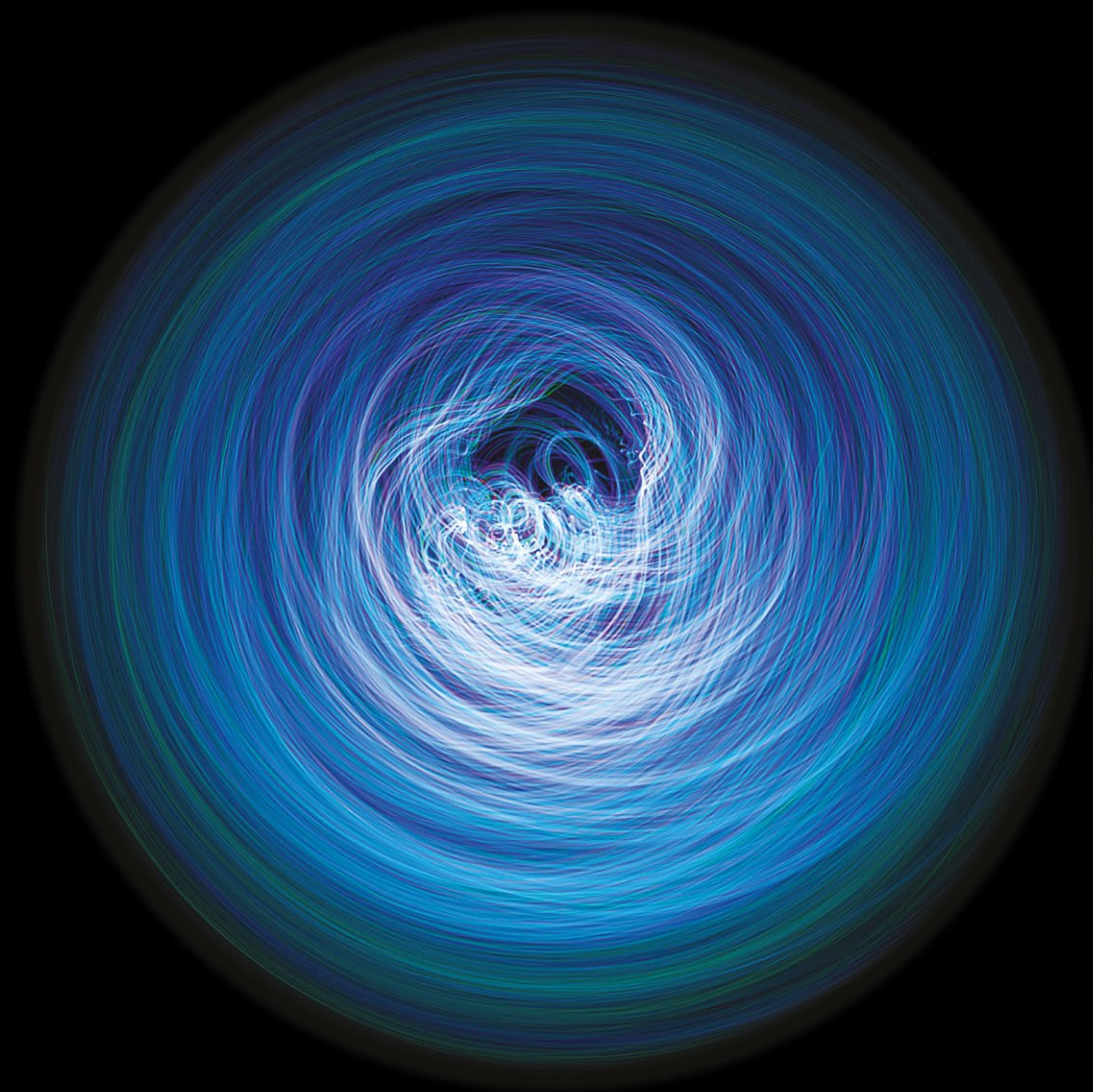






To make an **impact that matters**

Som et af verdens største revisions- og rådgivningsfirmaer er Deloitte et stærkt, globalt integreret firma med stærke lokale rødder. Deloitte tiltrækker og udvikler kunder og talenter overalt i verden, og som medlem af det globale netværk kan Deloitte Danmark trække på kompetencer i verdensklasse, uanset hvor i verden vores kunder har brug for rådgivning.

I Deloitte arbejder vi for, at alle skal kende deres fulde potentiale. Vi lægger vores viden sammen internt og eksternt med vores kunder i alt, hvad vi gør. For det er, når vi lægger vores viden sammen, at vi er stærkest. Det er dér, det fulde potentiale slippes løs, og vi sammen kan skabe løsninger og forandringer, der kan mærkes.

Årsrapport 15/16

Udgiver
Deloitte

Fotografer
Esben Zøllner Olesen, Anders Højrup Sørensen og Martin Dam Kristensen

Redaktører
Stefanie Malika Brandt og Rune Kvist

Redaktion
Marketing - Clients & Markets

Grafisk design
Rasmus Christensen

Oplag
400 eksemplarer

Indhold

Ledelsesberetning

6	Impact that matters
10	Hoved- og nøgletal
14	S2020: Ubestridt markedsleder
20	Markedsudvikling
40	People
48	Mangfoldighed er vejen frem
52	Samfundsansvar
62	Regnskabsberetning
64	Påtegninger

Årsregnskab

68	Hoved- og nøgletal
69	Totalindkomstopgørelse
70	Balance
72	Egenkapitalopgørelse
73	Pengestrømsopgørelse
74	Noter

Impact that matters

Dedikerede medarbejdere og partnere samt målrettede investeringer i kompetencer og forretningsområder har skabt et stærkt resultat og et godt afsæt for vores videre S2020-arbejde.

Det har været endnu et spændende år i Deloitte. Vi har netop afsluttet år ét i vores nye S2020-strategi, som blev lanceret 1. juni 2015. Strategien blev lanceret efter et år, hvor der for første gang efter finanskrisen var en betydelig vækst. Det er derfor med stor stolthed, at vi kan konstatere, at vi er kommet endnu stærkere ud af det første år i vores nye strategi gennem en organisk vækst på 11 procent, som alle forretningsområder har bidraget til.

Det er især glædeligt, at Revision, som er vores mest regulerede og konkurrenceprægede marked, har haft en vækst på ni procent gennem en flot tilgang kunder og opgaver. De seneste års investeringer i forretningsområder, talenter og forandringer har båret frugt – og de flotte indsatser og resultater skabt i hele forretningen styrker os i troen på, at vores S2020-strategi er rigtig.

Sammen med vores kunder har vi formået at skabe forandringer og vækst, som styrker vores kunders forretning i et konkurrencepræget marked, hvor digitalisering, innovation og globalisering forandrer brancher og markeder med en

hastighed, vi ikke har set før. Vores modsvar på disse forandringer i vores egen branche er at investere i at blive endnu hurtigere og kraftigere globalt integreret i Deloitte samt at investere massive beløb i global innovation og udvikling af nye koncepter og teknologier.

Vores aspiration, vores purpose

I Deloitte har vi en aspiration. Vi vil være ubestridt markedsleder. Det er en aspiration, som er forankret i vores strategi, og som spejler sig i et lige så ambitiøst mål: Vi vil skabe afgørende forandring for vores kunder og vores medarbejdere. Vi vil være den forskel, som sætter vores kunder og medarbejdere i stand til at opnå deres mål. På godt dansk kalder vi det: Impact that matters.

Impact that matters er Deloittes globale purpose. Det er omdrejningspunktet for vores virke – vores raison d'être – og det knytter os sammen i et stærkt internationalt netværk og giver os retning lokalt og globalt. Vi arbejder for, at alle skal kende deres fulde potentiale. Og vi er den forskel, der sætter dem i stand til at forløse deres potentiale og nå deres mål.



“Vi investerer i at blive endnu hurtigere og kraftigere globalt integreret i Deloitte, ligesom vi investerer massive beløb i global innovation og udvikling af nye koncepter og teknologier.”

Anders Dons
Partner & CEO



“Vi skal tiltrække og udvikle de bedste talenter. Det kræver ledere af den rette støbning, som formår at sætte rammerne for den kultur og adfærd, som gør os unikke.”

Jesper Jørgensen
Partner & COO



Men strategi og purpose gør det ikke alene. Som sidste trin i lanceringen af S2020, lancerede Deloitte globalt en ny visuel identitet. Den nye visuelle identitet er mere enkel og ikonisk og vil sammen med vores fælles purpose sikre en stærk brandoplevelse helt ud i den enkelte medarbejder – uanset hvor i verden, man møder os.

Et globalt Deloitte

Deloitte er en globalt integreret virksomhed med en omsætning på omkring 37 mia. USD og over 240.000 medarbejdere i flere end 150 lande. Vi er organiseret i fem forretningsområder: Audit, Tax & Legal, Consulting, Risk Advisory og Financial Advisory (M&A) og geografisk opdelt i de tre regioner: EMEA, APAC og AMERICAS. Den globale integration er øget markant over de sidste par år og vil fortsætte i den kommende tid til stor gavn for vores kunder og medarbejdere.

Deloitte er også Danmarks største revisions- og rådgivningsfirma – og vi er hele Danmarks Deloitte. Det forpligter. Vi følger vores kunder tæt over hele verden, og vi har et særligt ansvar for at sikre, at vores viden og erfaringer bidrager positivt til, at Danmark og danske virksomheder står stærkt i verden. Vi har derfor i S2020-regi arbejdet målrettet på at styrke integrationen mellem medlemsfirmaerne i Deloitte-netværket, og som afslutning på et stærkt år ét i S2020-regi besluttede partnerskaberne i de fem nordiske lande – Danmark, Sverige, Norge, Finland og Island – at gå sammen i ét nordisk medlemsfirma, Deloitte Nordic.

Det er en historisk beslutning. Og med en årlig omsætning på næsten 1 mia. euro bliver Deloitte Nordic det 8. største medlemsfirma i det globale Deloitte-netværk. Beslutningen rusten os til

fremtiden og styrker vores evne til at hjælpe vores kunder gennem et fælles nordisk kundeprogram. Det betyder, at vi i højere grad kan udnytte og udbygge komplementære kompetencer på tværs af Norden til at vinde opgaver og markedspositioner, der i dag ikke er mulige. Samtidig skaber vi en større investeringsmuskel til at foretage de nødvendige investeringer i alle dele af forretningen.

Leadership by Deloitte

Centralt i S2020 står leder- og talentudvikling. For at indfri vores aspiration om at være ubestridt markedsleder i 2020, skal vi tiltrække og udvikle de bedste talenter.

Det kræver ledere af den rette støbning, som formår at sætte rammerne for den kultur og adfærd, som gør os unikke og differentierer os; en kultur, hvor vi lægger vores viden sammen og leverer kvalitet i alle dimensioner af vores virke, vil hinanden og sammen skaber et af livets vigtigste fællesskaber. Sidste år lancerede vi vores fælles leveregler, som danner rammen om vores kultur og guider vores adfærd. De selvsamme leveregler har dannet rammen for partner- og lederudviklingsprogrammet LEAP, som vi har lanceret i år. LEAP er unikt på sit felt, og det er første gang, vi introducerer så målrettet en lederudvikling for vores samlede partnergruppe.

