrol er vi underlagt jævnlige kvalitetskontrolbesøg fra Revisortilsynet. Kontrollen, der dækker erklæringsopgaver med sikkerhed, omfatter både efterlevelse af de interne politikker og overholdelse af krav i danske love og standarder.

Resultat af seneste kvalitetskontrol:

Der blev i efteråret 2007 foretaget kvalitetskontrol hos Deloitte af Revisortilsynet og Foreningen af Statsautoriserede Revisorer med et tilfredsstillende resultat, og begge kontrolbesøg resulterede i erklæringer uden forbehold og supplerende oplysninger.

Udtalelse fra bestyrelsen:

Bestyrelsen for Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab er overbevist om, at det ovenfor beskrevne interne kontrolsystem på effektiv vis giver høj grad af sikkerhed for, at firmaet og dets medarbejdere overholder gældende faglige standarder, relevant lovgivning og andre myndighedskrav.

Efteruddannelse

Viden og uddannelse er fundamentet for vores forretning, og det er derfor helt centralt for os, at alle partnere og medarbejdere deltager i relevant uddannelse og faglig udvikling for at imødekomme vores kunders forventninger, myndighedernes lovkrav og vores egne politikker. Uddannelsen kan foregå via interne eller eksterne uddannelsesprogrammer afhængig af kravene til og behovet hos den enkelte medarbejder.

Et eksempel på vores interne uddannelsesprogram er vores revisoruddannelse, Audit Academy, der er tilrettelagt med henblik på, at vores medarbejdere får den rette læring på det rette tidspunkt med mulighed for individuelt tilpassede uddannelsesforløb. Et andet eksempel er vores Business Advisor-uddannelse, der målrettet har til formål at udvikle forretningsforståelse og salgskompetencer for vores partnerkandidater.

Deloitte's globale kursusstyringsystem SABA anvendes generelt til at tilrettelægge uddannelsesplaner for den enkelte medarbejder, til at registrere medarbejderens deltagelse i konkrete kurser og efteruddannelse og til at overvåge, at medarbejderen har efterlevet krav til obligatorisk uddannelse.

Reglerne om fortløbende faglig uddannelse betyder, at alle medarbejdere, der leverer professionelle ydelser til kunder, skal have mindst 120 timers fortløbende faglig uddannelse over 3 år – dog mindst 20 timer pr. år. I Deloitte foregår registreringen af disse timer som en del af vores timeregistreringssystem. Derudover har vi udviklet en såkaldt FFU-portal, der understøtter registrering, dokumentation og opfølgning.

Etik

Globalt er der i DTT defineret ni etiske principper, der gælder for alle medlemsfirmaer. Det er disse etiske principper, der sammen med Foreningen af Statsautoriserede Revisorers etiske retningslinjer for revisorer og dansk lovgivning og kultur i øvrigt danner baggrund for vores danske etiske retningslinjer.