70 partnere har allerede gennemført LEAP, og programmet er et stærkt fundament for vores videre leder- og talentudvikling. Hvis vi skal kunne tiltrække de bedste talenter, skal vi være bedre i vores ledelse og udvikling af den enkelte. Det kræver forståelse for forskelligheder. Vi vil rumme mangfoldighed og give plads til nye ideer og initiativer, så vi sammen kan skabe og udvikle vores fremtidige forretning og realisere hinandens potentiale.

Næste skridt er at lancere programmer for alle medarbejdere i Deloitte, så vi kommer tættere på hinanden på tværs af vores forretning og skaber et fælles billede af, hvad det er, vi vil med vores ledelse, kultur, talent og fællesskab.

I Deloitte betragter vi alle vores medarbejdere som talenter – og vi er stolte over at fastholde vores plads som branchens mest attraktive arbejdsgiver i Universums måling. Med talentprogrammet "Til tops på talent" arbejder vi strategisk og struktureret med vore High Potential Talenter. Målet er at sikre, at vores High Potential Talenter har mulighed for at udfolde deres fulde potentiale gennem bl.a. individuel karriere-planlægning og en målrettet mentor/sponsorordning. I løbet af 2016 vil vi videreudvikle talentarbejdet med øget fokus på udviklingsmuligheder for talenter, talentmentorer og deres ledere.

Opkøb

I årets løb har vi foretaget enkelte opkøb for at accelerere vores strategiske indsatser. Inden for strategi, vækst og innovation har opkøbet af konsulentvirksomheden 42 Associates styrket vores nye strategi-enhed Monitor Deloitte, der yder strategisk rådgivning på toplederniveau. Cyberagendaen er også et fokusområde i S2020 og et forretningsområde, vi har store forventninger til. Med opkøbet af konsulentvirksomheden Digicure i foråret står vi stærkt i markedet ikke alene i Danmark men på nordisk plan. De opkøbte virksomheder har ikke påvirket omsætningen nævneværdigt i år. Men vi forventer naturligvis, at de vil bidrage positivt til et endnu stærkere resultat næste år.

Anders Dons
Partner & CEO

Jesper Jørgensen
Partner & COO

Hoved- og nøgletal

Nettoomsætningen stiger

Nettoomsætningen for 2015/16 udgør 2.838 mio.kr. mod 2.564 mio.kr. i 2014/15, hvilket svarer til en vækst på 11 procent, som stort set kan henføres til organisk vækst. Samtlige forretningsområder har bidraget til væksten.

Årets resultat

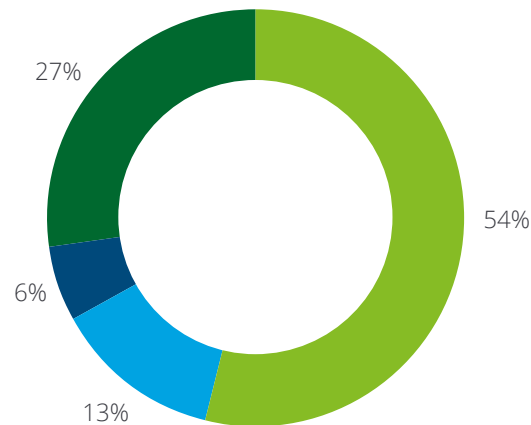
Resultatet for 2015/16 er et overskud på 65 mio.kr., hvilket er 1 mio.kr. bedre end sidste år. Ved bedømmelsen af resultatet skal det tages i betragtning, at kapitalejerne i selskabet tillige er partnere i virksomheden, og at vederlaget til disse er resultatafhængigt. Vederlaget er udgiftsført under personaleomkostninger.

Udvikling i antal medarbejdere

Ved regnskabsårets udgang var vi 2.592 medarbejdere mod 2.454 året før. Af de beskæftigede var 243 partnere mod det samme antal sidste år.

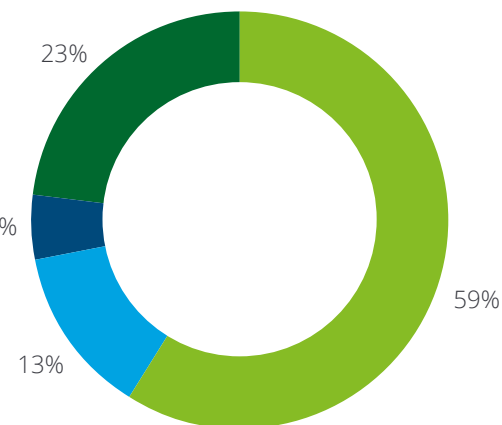
Omsætning fordelt på forretningsområder

2015/16



- Revision
- Skat
- Financial Advisory
- Consulting

2011/12



- Revision
- Skat
- Financial Advisory
- Consulting

Hoved- og nøgletal

Hovedtal	2015/16 mio.kr.	2014/15 mio.kr.	2013/14 mio.kr.	2012/13 mio.kr.	2011/12 mio.kr.
Nettoomsætning	2.838	2.564	2.326	2.306	2.263
Driftsresultat*	69	66	60	68	69
Resultat af finansielle poster, netto	(4)	(2)	(7)	(9)	(11)
Årets resultat*	65	64	53	59	57
Tilgodehavender hos kunder, igangværende arbejder for fremmed regning samt modtagne forudbetalinger	772	728	647	627	619
Egenkapital	487	475	465	465	459
Balancesum	1.580	1.428	1.276	1.275	1.307
Investeringer i immaterielle aktiver	82	73	11	5	1
Investeringer i materielle aktiver	11	38	13	27	13
Investeret kapital inklusive goodwill	628	698	492	567	626
Nettorentebærende gæld	115	206	27	103	167
Gennemsnitligt antal fuldtidsbeskæftigede	2.379	2.285	2.140	2.117	2.190

Nøgletal

Overskudsgrad (EBITA-margin) (%)	2,4	2,6	2,6	2,9	3,0
Finansiell gearing (%)	0,2	0,4	0,1	0,2	0,4
Soliditetsgrad (%)	30,8	33,2	36,4	36,4	35,1

Nøgletal er defineret og beregnet i overensstemmelse med Finansforeningens "Anbefalinger & Nøgletal 2015".

*Ved bedømmelsen af resultatet skal det tages i betragtning, at kapitalejerne i selskabet tillige er partnere i virksomheden, og at vederlaget til disse er resultatafhængigt. Vederlaget er udgiftsført under personaleomkostninger.



- L Lige for sig
- O Ordentlighed som fundament
- V Viden lagt sammen
- E Et af livets vigtigste fællesskaber

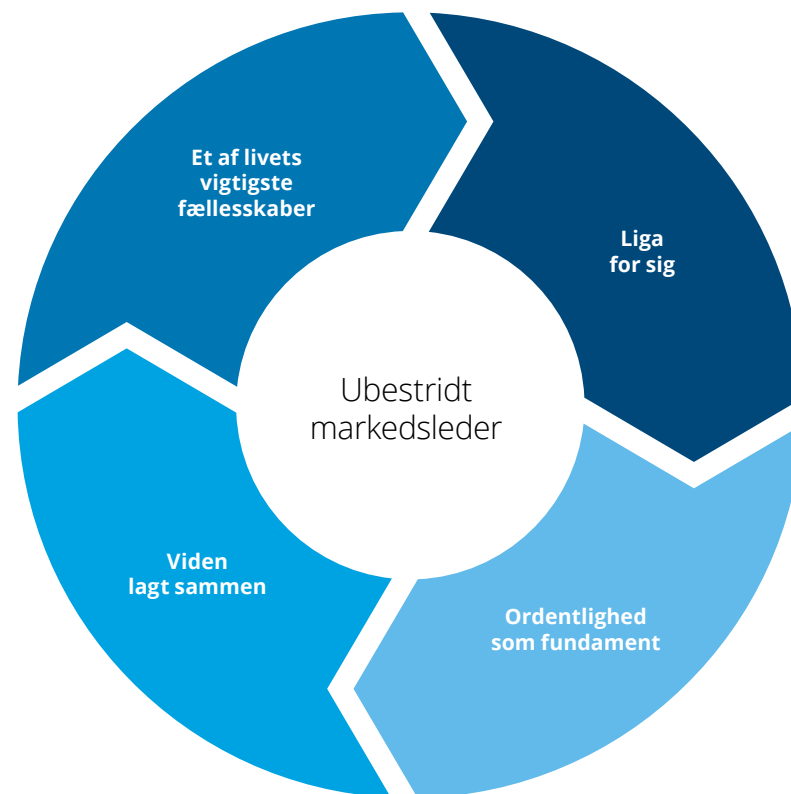


S2020: Ubestridt markedsleder

Aspirationen for Deloitte's globale S2020-strategi er, at vi vil være ubestridt markedsleder i 2020. Det er en ambitiøs strategi, som taler både til hjertet og hjernen. Og det er en aspiration, som bygger på vores purpose om at skabe en impact that matters. Vores purpose definerer, hvem vi er. Vores aspiration definerer, hvor vi vil hen. Og vores strategi definerer, hvordan vi vil gøre det.

Vi skal ikke kun rykke vores kunder og vores samfund. Vi skal også rykke os selv ved at skabe et af livets vigtigste fællesskaber - for hinanden. Vi er i dag markedsleder inden for mange af vores forretningsområder. Men vi er først ubestridt markedsleder, når vi er markedsleder inden for alle vores forretningsområder – og når vi igennem integrerede løsninger på tværs af vores forretningsområder kan levere en impact that matters i alle dimensioner af vores virke.

Strategien bygger på fire hjørneste og fire strategiske skift, som tilsammen skal sikre, at vi leverer på vores purpose og står som ubestridt markedsleder i 2020. Vi er kun et år inde i strategien, men vi kan allerede nu konstatere, at de strategiske initiativer, vi har sat i søen, virker, for vi er allerede et år foran køreplanen, når vi ser på vores økonomiske resultater. ●



4 strategiske skift

Med vores strategiske skift vil vi skabe en impact that matters i alt, hvad vi gør og bringe det bedste af Deloitte til vores kunder. Vi vil gå fra at være størst til at være bedst; fra at levere ydelser i en industri kontekst til ydelser, der udvikler industrien; fra enkeltstående produkter til sammenhængende løsninger; og fra en fragmenteret kultur til en vinderkultur, der bygger på et stærkt fællesskab.



Størst → bedst

Globalt fokuserer vi på fem forretningsområder og tolv kerneservices. Vi investerer mere end nogensinde i innovations- og teknologilederskab inden for vores kerneservices, og vores distributionskraft er øget markant. Vi har udnævnt og tiltrukket en lang række talenter, som er blandt de bedste på deres felt. Vi har lanceret Monitor Deloitte og oprustet markant på cybersikkerhed og digitalisering inden for alle vores ydelser – og vi samarbejder med kunder, som er førende inden for deres industrier, hvor vi gennem globale og lokale kompetencer udvikler nye og konkurrenceskabende løsninger.



Ydelser i industri kontekst → udvikler industrien

Vi skal tilbyde ydelser, der understøtter industrien – men vi skal i højere grad levere ydelser, der udvikler industrien. Med et mere globalt integreret Deloitte, hvor vi anvender vores bredde og dybde inden for en række industrier, kan vi for alvor gøre en forskel. Og vi får et endnu stærkere afsæt for at udnytte vores netværk til at bringe globale løsninger og kompetencer til markedet, så vores kunder altid har adgang til de bedste og mest innovative ydelser og viden.



Enkeltstående produkter → sammenhængende løsninger

Kunderne efterspørger sammenhængende løsninger, hvor vi aktiverer bredden af vores kompetencer. Vi har styrket synergien på tværs af vores forretningsområder og i dybden, så vi i langt højere grad går til markedet som én virksomhed på tværs af vores forretningsområder nationalt og globalt og leverer skræddersyede løsninger til kunderne.



Fragmenteret kultur → vinderkultur

Vi vil skabe en stærk, fælles vinderkultur, hvor vi tiltrækker de bedste talenter, udvikler fremtidens ledere og fejrer vores sejre sammen. Første skridt på den rejse er at skabe en ledelseskultur, som sætter rammerne for en kultur og adfærd, der definerer vores fællesskab. Vi kalder det Leadership by Deloitte (LbD). Under LbD har vi været olympisk partner for det danske OL hold og udvekslet erfaringer om talent- og kulturudvikling, og har i år etableret ledelsesprogrammet LEAP, som fremover vil danne rammen for vores leder- og talentudvikling.

Selv de bedste kan blive bedre

Derfor har vi vores leveregler. Ni enkle leveregler, som definerer, hvem vi er, hvordan vi arbejder, og hvordan vi omgås hinanden og vores kunder. Det er med andre ord ni leveregler, som danner rammen for vores kultur – og som gør os unikke.



- #1 Vi lægger vores viden sammen internt – og eksternt med vores kunder
- #2 Vi stiller med det stærkeste hold
- #3 Vi forholder os hele tiden til vores egen relevans
- #4 Vi giver kunderne excellente oplevelser
- #5 Vi har først løst vores opgave, når vi har skabt værdi for kunden
- #6 Vi engagerer os i fællesskabet
- #7 Vi har noget på hjerte
- #8 Vi opfører os ordentligt
- #9 Vi tager ansvar

"Deloitte har været et friskt pust. De har været godt forberedte til hvert eneste møde, og vi er meget tilfredse med resultatet."

Dynaudio Holding A/S

Dynaudio udvikler, producerer og sælger højttalersystemer og -enheder af høj kvalitet til biler, lydstudier og private hjem. I 2014 blev Dynaudio opkøbt af det kinesiske selskab GoerTek Inc. og har siden øget antallet af medarbejdere fra 224 til 310. Væksten er sket i Danmark.

Globalisering, digitalisering og compliance

Digitalisering, innovation og compliance satte dagsordenen, og vi oplevede en solid kundetilgang på tværs af forretningen.

Globaliseringen er blevet et markedsvilkår for store som små virksomheder, ligesom disruption, digitalisering og innovation er blevet afgørende konkurrenceparametre, der sammen med compliance sætter agendaen for langt de fleste virksomheder og medfører, at branche efter branche undergår betydelige forandringer med hastige skridt.

Det gælder også vores egen branche, hvor især compliance sætter dagsordenen. Vi ser positivt på implementeringen af EU's Grøn bog og forventer, at den positive udvikling for vores forretning fortsætter, som vores strategiske omstilling og samspillet mellem vores forretningsområder får endnu bedre fat. Men vi forventer også en skærpelse af kampen om de bedste talenter.

Vækst, opkøb og Grøn bog

Revision har leveret et stærkt år med en vækst på ni procent. Vi har foretaget en

række opkøb, vi har åbnet nye kontorer lokalt – og så har vi udbygget og indledt samarbejde med mange nuværende og nye kunder blandt de største virksomheder i Danmark, ligesom vi har haft en bred tilgang af lokale kunder. Det har styrket vores indsigt og performance – og markedet har taget godt imod vores nye tilgang, hvor vi har lagt viden sammen med kunderne og skabt god vækst på udvalgte ydelsesområder.

EU's Grøn bog betyder, at reguleringen strammes. Men nye regler betyder også nye muligheder, og vi har benyttet udsigten til strammere regulering til at komme hele vejen rundt om vores samarbejde med kunderne, så de får de ydelser, der skaber mest værdi for dem, og som forbedrer deres konkurrencekraft. På talentfronten sigter vi mod større diversitet i vores medarbejdersammensætning, ligesom vi har arbejdet på at styrke feedback-kulturen for bedre at kunne lede og udvikle den enkelte.

Vi står med en revisionsforretning, der er stærkere end nogensinde, og som er klar til at tage fat om den disruption, der vil fortsætte med stadig stigende styrke i de kommende år.

Styrket synergi mellem strategi og eksekvering

Sidste år sluttede vi af med at samle BPS og Consulting i en stærk enhed. Med en medarbejderstab på mere end 500 konsulenter er vi Danmarks største konsulenthus, og vores betragtelige størrelse betyder, at vi kan tilbyde markedets bredeste ydelsespalette fra strategi til eksekvering. Det er et tilbud, markedet har taget godt imod, og vores konsulentforretning er kommet godt ud af året med en vækst på ni procent.

Netop synergien mellem strategi og eksekvering har vi styrket med lanceringen af Monitor Deloitte og udvidelsen af CFO Services. Monitor Deloitte er vores nye strategiske flagskib, som rådgiver



Disruption, digitalisering og innovation er blevet afgørende konkurrenceparametre - også i vores egen branche, hvor især compliance sætter dagsordenen.

kunder, der står over for afgørende strategiske beslutninger inden for vækst og innovation. Når strategien er lagt, står vores specialister klar til at eksekvere. Med udvidelsen af CFO Services har vi samlet alle vores CFO managementkompetencer i ét CFO Powerhouse, så vi nu dækker hele spillepladen – fra komplekse analyser til implementering. Sammenlægningen betyder, at vi tilbyder en enorm faglig dybde og bredde, som ikke kan matches andre steder på det nordiske marked.

Transaktioner, transformationer og mobility

Vores skatteforretning leverede et godt år med god kundetilgang og en vækst på otte procent. Især transaktioner markerede sig med et højt aktivitetsniveau. Inden for global mobility services leverede skatteforretningen også stærke resultater, bl.a. gennem et stort globalt mobility-projekt for en global koncern. Lego valgte også vores skatterådgivere til at gennemføre det første store skatte-

transformationsprojekt sat i gang af en dansk virksomhed, herunder opbygning af skatteafdelinger.

Som afslutning på året blev vores skatteafdeling kåret som Danmarks bedste skatteafdeling af International Tax Review. Det er vi naturligvis stolte over. Og det er kun muligt, fordi vi konstant arbejder på at skabe et attraktivt fagligt miljø, hvor vi kan tiltrække de bedste talenter ved at tilbyde spændende opgaver, som inspirerer og udvikler dem.

Kraftig vækst på transaktionsmarkedet

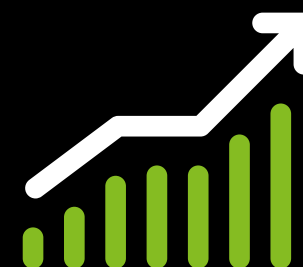
Inden for Financial Advisory har året været præget af høj aktivitet. Vi har styrket vores i forvejen stærke markedsposition på alle tre kerneforretningsområder, alt imens vi har evnet at holde på og tiltrække nye talenter. Alle forretningsområder har leveret stærke resultater, som har givet os stor anerkendelse i markedet – og vi er nu blandt Danmarks absolut førende rådgivere

på transaktioner, hvilket hovedsagligt skyldes, at vi har haft fremgang på større transaktioner. Den samlede vækst på toppen endte på 30 procent.

Opkøb, vækst og talentudvikling

Risk-markedet vokser markant, hvor især områderne inden for governance regulatory risk og cybersikkerhed er i kraftig vækst. Den finansielle sektor står over for strammere regulatoriske krav, hvor vi også forventer, at privacy-lovgivningen og banksektorens hvidvasklovgivning vil øge efterspørgslen på vores ydelser. Risk Advisory leverede et meget tilfredsstillende år, hvor vi i tråd med 2020-strategien har vækstet kraftigt. Særligt opkøbet af it-sikkerhedsfirmaet DigiCure har givet os mere volumen i vores basisydelser inden for cybersikkerhed. Med en vækst på 25 procent er året gået planmæssigt, og vi har lagt et solidt fundament for det kommende år, som vil være præget af flere og større projekter samt integration af en masse nye kollegaer og talentpleje, så vi kan følge med efterspørgslen. ●

Omsætning

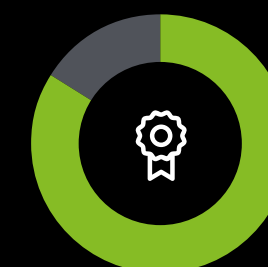


Medarbejdere



2.592

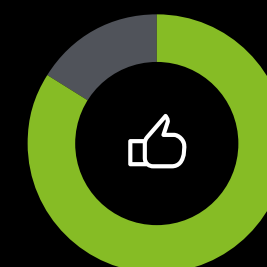
Hvad siger kunderne?



Loyalitet

84

[0]



Tilfredshed

84

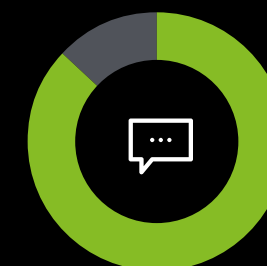
[-1]



Kommunikation

84

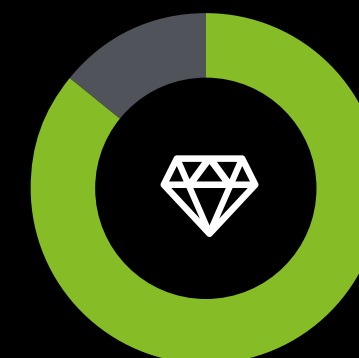
[0]



Tilgængelighed

87

[0]



Kvalitet

86/100

[-1]