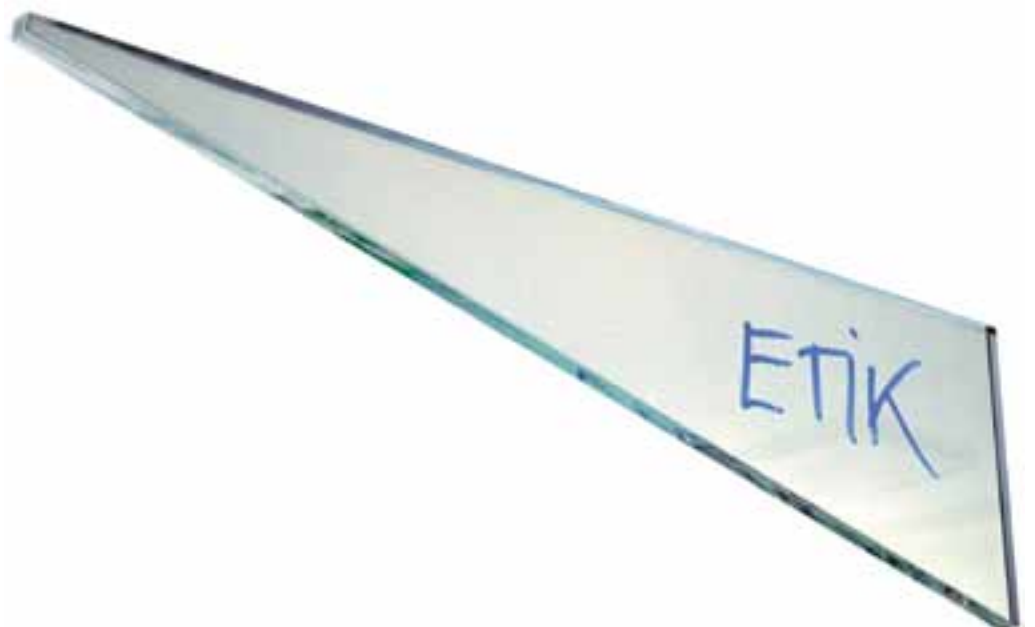
Med henblik på at sikre kontinuerlig fokus på etik i vores virksomhed har vi etableret en dansk etikorganisation, ledet af en etikchef, der årligt rapporterer om etik til DTT. Det er blandt andet etikorganisationens ansvar at sikre, at vores etiske retningslinjer er opdaterede og tilgængelige på intranettet sammen med relevante hjælpeværktøjer.

På en række områder, eksempelvis inden for uafhængighed, integritet, fortrolighed og leverandørrelationer, fremgår specifikke regler og anvisninger af de etiske retningslinjer. Men de etiske retningslinjer kan ikke beskrive korrekt adfærd i en hvilken som helst tænkt situation. Derfor er den grundlæggende filosofi i vores etiske retningslinjer at give den enkelte partner og medarbejder det bedst mulige grundlag for at kunne træffe de rette beslutninger hver dag i alle aspekter af vores forretning. Etikorganisationen står til rådighed for spørgsmål i forbindelse med de etiske spørgsmål eller dilemmaer, der måtte opstå.

Opdages overtrædelser af de etiske retningslinjer, har man som partner og medarbejder ansvar for at rapportere dette videre i systemet. Som udgangspunkt er rapporteringskanalen den nærmeste leder, men hvis der måtte være særlige situationer, hvor det er svært at gå til den nærmeste leder, kan der rapporteres til etikorganisationen – eventuelt anonymt.

De ni etiske principper i Deloitte Touche Tohmatsu er:

- Ærlighed og integritet
- Professionel adfærd
- Kompetence
- Objektivitet
- Fortrolighed
- God forretningskik
- Socialt ansvar
- Respekt og fair behandling
- Ansvarlighed og beslutningsproces



Regnskabsoplysninger

Omsætning fordelt på forretningsområder	
Mio.kr.	2008/09
Revision	1.446
Skat	274
Enterprise Risk Services	100
Business Consulting	298
Financial Advisory Services	105
Business Process Solutions	185
Total	2.408

Vores systemer har ikke været indrettet med henblik på oplysninger om fordeling af honoraromsætning på revision af regnskaber, andre erklæringsopgaver med sikkerhed, skatterådgivning og andre ydelser. Vi vil derfor først kunne oplyse dette, når loven træder i kraft for vores regnskab, der afsluttes pr. 31. maj 2010.



Liste over revisionskunder omfattet af §21, stk. 3

Børsnoterede kunder

Aktieselskabet Lollands Bank
Aktieselskabet Nordfyns Bank
Alk-Abelló A/S
Alm. Brand A/S
Alm. Brand Bank A/S
Alm. Brand Formue A/S
Alm. Brand Pantebreve A/S
Auriga Industries A/S
Bang & Olufsen a/s
Bavarian Nordic A/S
Bioporto A/S
Chemometec A/S
Columbus IT Partner A/S
Curalogic A/S I Likvidation (opløst)
Dan-Ejendomme Holding A/S
Danisco A/S
Danmarks Skibskredit A/S
Deltaq A/S
DK Trends Invest A/S
DLR Kredit A/S
Erria A/S
Exiqon A/S
FIH Erhvervsbank A/S
FIH Realkredit A/S
Fionia Bank A/S
FLSmidth & Co. A/S
Formueevolution I A/S
Formueevolution II A/S
Forstædernes Bank A/S
GPV Industri A/S
Green Wind Energy A/S
GrønlandsBANKEN, Aktieselskab
Gudme Raaschou Vision A/S
GW Energi A/S
Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag, Aktieselskab
H. Lundbeck A/S
Harboes Bryggeri A/S
IC Companys A/S
Jeudan A/S
Jyske Bank A/S
Klimainvest A/S
Kreditbanken A/S
Land & Leisure A/S
Landic Property Bonds I A/S
Landic Property Bonds VI (Sverige) A/S
Landic Property Bonds VII (Stockholm) A/S
Landic Property Bonds VIII (Sverige II) A/S
LR Realkredit A/S
Max Bank A/S
Mols-Linien A/S
Mondo A/S
Netop Solutions A/S
Nordic Tankers A/S
Nordicom A/S
Norske Skogindustrier ASA
NTR Holding A/S
Nunaminerals A/S
Nykredit Realkredit A/S
RTX Telecom A/S
Scandinavian Private Equity A/S
Silkeborg IF Invest A/S
Sjælsø Gruppen A/S
Skjern Bank A/S
Skælskør Bank Aktieselskab
SP Group A/S
TK Development A/S
Topdanmark A/S
TopoTarget A/S
Topsil Semiconductor Materials A/S
TORM A/S
Totalkredit A/S
TrygVesta A/S
Viborg Håndbold Klub A/S
Vordingborg Bank A/S
Walls A/S
William Demant Holding A/S
Østjydsk Bank A/S
Århus Elite A/S

Andre finansielle kunder (ej børsnoterede)

A/S Det Kjøbenhavnske Reassurance-Compagni
Aktieselskabet Arbejdernes Landsbank
AL Finans A/S
Alm. Brand Finans A/S
Alm. Brand Forsikring A/S
AP Pension livsforsikringsaktieselskab
AP Pensionsservice A/S
AP Skadesforsikring Aktieselskab
Arbejdsmarkedets Tillægspension
Arkitekternes Pensionskasse
Aros Forsikring - Gensidigt Forsikringselskab
ATP Fondsmæglerselskab A/S
ATP Invest
ATP Invest I
ATP Invest II
ATP Invest III F.M.B.A.
ATP Invest IV
Atrium Fondsmæglerselskab A/S
Bankpension Pensionskasse for Finansansatte
Basisbank A/S
Bioanalytikernes Personforsikringselskab A/S
Bornholms Brandforsikring A/S
Cantobank A/S
Carnegie Bank A/S
Codan A/S
Codan Forsikring A/S
Coin Competitive Investments A/S
COIN Fondsmæglerselskab A/S
CS & P Fondsmæglerselskab A/S
Danish Crown Insurance A/S
Dansk Jagtforsikring A/S
Dansk Musiker Forbund Forsikring G/S
Den Jyske Sparekasse
Det Gensidige Forsikringselskab Dansk
Plantageforsikring
Dexia Bank Denmark A/S
Difko Børs A/S, Fondsmæglerselskab
Dragsholm Sparekasse
E*TRADE Bank A/S
Ergoterapeuter & Fysioterapeuternes
Personforsikringselskab A/S
ETU Forsikring A/S
Fanefjord Sparekasse
FIH Kapital Bank A/S
Finanssektorens Pensionskasse
Flemløse Sparekasse
Forsikrings-Aktieselskabet Alka
Forsikringselskabet Alm. Brand Liv og Pension A/S
Forsikringselskabet Nærsikring A/S
Forsikringselskabet Privatsikring A/S
Forsikringselskabet Vendsyssel A/S
Frøs Herreds Sparekasse
Fyns Telefons Pensionskasse
Fåmandsforeningen Evli
Fåmandsforeningen Nordea Invest
Fåmandsforeningen Nordea Invest Valg
Fåmandsforeningen Nordea Link
Fåmandsforeningen Nordea Liv & Pension
Fåmandsforeningen Sebinvest
Fåmandsforeningen Sebinvest II
Gartnerne Forsikring GS, Dansk Jordbrug
GR Holding 2009 A/S
Gudme Raaschou Invest A/S
Hedgeforeningen HP
Hedgeforeningen Mermaid Nordic
Hedgeforeningen Nykredit Alpha
Hedgeforeningen Sydinvest
Hvide Sande Gensidige Skibsforsikringsforening
Industriens Pensionsforsikring A/S
Investeringsforeningen Dexia Invest
Investeringsforeningen Independent Invest
Investeringsforeningen Investin
Investeringsforeningen Multi Manager Invest
Investeringsforeningen Nordea Invest
Investeringsforeningen Nykredit Invest Almen Bolig
Investeringsforeningen Nykredit Invest
Investeringsforeningen Nykredit Invest Engros
Investeringsforeningen Seb Institutionel
Investeringsforeningen Sebinvest
Investeringsforeningen Sydinvest
Investeringsforeningen Sydinvest International
Investeringsforvaltningsselskabet Sebinvest A/S
J.A.K. Andelskasse, Varde
Jordemødrenes Personforsikringselskab A/S
Jydsk Telefons Pensionskasse
Jyske Invest Fund Management A/S
Kontorpersonalets Personforsikringselskab A/S
Kost- og Ernæringsfagliges Personforsikringselskab A/S
KTAS Pensionskasse
Landinspektørernes Gensidige Erhvervsansvarsforsikring
letpension, livs- og pensionforsikringselskab A/S (*letpension*)
Lokal Forsikring G/S