Revision

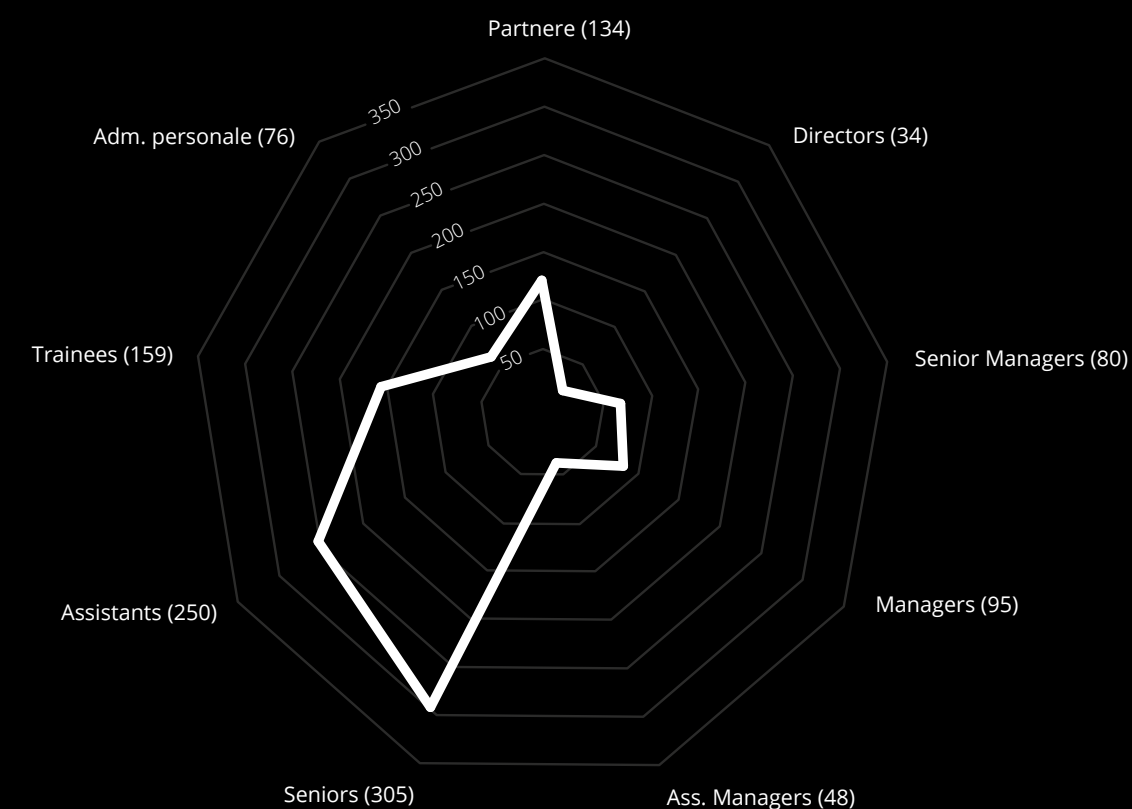
Trends og forventninger

Disruption er ikke kun et buzzword. Det er også virkelighed og snart hverdag for revisionsbranchen. Vi arbejder målrettet på at udvikle "Fremtidens revisor", hvor vi nytænker vores tilgang til revision, regnskaber og økonomisk rådgivning, kvaliteten i revisionen og den værdi, vi skaber.

Feedbacken fra markedet tyder på, at vi er på rette vej. Vi skal blive endnu skarpere til at udnytte data og teknologiske muligheder for at gøre vores ydelse mere relevant og værdiskabende i samspil med Deloittes øvrige forretningsområder. Samtidig bliver det globale i stigende grad lokalt, og omvendt. Og efterspørgsel på vores globale, europæiske og nordiske samarbejde, hvor vi kan levere effektivt på tværs af grænser og følge vores kunder, hvor de er, vil øges.



Medarbejdere: 1.181



Kønsfordeling



58% 42%

Gennemsnitsalder



38 år

Omsætning



+9%

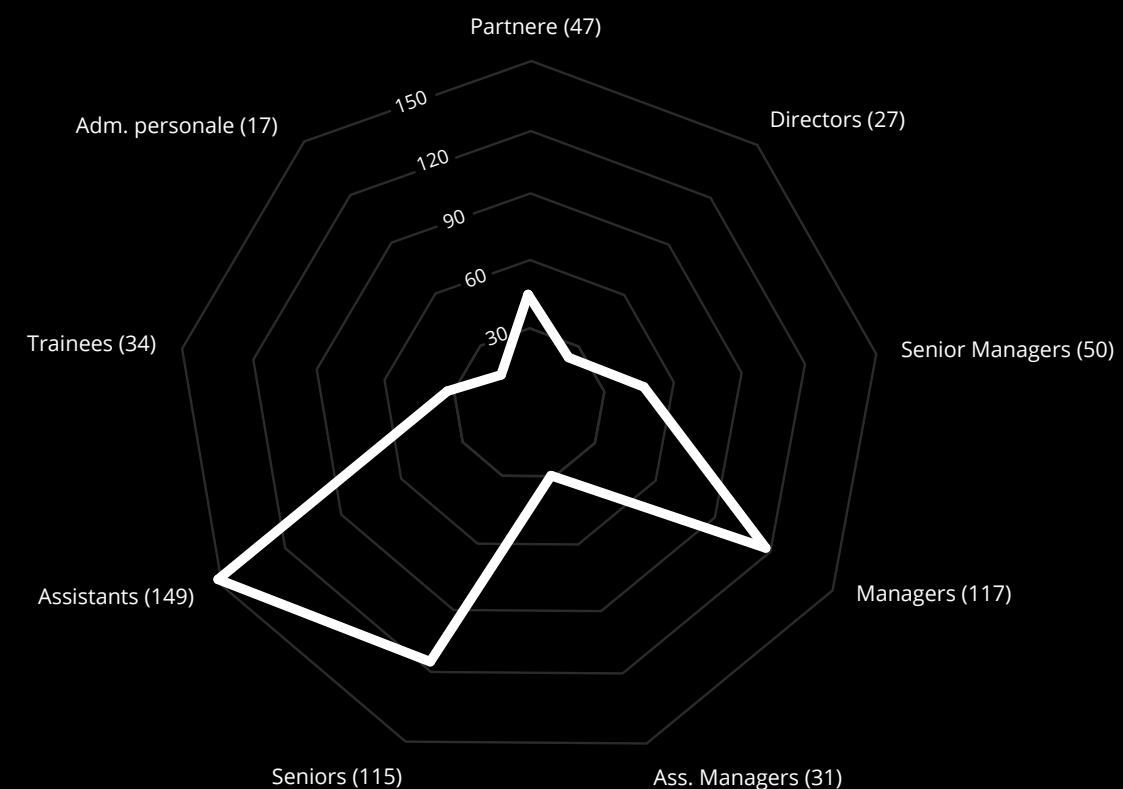
Consulting

Trends og forventninger

Digital transformation vil på tværs af sektorer fylde meget i de kommende år. I den finansielle sektor bliver virksomhederne udfordret fra helt nye vinkler og af helt nye konkurrenter, ligesom complianceagendaen vil vokse sig endnu større. I den offentlige sektor er der øget budgetpres, ikke mindst fordi borgere og virksomheders forventninger er stadig stigende. Digitale løsninger ofte på tværs af den offentlige sektor vil være en af løsningerne. Og så er innovation ikke længere forbeholdt de få. Det vil være nøglen til vækst og konkurrencedygtighed for langt flere virksomheder end i dag.



Medarbejdere: 587



Kønsfordeling



64% 36%

Gennemsnitsalder



35 år

Omsætning



+9%

Skat

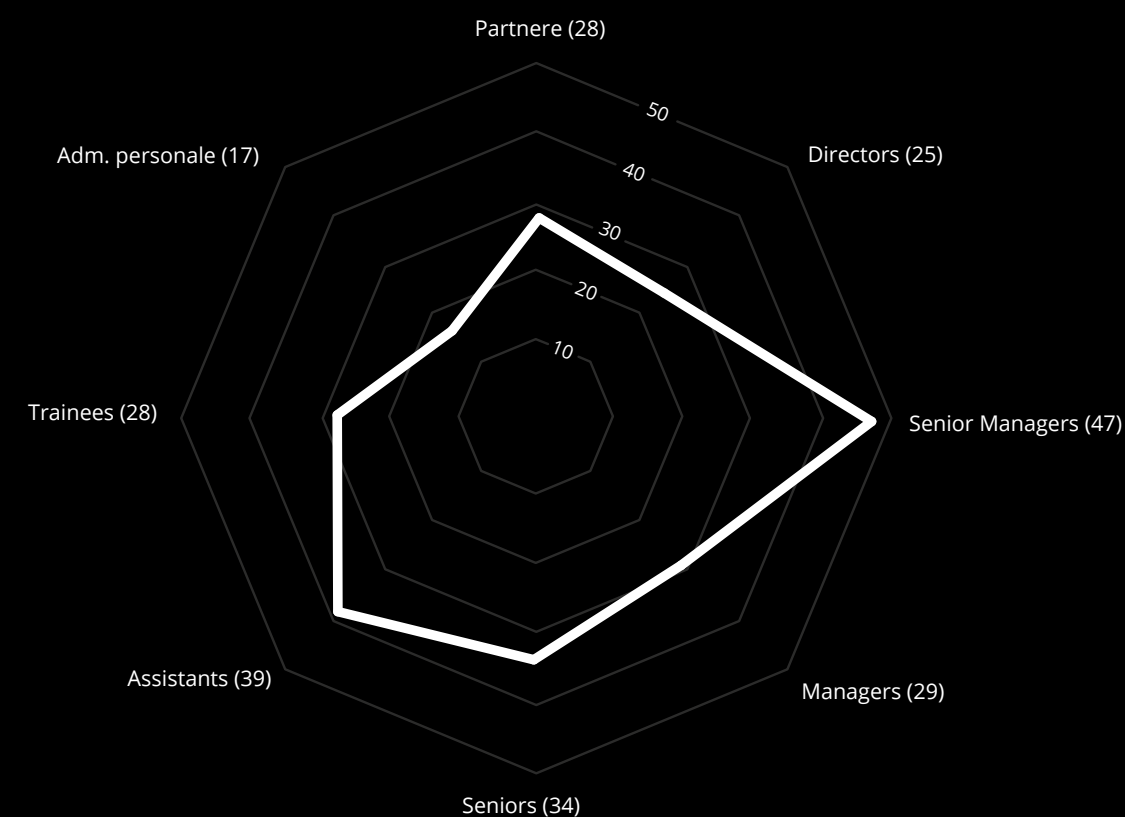
Trends og forventninger

Globaliseringen presser stadig kunderne, og derfor er der fokus på centralisering af funktioner, opkøb og omstruktureringer. Det skaber øget efterspørgsel på ydelser inden for strategisk skatterådgivning, Transfer Pricing, compliance og personskat. Panama Papers og LuxLeaks har sat yderligere fokus på skattelovgivningen og virksomhedernes etiske ageren på skatteområdet, ligesom skattemyndighederne i flere lande ønsker at sikre deres skatteprovenu. Det skaber større efterspørgsel på assistance til skatterevisioner og aftaler med skattemyndigheder på tværs af landegrænser. Samtidig får det øgede fokus på compliancearbejde flere og flere koncerner til at overveje outsourcing.

Der er stadig høj aktivitet på transaktionsmarkedet. Samtidig vil skatteagendaen, herunder skattestrategi og politik, fortsat have fokus i bestyrelser, revisionsudvalg med videre. Vi forventer derfor et øget aktivitetsniveau, som vil smitte positivt af på vores skatteforretning det kommende år.



Medarbejdere: 247



Kønsfordeling



48% 52%

Gennemsnitsalder



38 år

Omsætning



+8%

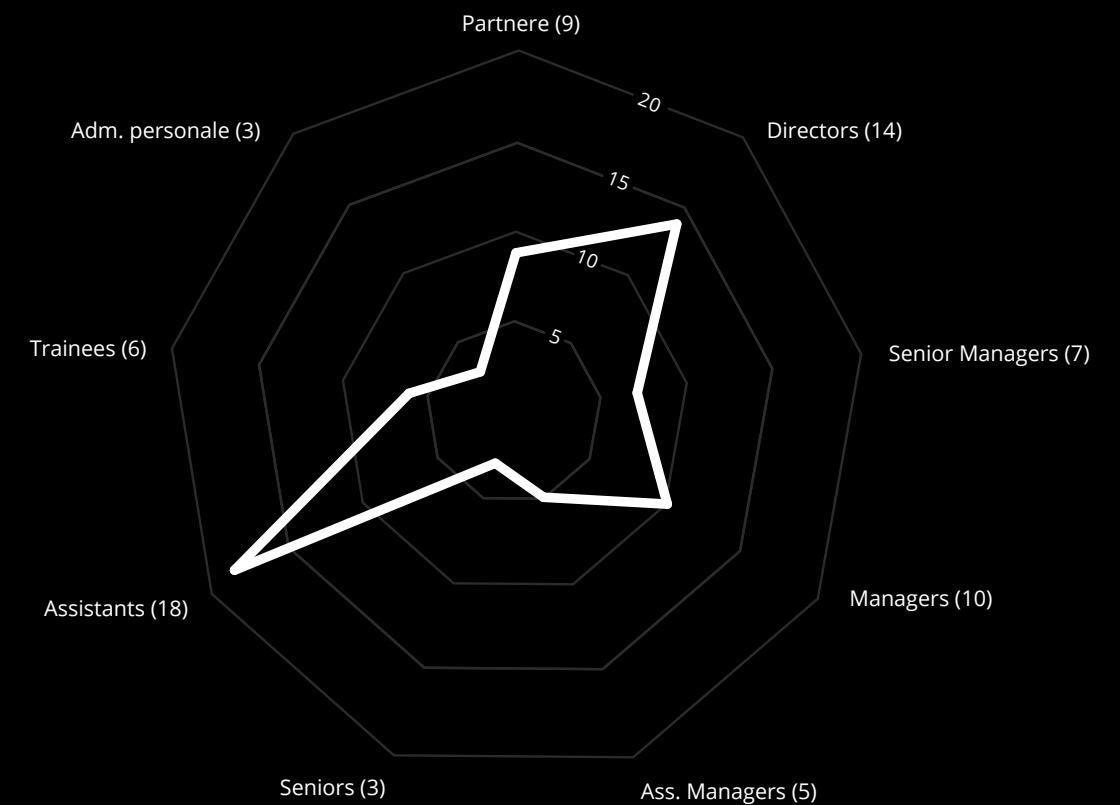
Financial Advisory

Trends og forventninger

Med et stabilt lånemarked og en økonomi, som er svagt stigende, forventer vi, at markedet vil fortsætte den nuværende stabile udvikling. Vi skal derfor fortsætte med at udvikle forretningen og sætte os på nye områder, så vi bevarer momentum. I det kommende år vil den tættere integration med de øvrige nordiske lande stå øverst på agendaen. Det betyder, at vi vil udvikle større kundeprogrammer, stærkere teams, flere kompetencer og bedre rekruttering.



Medarbejdere: 75



Kønsfordeling



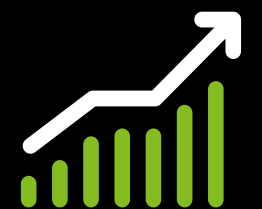
83% 17%

Gennemsnitsalder



35 år

Omsætning



+30%

Risk Advisory

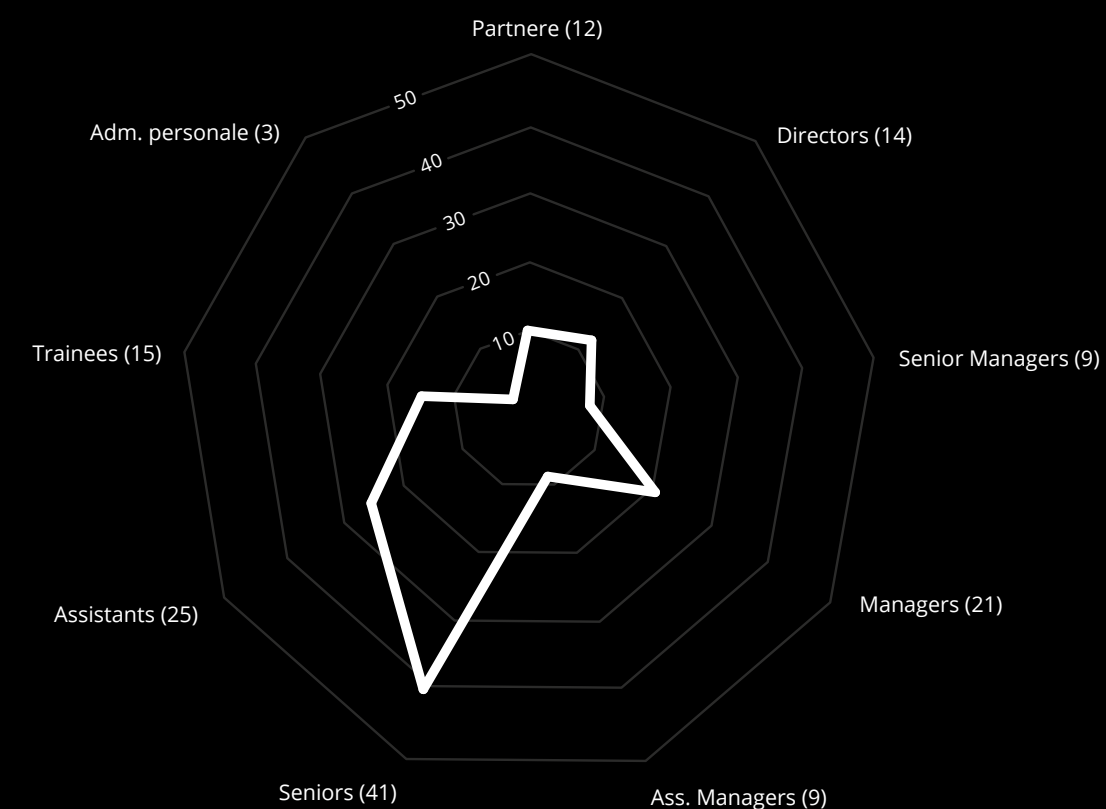
Trends og forventninger

Markedet vokser med to cifrede vækstrater inden for governance regulatory risk og cyberområdet, alt imens regulatoriske krav til den finansielle sektor strammes betydeligt. Dertil kommer privacy-lovgivningen og banksektorens hvidvasklovgivning. Der er med andre ord nok at tage fat på i det kommende år.

Med væksten følger også en større opgave med at onboarde alle vores nye medarbejdere. Vi skal derfor have et særligt fokus på integration af nye medarbejdere, så de får den bedst mulige start og hurtigt bliver en del af fællesskabet. Vi skyder tilmed et nyt graduateprogram i gang, hvor vi forventer at ansætte 10-20 unge medarbejdere i Risk Advisory i efteråret 2016. Med det tætte nordiske samarbejde ser vi ligeledes frem imod at få adgang til en større talentmasse, så vi kan løfte de mange nye spændende projekter, der venter os forude.



Medarbejdere: 149



Kønsfordeling



65% 35%

Gennemsnitsalder



38 år

Omsætning



+25%

"Vi fik hurtigt lavet et værktøj, der kunne tilsættes vores specifikke viden. Hele systemet er bygget op omkring at lave en effektiv og risikobaseret revision så hurtigt som muligt. Hvis vi selv skulle til at opfinde det, ville det tage meget længere tid."

Bjørn R. Mogensen

Vice President, Diabetes Finished Products, Novo Nordisk A/S

Novo Nordisk er en global dansk medicinalvirksomhed med mere end 90 års innovation og lederskab inden for diabetes. Med et Finance Compliance-projekt har afdelingen for Diabetes Finished Products sikret transparens og bedre videndeling på tværs af koncernens udenlandske fabrikker.

Grab 'n Go

Robotics, automatisering, digitalisering, cyberresilience, analytics - og meget mere. I 2016 slog vi dørene op og delte ud af vores viden i 18 intense morgensessioner om udfordringer og muligheder i den digitale revolution for de morgenfriske og videnhungrende, som gerne vil være på forkant med morgendagens udfordringer.





Sejre, sammenhold og store stunder

De danske atleter drog til OL i Rio med Deloitte i ryggen. Og mens vi gjorde en forskel for OL-atleterne i Rio, bragte vi de olympiske værdier og den olympiske ild til Danmark med ni byfester og 1.000 km langt cykelløb landet rundt.

OL-atleternes succes bygger på høje ambitioner, målrettet talentudvikling, selvdisciplin og hårdt arbejde. Men det er ikke kun individuelle kvaliteter, der afgør succes; de mennesker der står uden for rampelyset – trænere, rådgivere, træningskammerater, venner og familie – er en del af holdet. I Deloitte kæmper vi hver dag side om side sammen

med vores kunder – engagerede mennesker, der brænder for at gøre en forskel, og som inspirerer os til at gøre en forskel. Vi er holdet bag, og vi vil vinde sammen med vores kunder.

Uden fællesskabet vinder vi ikke
Vores hyldelse til vinderkulturen og fællesskabet kulminerede, da vi tændte

fællesskabet med et spektakulært cykel-fakkelløb på tværs af Danmark og en landsdækkende fest. Vi bragte den magiske OL-stemning fra Rio til Danmark med sambarytmer og sportspersonligheder, og vi fejrede vores fællesskab med medarbejdere, kunder og det lokale erhvervsliv. Da Rio ramte Danmark, rykkede vi alle en tand tættere sammen.



Lederskab, fællesskab og mangfoldighed

I Deloitte er vi passionerede omkring vores arbejde og vores fællesskab. Vi vil skabe en fælles vinderkultur og er drevet af et brændende ønske om at finde og forløse potentialet i den enkelte og holdet, så vi sammen kan gøre Deloitte til ubestridt markedsleder.

Det er mennesker, der gør Deloitte unik. Mennesker med ambitioner, som brænder for at udleve deres potentiale. Mennesker, som møder deres kunder og kolleger i øjenhøjde og med lysten til at skabe dialog og fantastiske resultater sammen. Mennesker, der vil fællesskabet – vores fællesskab. Og det er et fællesskab, som bygger på mangfoldighed og vores evne til hele tiden at udfordre og udvikle hinanden og vores kunder.

Vi har en ambition om at sætte standarden i markedet for kvalitet, ordentlighed og ekstraordinære kundeoplevelser. Det kræver, at vi kan tiltrække og udvikle de bedste talenter. Det kræver ledere, som formår at sætte rammen for den kultur og adfærd, som gør os unikke; en kultur, hvor vi lægger vores viden sammen og leverer kvalitet i alle dimensioner af vores virke, vil hinanden og sammen skaber et af livets vigtigste fællesskaber.

Med vores 2020-strategi investerer vi massivt i udvikling af vores talenter og ledere – og ledelsen driver denne udvikling under paraplyen Leadership by Deloitte, som omfatter alle strategiens elementer i forhold til ledelse, talent og kultur.