Andre finansielle kunder (ej børsnoterede), fortsat

Lunde-Kvong Andelskasse
Lægeseekretærenes Personforsikringselskab A/S
Lærernes Pension, Forsikringsaktieselskab
Lærerstandens Brandforsikring G/S
MP Pension, Pensionskassen for Magistre og Psykologer
Nordea Invest Fund Management A/S
Nordea Investment Management AB, Denmark,
Filial af Nordea Investment Management AB, Sverige
Nykredit Bank A/S
Nykredit Forsikring A/S
Nykredit Portefølje Administration A/S
Nær-Brand Forsikring - Lolland Falster G/S
Nørrejylland Gensidige Søforsikringsforening
PB-Forsikring G/S
Pensiondanmark Pensionsforsikringsaktieselskab
Pensionskassen for Arbejdernes Landsbanks Personale
Pensionskassen for Bioanalytikere
Pensionskassen for Børne- og Ungdomspædagoger
Pensionskassen For Direktører I Sparekassen SDS
(Under Afvikling)
Pensionskassen for Ergoterapeuter & Fysioterapeuter
Pensionskassen for Jordbrugsakademikere og Dyr læger
Pensionskassen for Jordemødre
Pensionskassen for Kontorpersonale
Pensionskassen for Kost- og Ernæringsfaglige
Pensionskassen for Lægeseekretærer
Pensionskassen for Socialrådgivere og Socialpædagoger
Pensionskassen for Sygeplejersker
Pensionskassen for Teknikum- og Diplomingeniører
Pensionskassen For Værkstedsfunktionærer i Jernet
Pensionskassen Under Alm. Brand A/S
(Pensionsafviklingskasse)
PFA Pension, Forsikringsaktieselskab.
PKA+Pension Forsikringselskab A/S
PKA+Personforsikring A/S
Placeringsforeningen Sydinvest Engros
Rise Spare- og Lånekasse
Skandia Asset Management Fondsmæglerselskab A/S
Socialrådgivernes og Socialpædagogernes
Personforsikringselskab A/S
Sparekassen Bornholms Pensionskasse (Under Afvikling)
Sparekassen Den Lille Bikube
Sparekassen for Nr. Nebel og Omegn
Sparekassen Hobro
Sparekassen i Skals
Sparekassen Midtfjord
Sparekassen Vendsyssel
Sparekassen Østjylland
Specialforeningen BL&S Invest
Specialforeningen Dexia Invest
Specialforeningen Dexia Invest Mix
Specialforeningen Nykredit Invest
Specialforeningen TRP-Invest
Swedbank, Filial af Swedbank AB (Publ), Sverige
Sydinvest Administration A/S
Sygeplejerskernes Personforsikringselskab A/S
Søassuranceforeningen "Ærø" (Gensidig)
Trekroner Forsikring A/S
TrygVesta Forsikring A/S
Tved Sparekasse
Ulykkesforsikringsforbundet for dansk Fiskeri,
gensidigt forbund
Ulykkesforsikringsforbundet for dansk Søfart,
gensidigt Forbund
Vorbasse-Hejnsvig Sparekasse
VP SECURITIES A/S
Xerox Pensionskasse Under Afvikling