Partnerskabet

Et stærkt partnerskab er fundamentet for Deloitte. Det er et partnerskab, som bygger på gensidig respekt og tillid partnerne imellem til at udvikle vores kunder og medarbejdere i fællesskab – og et løfte om at værne om vores kultur og de værdier, vi bygger et forpligtende fællesskab på.

Lederudvikling

Uden gode ledere, ingen talentudvikling. Derfor satte Deloitte et målrettet forløb for lederudvikling i gang i 2015. Forløbet indeholder både et individuelt udviklingsforløb og et teamforløb med særligt fokus på at definere god ledelse i Deloitte, samt kortlægning af ledelsesrammerne og behovet i Deloitte.



Vi vil sætte standarden i markedet for kvalitet, ordentlighed og ekstraordinære kundeoplevelser.



Det er mennesker, der gør Deloitte unik.
Mennesker med ambitioner, som brænder
for at udleve deres potentiale.

Lederudviklingsforløbet har første milestone ultimo 2016, men vil fortsætte kontinuerligt gennem hele strategiperioden frem mod 2020.

LEAP
I december 2015 lancerede vi LEAP - et skræddersyet partnerudviklingsprogram, der har til formål at skabe en struktur og lægge grundstenen for Leadership by Deloitte. I første udrulning vil LEAP bringe vores partnere gennem en ledelsesrejse, hvor de på tværs af forretningsområder og geografi arbejder individuelt og som team med ledelse, kultur og talent. Vores mål om at være ubestridt markedsleder er kernen i de emner og diskussioner, partnerne berører undervejs i LEAP-programmet.

70 partnere har i år gennemført LEAP, og dermed er første store skridt taget mod etablering af et stærkere lederskab i Deloitte. Resten af partnergruppen vil gennemføre LEAP-forløbet i det kommende regnskabsår.

Til tops på talent
Vores kultur omfavner mangfoldighed, hvor der er plads til nye ideer og initiativer. Vi involverer vores talenter, når vi skaber og udvikler vores fremtidige forretning. Den nye generation af talent er kendetegnet

ved at være dynamisk, mobil og med et ønske om at gøre en forskel. De opsøger karriere og internships globalt, de involverer sig i velgørenhedsarbejde, de er digitalt forbundet globalt på tværs af platforme – og de er involveret i start-up miljøer og meget andet. Det stiller nye krav til os, når vi ønsker at komme i kontakt med talenterne. Vi involverer os derfor ved at tilbyde nye muligheder, hvor talenterne kan vise og udvikle deres potentialer og skabe forandring.

Til tops på talent danner rammen for vores målrettede arbejde med at fastholde Deloitte som den mest attraktive arbejdsplads for de bedste talenter. Vi ansætter de bedste – og vi betragter alle vores ansatte som talenter.

Med Til tops på talent arbejder vi strategisk og struktureret med vore High Potential Talenter. Målet er at sikre, at vores High Potential Talenter har mulighed for at udfolde deres fulde potentiale. Det gør vi bl.a. ved hjælp af individuel karriereplanlægning og en målrettet mentor/sponsorordning, som sikrer synlighed og opfølgning.

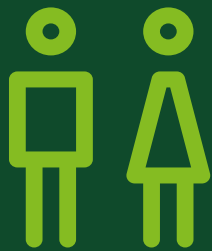
High Potential Talenter identificeres på alle medarbejderniveauer. I løbet af 2016 vil

vi videreudvikle talentarbejdet med øget fokus på udviklingsmuligheder for talenter, talentmentorer og deres ledere.

Deloitte University EMEA
På Deloitte University får vores ledere og medarbejdere en enestående mulighed for at sparre med andre ledere og medarbejdere fra EMEA regionen. De bliver opdateret på den seneste viden og markedstrends, alt imens de opbygger et internationalt netværk. 147 ledere og talenter har i løbet af 2015/16 gennemgået leder- og kompetenceudviklingsforløbet på Deloitte University EMEA i Paris og Bruxelles sammen med kollegaer fra resten af EMEA.

Onboarding
En ny medarbejder i Deloitte er et nøje udvalgt talent med unikt potentiale for at bringe Deloitte et skridt nærmere positionen som ubestridt markedsleder. Derfor investerer vi i disse år i onboarding og har udviklet et nyt onboarding koncept, DeloitteOpen, som skal bekræfte den nye medarbejder i sit valg af Deloitte og sikre, at nye medarbejdere hurtigt bliver en del af fællesskabet. ●

Medarbejdere



2.592



Branchens mest attraktive arbejdsplads*

Forfremmelser

Partnere



26

Directors



46

Senior Managers



73

Managers



143

Tilfredshedsundersøgelse

72

Arbejdsglæde
[0]

73

Nærmeste leder**
[-]

80

Loyalitet
[+2]

76

Upward feedback
[-2]

* Universum, Business/Commerce student 2016

** Spørgsmålene til nærmeste leder er væsentligt ændret i forhold til sidste års undersøgelse, og resultaterne er derfor ikke sammenlignelige.



"Vi får altid et knivskarpt, professionelt syn på, hvordan tingene hænger sammen. Vi ved, at alle tal og rapporter er i orden, og vi er altid stensikre, når vi træffer en beslutning."

Washa



Washa er en online vaske- og renseservice, som henter og leverer til døren på under 48 timer. Deloitte har hjulpet Washa med at gå fra at være en tremandsvirksomhed til en selskabskonstruktion med over 20 medarbejdere, der kan rumme den store opmærksomhed fra investorerne.



#Gonehacking

1 udfordring. 7 universiteter. 32 udvalgte talenter. 5 nationaliteter. 48 timer.



#Gonehacking er Deloitte's hackathon for digitale wizzkids, der brænder for at gøre en forskel. I 48 timer kæmpede programmører, grafiske designere, interface designere, softwareudviklere, projektudviklere og andre krøllede hjerner med digitale fingre om at komme op med den mest innovative løsning. Vinderholdet hoppede på et fly til London og kom en tur indenfor i Deloitte's digitale univers.

Mangfoldighed er vejen frem*

I Deloitte har vi en ambition om at stille med det stærkeste hold. Det kræver, at vi kan være et spejl for samfundet og de kunder, vi betjener. Det kræver mangfoldighed i sammensætning af de mennesker, som udgør Deloitte. Og derfor har vi fokus på at øge diversiteten i vores forretning.

Politik for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen i Deloitte

I Deloitte er vi udfordret, når det gælder kvinder på ledelsesniveau. Det er en udfordring, vi deler med resten af vores branche. Og selvom kvinder udgør 42 procent af vores medarbejdere, så kniber det med at sikre den lige fordeling mellem kønnene i de øverste lag af forretningen - særligt blandt partnerne, hvor kvinderne udgør under 10 procent.

Øverste ledelseslag

Ved udgangen af 2015/16 består vores bestyrelse af seks medlemmer, hvoraf fire er valgt blandt medlemmerne af det partnerråd, som indehaverne udpeger, og to er udpeget af medarbejderne. De fire er i dag mænd. Bestyrelsen har vedtaget en målsætning om, at inden udgangen af 2019/20 skal ét ud af de fire indehavervalgte medlemmer være en kvinde. Givet rekrutteringsbasen har det ikke været muligt at opnå målet endnu.

Øvrige ledelseslag

Udfordringerne med at øge andelen af kvinder i vores øvrige ledelseslag er ikke af ny dato. Vi har løbende gjort tiltag for at forbedre kvinders mulighed for blive ledere i Deloitte og har i dag en række vilkår, herunder blandt andet mulighed for at arbejde på nedsat tid og barselsorlov for både mænd og kvinder, men vi er helt

bevidst om, at der skal mere til. Som omtalt i ledelsesberetningen har vi sat fokus på ledelse. Fokus på ledelse og diversitet ser vi som nøglen til at løse udfordringen. Og vi har søgt inspiration hos vores kolleger i resten af verden, som står overfor nøjagtig samme udfordring.

I Australien og en række andre lande er Deloitte lykkedes med at få diversitet på agendaen ved at skabe en gennemgribende kulturforandring. Vi har derfor med inspiration herfra skabt de bedste forudsætninger for selv at etablere et succesfuldt diversitetsprogram i Danmark, og vi vil i det kommende regnskabsår begynde at massere kulturforandringer ind ved at udpege "Champions of Change", som vil få redskaber til at fremme diversiteten. Vi vil desuden udvide vores ledelsesudviklingsprogram, LEAP, så det inkluderer træning i synliggørelse af skjulte og ubevidste fordomme og kurser i inkluderende ledelse.

Vi forventer, at vi med de nye tiltag omkring diversitet og ledelse gradvist vil formå at øge andelen af kvinder i de øvrige ledelseslag over en årrække.

Kortlægning af mangfoldighed i Deloitte

I Deloitte er vi mere forskellige, end de fleste af os er klar over. Det er en styrke.

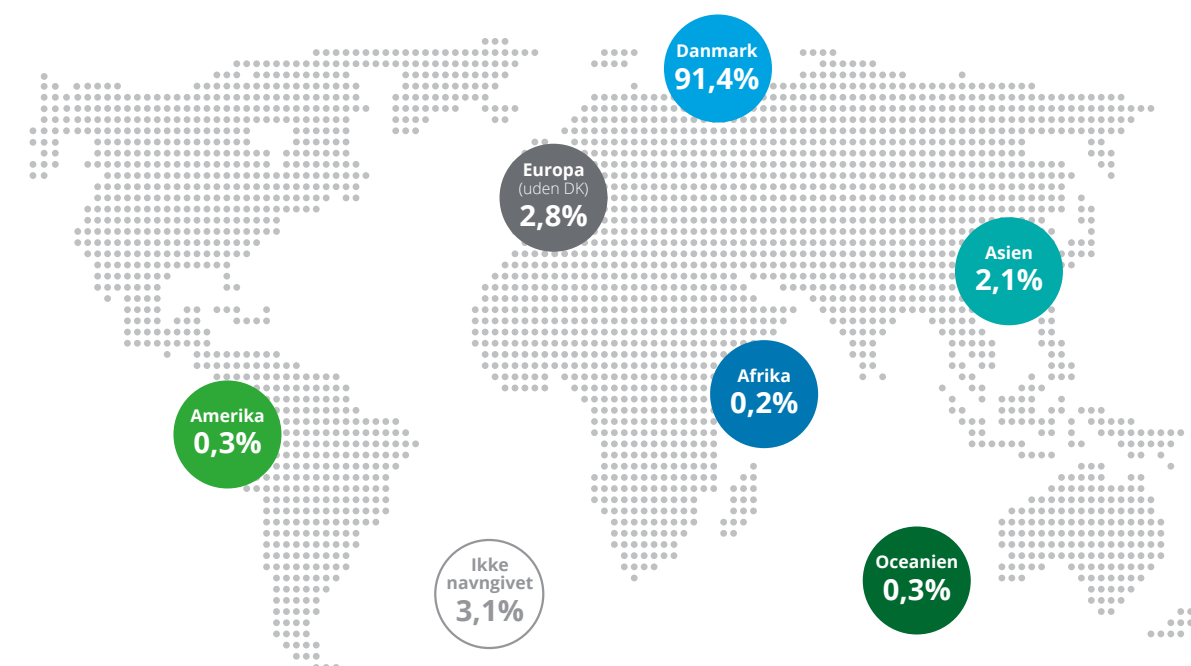
Men vi kan blive endnu stærkere i vores sammensætning af kompetencer på tværs af køn, alder, etnisk oprindelse og uddannelsesbaggrund. Og derfor imødeser vi ansøgninger fra alle med det rette mindset og kompetencer – uanset køn, alder, religion, etnisk oprindelse og meget andet.