Øvrige § 21, stk. 3 kunder (statslige aktieselskaber og selskaber, der overskrider størrelseskriterierne i revisorloven)

A/S Storebæltsforbindelsen
A/S Øresundsforbindelsen
Borkum Riffgrund I Holding A/S
Coop Danmark A/S
Danish Crown A.m.b.a
Dansk Landbrugs Growareselskab A.M.B.A.
DE 2008 A/S
DONG Energy A/S
DONG Energy City Elnet A/S
DONG Energy City Forsyning A/S
DONG Energy El & Gas A/S
DONG Energy Frederiksberg Elforsyning A/S
DONG Energy Frederiksberg Elnet A/S
DONG Energy Nord Elnet A/S (stiftet i 2008)
DONG Energy Nord Forsyning A/S
DONG Energy Sales & Distribution A/S
DONG Gas Distribution A/S
DONG Oil Pipe A/S
DONG Storage A/S
Femern Bælt A/S
Frederiksberg Energiservice A/S
Frederiksberg Forsyning A/S
Frederiksberg Forsynings Ejendomsselskab A/S
Grundfos A/S
Hyundai Motor Company
IBM Danmark A/S
LFI A/S
Lundbeckfonden
Nesa Vind A/S
Poul Due Jensen's Fond
SAS Scandinavian Airlines Danmark A/S
Skandinavisk Holding A/S
Sund og Bælt Holding A/S
Sund og Bælt Partner A/S
Toyota Motor Europe NV/SA
Tryghedsgruppen S.m.b.a
William Demants og hustru Ida Emilies (Millas) Fond

Deloitte i Danmark

Kundernes tillid i over 100 år har gjort Deloitte til Danmarks førende revisions- og rådgivningsfirma. Vi servicerer vores kunder fra 20 lokale kontorer landet over – de 3 i Grønland. Vores dybe brancheindsigt og viden om lovgivnings- og forretningsmæssige forhold bringer os i stand til at rådgive på mange niveauer.

Vi er førende inden for vores felt, og vores godt 2.300 medarbejdere hører til de dygtigste i branchen. De nyder udfordringer og er opdateret med den seneste viden. Med en professionel indstilling til etik og ansvarlighed løfter de engageret deres opgaver.

Vi er lokalt forankret, har national indsigt og global udsigt.

Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser inden for Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory til både offentlige og private kunder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i 140 lande sikrer, at vi kan trække på stærke kompetencer foruden en dybtgående lokal indsigt, når vi skal hjælpe vores kunder overalt i verden. Deloitte's 165.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard. Deloitte's medarbejdere understøttes af en virksomhedskultur, der fremmer integritet og merværdi til kunderne, en forpligtelse over for hinanden og en styrke gennem forskellighed. De arbejder i et miljø præget af konstant udvikling, udfordrende oplevelser og berigende karrieremuligheder. Deloitte's medarbejdere arbejder målrettet på at styrke ansvarlighed, opbygge tillid og sikre positiv indflydelse i deres lokalsamfund.

Deloitte Touche Tohmatsu

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu, der er en schweizisk organisation (Verein), og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu og dets medlemsfirmaer.