I 2016 kortlagde vi med hjælp fra Danmarks Statistik mangfoldigheden. Kortlægningen viste, at størstedelen af vores medarbejdere har en samfundsøkonomisk uddannelse, herunder revisor/cand.merc.aud. Men vi har også en del medarbejdere med en baggrund inden for pædagogik, kunst, naturvidenskab, humaniora, fødevarer-videnskab, kommunikation og politiet.

Langt størstedelen af vores medarbejdere er af dansk oprindelse, men knap 9 procent af vores medarbejdere kommer fra andre lande, primært fra Asien og andre europæiske lande. Vi er fuldstændig overbevist om, at denne diversitet bidrager til en mangfoldighed, der er nødvendig for, at vi står stærkt i markedet og kan realisere vores aspiration om at blive ubestridt markedsleder. ●

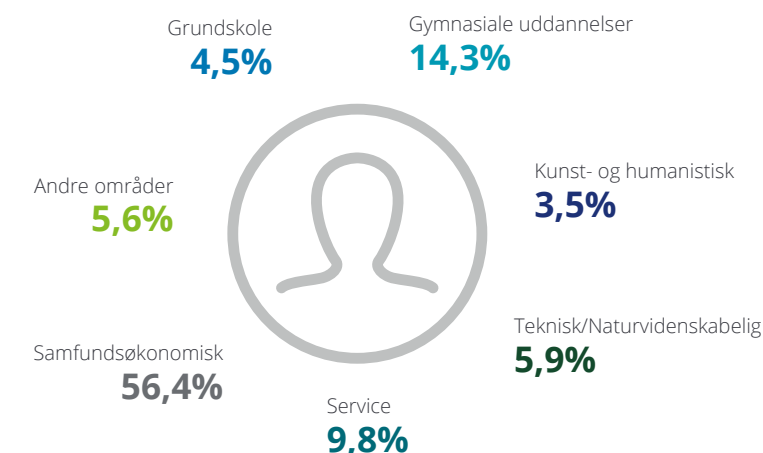
Oprindelsesland

Med hjælp fra Danmarks Statistik har vi kortlagt den etniske sammensætning af vores medarbejdere ud fra oprindelsesland.



Uddannelsesbaggrund

Over halvdelen af vores ansatte har en samfundsøkonomisk uddannelse. Men andelen af andre faggrupper stiger i takt med, at vi øger fokus på diversitet og mangfoldighed.



En hånd til traumatiserede flygtninge

I samarbejde med Dansk Flygtningehjælp og Dansk Institut Mod Tortur hjælper Deloitte med at styrke indsatsen over for traumatiserede flygtninge.

Danmark lever op mod 45.000 flygtninge med traumer fra deres oplevelser på flugt. Det er mennesker, som er skadet på krop og sjæl af deres oplevelser fra krig, tortur og forfølgelse. Og det anslås, at over 30 procent af alle flygtninge, som ankommer til Danmark, lider af traumer som Posttraumatiske stressforstyrrelser (PTSD).

Problemet er, at mange flygtninge med traumer ikke bliver identificeret, inden de bliver sluset ud i det danske samfund. Og når først de er ude i kommunerne, lever de et skyggeliv med uopdagede traumer, hvor deres adfærd bliver tolket som kulturelle forskelle. Det har store menneskelige og økonomiske omkostninger – og det kan ødelægge familier i generationer.

Derfor har SIRI under Udlændinge-, Integrations- og Boligministeriet etableret et projekt, hvor Deloitte i samarbejde med Dansk Flygtningehjælp og Dansk Institut Mod Tortur har udviklet en metode og et værktøj, der skal bidrage til at sikre tidlig opsporing og identifikation af flygtninge for traumer som PTSD. Centralt i tilgangen har også været at udvikle en samarbejdsmodel, der sikrer et tværgående samarbejde mellem de kommunale forvaltninger involveret i arbejdet med flygtninge.

”Det er vigtigt, at vi styrker indsatsen over for traumatiserede flygtninge. Og en styrket tværfaglig tilgang sikrer, at vi får identificeret dem og aktiveret de nødvendige indsatser i et tæt samspil mellem de involverede instanser, så vi kan hjælpe dem videre i deres liv. Det minimerer både de menneskelige og økonomiske omkostninger for alle involverede” siger Karin Ingemann, Kontorchef i SIRI.

I tæt samarbejde med styrelser, eksperter på området og kommunale instanser har Deloitte ledet udviklingen af metoden og værktøjet, som gør det muligt at identificere traumatiserede flygtninge og deres individuelle behov.

”Det er en helt ny tilgang, som drastisk ændrer den måde, vi griber ind over for denne sårbare gruppe mennesker. Målet er at skabe en metode og et værktøj, som kan bruges i hele landet. I øjeblikket tester vi løsningen i tæt samarbejde med de involverede kommuner og organisationer” siger Mette Lindgaard, partner i Deloitte.

Med metoden er det muligt at målrette indsatser og initiativer omkostnings-effektivt, så de traumatiserede flygtninge får den hjælp, de har behov for, så de kan komme videre i deres liv og blive integreret i det danske samfund. ●

Deres kulturer er så fremmede, at vi ikke opdager faresignalerne. Vi ser dem ikke. Og vi finder familierne op til otte år for sent.



Ordentlighed som fundament*

Bæredygtig værdiskabelse er et grundvilkår for en succesfuld forretning, både i forhold til os selv og i rådgivningen af vores kunder.



Som revisionsvirksomhed er vi offentlighedens tillidsrepræsentant, og dette er i sig selv et samfundsansvar. Vi overholder dansk lovgivning, og vi engagerer os i det omgivende samfund og leverer værdiskabende ydelser til vore kunder.

Deloitte's globale politik for virksomhedsansvar og etiske retningslinjer sætter rammerne for vores arbejde med ordentlighed og samfundsansvar. Den er baseret på FN's Global Compact principper om menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder, miljø, klima og antikorrruption.

Som led i vores 2020-strategi definerede vi et sæt fælles leveregler, der guider vores opførsel over for hinanden og vores kunder. Levereglerne fungerer som en praktisk håndsrækning til medarbejderne i det daglige arbejde. De danner rammen for vores kultur og er med til at udvikle en adfærd, hvor vi udvikler hinanden og handler i overensstemmelse med vores princip om ordentlighed.

Ved udgangen af dette regnskabsår tog vi skridtet videre og udarbejdede en ansvarlighedsstrategi, som sætter retningen for det videre arbejde med virksomhedsansvar frem mod 2020. Strategien har fokus på at skabe en impact inden for sundhed og trivsel blandt vores kunder, medarbejdere og i samfundet – lokalt og nationalt. Ansvarlighedsstrategien understøttes af tre grundpiller: Ansvarlig forretning, ansvarlig arbejdsgiver og ansvarlig forbruger. Ansvarlighedsstrategien bliver implementeret i regnskabsår 2017.

Engagement i samfundet

Vi ønsker at gøre en forskel i samfundet ved at engagere os i aktiviteter, hvor vi kan bruge vores faglighed.

Vi ønsker at gøre en forskel i samfundet ved at engagere os i aktiviteter, hvor vi kan bruge vores faglighed.

I regnskabsår 2016 har vi bl.a. hjulpet organisationen Human Practice Foundation pro bono med at dokumentere effekten af deres projekter i Nepal. Human Practice Foundation arbejder på at løfte befolkningsgrupper ud af fattigdom gennem målrettede projekter, særligt inden for skole- og vækst/iværksætterprojekter.

Som led i vores strategiske partnerskab med Sport One Danmark, sponsorerer vi også fortsat det danske OL hold. Det gør vi, fordi vi kan spejle os i de olympiske værdier, som har fokus på at udvikle talentet og forløse potentialet gennem godt lederskab, hårdt arbejde og fællesskab. I forbindelse med OL i Rio arrangerede vi et landsdækkende cykelløb fra København til Aarhus forbi vores lokale kontorer. Undervejs holdt vi ni olympiske sommerfester – alt sammen for at hylde fællesskabet.

Ydelser og rådgivning til kunder

Vi lytter til vores kunder og tilpasser vores rådgivning og ydelser omkring samfundsansvar til deres behov. Vi oplever et større behov for hjælp med risikostyring, compliancekrav og performancemåling inden for fx sociale og miljømæssige områder samt cybersikkerhed og privacy – et område vi har afholdt en række gratis videnseminarer om. Vi følger desuden tæt den danske og internationale udvikling

inden for rapportering, så vi kan hjælpe vores kunder med at sikre god rapportering. Det er et grundvilkår for vores forretning at fastholde vores høje etiske standarder og uafhængighed, så tilliden til os som uafhængig og troværdig rådgiver er uantastet, og vi kan bevare vores rolle som offentlighedens tillidsrepræsentant. Det er uddybet i vores gennemsigthedsrapport, der kan findes på deloitte.dk.

Investering i vores medarbejdere

Vi respekterer menneskerettighederne og vores ansattes arbejdstagerrettigheder. Det betyder, at vi ikke tolererer diskrimination af medarbejdere eller ansøgere, og at vi opretholder alles ret til et sundt og sikkert arbejdsmiljø, såvel som fysisk og psykisk sundhed. Vi sikrer alle ret til foreningsfrihed, familieliv og privatlivets fred.

I Deloitte har vi fokus på at skabe rammerne for, at medarbejdere efter tilbagevenden fra barsels- og forældreorlov kan finde balancen mellem karriere og familieliv. I 2016 var der således 126 mænd og 107 kvinder, som kom tilbage til Deloitte efter endt barselsorlov.

Vi vil også være en arbejdsplads med plads til forskellighed. Mangfoldighed er afgørende for vores udvikling og succes,



”Det er ikke et spørgsmål om at gøre vores arbejde godt eller bedre end konkurrenten. Det er et spørgsmål om at gøre det ordentligt. Ordentligt i bred forstand, så ordentlighed bliver fundamentet for vores virke, vores kultur og vores brand.”

Anders Dons, Partner & CEO

da vi bedre kan matche vores kunders behov og skabe innovative løsninger. Læs mere om mangfoldighed i Deloitte på side 48.

Vores holdningsundersøgelse i 2016 viste, at arbejdsglæden hos medarbejderne ligger relativt højt for branchen. Undersøgelsen viser tillige, at vi har nogle meget loyale og dedikerede medarbejdere.

Bæredygtig drift af forretningen

Vi er bevidste om vores miljøpåvirkning som kontorvirksomhed, herunder vores klimapåvirkning. Vi arbejder løbende på at reducere vores CO₂-udledning og energiforbrug, fx gennem lyssensorer på vores kontorer og færre flyrejser.

I 2016 beregnede vi for første gang CO₂-udledning per medarbejder baseret på indsamlet data for følgende: El- og varmekonsum på vores danske kontorer, energiforbrug i forbindelse med transport, samt papirforbrug. Opgørelsen baserer sig på energiforbrug for kalenderåret 2015, og resultatet endte med en samlet CO₂-udledning på 3.772 tons, hvilket modsvarer 1,6 tons CO₂ per medarbejder.

Da vi mangler data for enkelte kontorer, har vi været nødt til at foretage nogle estimeringer. Fremadrettet vil vi kunne præsentere et mere fuldstændigt datasæt, og vi betragter målingen som en nulpunktsmåling for vores indsats med at nedbringe vores klimapåvirkning og opstille egentlige CO₂-mål.

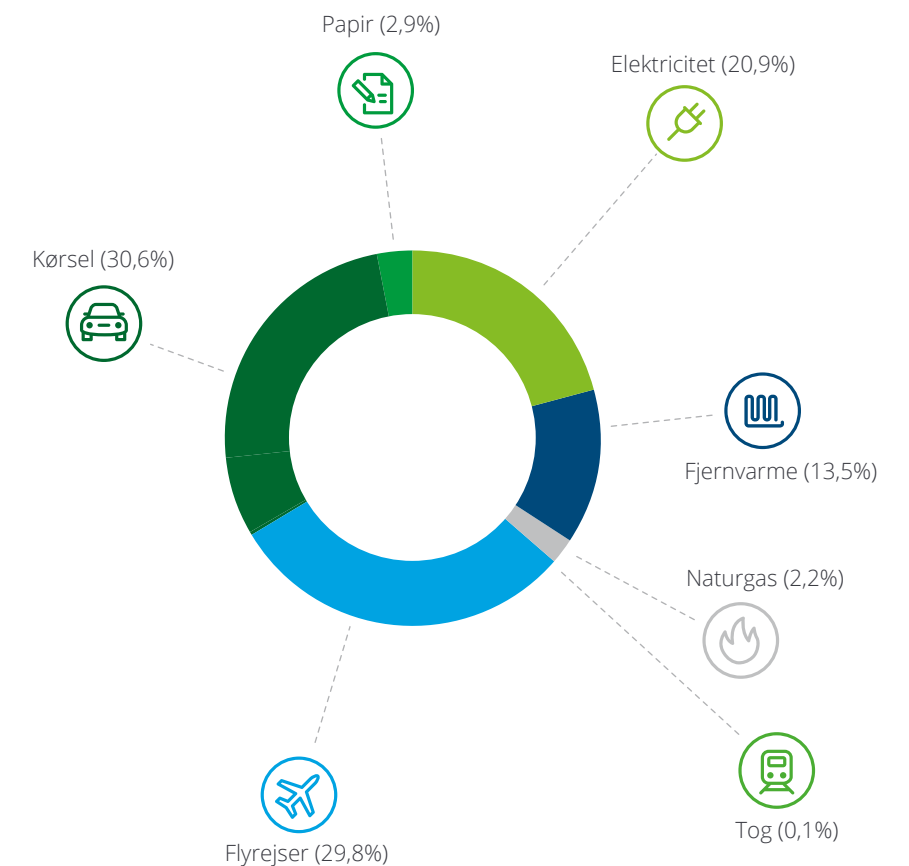
Antikorrupktion

I Deloitte tager vi på det skarpeste afstand fra enhver form for korrupktion. Vi hverken yder eller modtager bestikkelse af nogen art, og vi tillader heller ikke, at andre gør brug af bestikkelse på vores vegne.

Obligatoriske e-learning kurser er med til at sikre, at vores partnere og medarbejdere er

CO₂-udledninger 2015

Grafikken viser fordelingen af Deloitte Danmarks CO₂-udledning.



indforstået med vores etiske retningslinjer og vores holdning til korrupktion.

Inden udgangen af 2016 vil alle partnere og medarbejdere have gennemført vores obligatoriske e-learning om antikorrupktion, som er udviklet med udgangspunkt i FN's Global Compact principper. 2.270 personer, svarende til 92 procent af vores partnere og medarbejdere, har indtil videre gennemført vores e-learning om antikorrupktion. ●

Udsatte familier

400 familier, ti kommuner og Deloitte samarbejder i nyt projekt, som gør op med silotænkningen i de kommunale forvaltninger og giver fornyet håb til familier på kanten af samfundet.



Danmark lever mange familier på kanten af samfundet. Det er familier, som har været på overførselsindkomst i flere generationer; hvor børnene sjældent kommer i skole, og hvor familierne ofte er plaget af problemer både socialt og psykisk. Det er familier, hvor trusler om sanktioner og tvangsfjernelser af børnene er en del af dagligdagen. Og ofte ender familierne som kastebold mellem forvaltninger ude i kommunerne. Det er dyrt for samfundet, og det har meget store menneskelige konsekvenser.

Den situation vil Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering gøre op med. Derfor har styrelsen nedsat et projekt med Deloitte for bordenden, som omfatter 400 udsatte familier på tværs af Danmark og involverer 10 kommuner. Målet er at skabe varig forandring for familierne ved at gøre op med silotænkningen i forvaltningerne og betragte og behandle familien som en enhed – og løse familiens problemer, så forældrene kommer tættere på arbejdsmarkedet, og børnene går i skole.

Familien i fokus

I Skive Kommune, som deltager i projektet, kunne man se, at blandt de svageste borgergrupper var flere kommunale instanser involveret i de samme familier, uden at man havde koordineret indsatserne.

”Vi havde en familie, som var i kontakt med 11 personer fra kommunen om ugen. De havde 5 forskellige handleplaner, som var ukoordinerede. Man stressede forældrene. De oplevede kommunen som demotiverende og kontrollerende,” fortæller projektleder Line Svoldgaard Berg fra Skive Kommune.

Projektgruppen i Skive Kommune valgte derfor at samle myndighedsfunktionen

for børne- og beskæftigelsesområdet i én socialrådgiver, som har ansvaret for hele familien – og som samtidig har ansvaret for at koordinere med de øvrige myndigheder, der måtte være involveret i familien. Samtidig samlede man alle handleplaner i én handleplan, som udarbejdes sammen med familien og tager udgangspunkt i familiens situation og behov.

”Vi oplever en ro og en helt anden relation med borgeren, som gør, at vi oplever, at vi i langt højere grad kan samarbejde om at skabe en udvikling ude i familierne. De samarbejder,” fortæller Line Svoldgaard Berg.

”Vi ser familier, som aldrig har villet tage ansvar, pludselig tager ansvar og vil gøre noget for deres børn.”

Ifølge Line Svoldgaard Berg har projektet givet sagsbehandlerne mere tid hos den enkelte familie.

”Det har skabt rum og tid til, at sagsbehandlere og familierne kan lære hinanden at kende og få skabt en god relation. Og vigtigst, at lære familiernes virkelighed at kende, så vi kan lave den rigtige indsats.”

Men endnu vigtigere er, at den nye tilgang, hvor man inddrager familierne og lytter til deres egne ønsker og drømme, viser sig at motivere familierne. De vil gerne være med. Og det skaber forandring. ●

"Vi har brugt Deloitte som en ekstern partner. Det er en af de faktorer, der gør, at vi er bedre i morgen, end vi er i dag. "

Multi-Tech A/S

Multi-Tech er en el-installationsvirksomhed, der udfører el-arbejde for private og virksomheder samt inden for farma- og fødevare- og petrokemisk industri. Deloitte har hjulpet Multi-Tech A/S med revision samt rådgivning omkring strategi og facilitering af opkøb.



Et af livets
vigtigste
fællesskaber



Regnskabsberetning

Hovedaktivitet

Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab udøver revisions- og rådgivningsvirksomhed i Danmark og Grønland inden for de rammer, der følger af revisorlovgivningen.

Totalindkomstopgørelsen

Nettoomsætningen for 2015/16 udgør 2.838 mio.kr. mod 2.564 mio.kr. i 2014/15, hvilket svarer til en vækst på 11 procent, som stort set kan henføres til organisk vækst. Samtlige forretningsområder har bidraget til væksten.

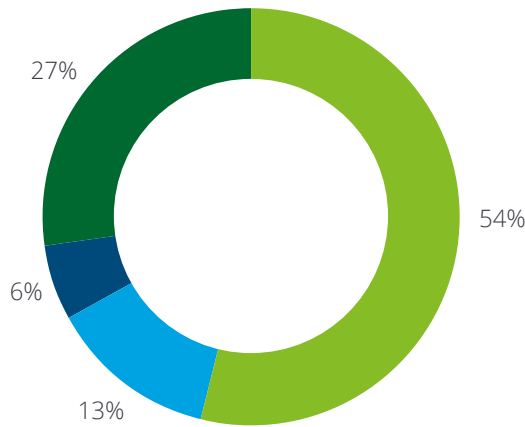
Alle forretningsområder præsterer vækst i regnskabsåret

Som det fremgår nedenfor viser alle forretningsområder vækst i omsætningen på mellem 8 procent og 30 procent. En vækst der bl.a. er drevet af de investeringer, der de seneste år er foretaget i udviklingen af de enkelte forretningsområder og firmaet som helhed.

Det er især glædeligt, at Revisionsforretningen efter mange års beskeden vækst og under de givne markedsvilkår og regulatoriske ændringer vækster med 9 procent. En vækst, der er drevet af en markant kunde- og opgavetilgang.

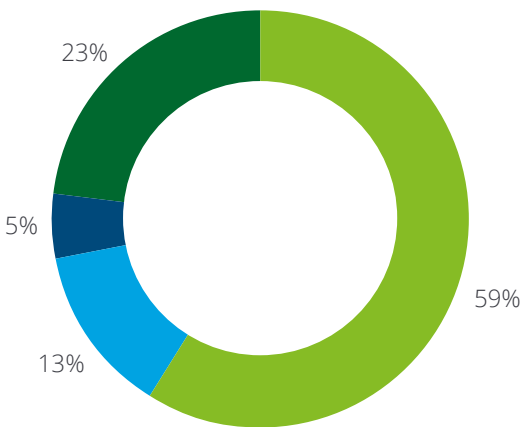
Omsætning fordelt på forretningsområder

2015/16



- Revision
- Skat
- Financial Advisory
- Consulting

2011/12



- Revision
- Skat
- Financial Advisory
- Consulting

Den største vækst viser Financial Advisory, hvor omsætningen er steget med 43 mio.kr. til 186 mio.kr. eller 30 procent. Væksten er resultatet af en markant satsning de seneste 3-4 år i ydelser og kompetencer.

Skat har i regnskabsåret fortsat vækst og også her er det de seneste års investeringer, som giver resultater.

I Consulting er væksten på 9 procent. Der er i årets løb investeret markant i kompetencer og bl.a. lanceringen af Monitor Deloitte har bidraget til væksten, ligesom et endnu stærkere samarbejde med øvrige medlemsfirmaer i Deloitte har bidraget hertil.

Det er vores vurdering, at denne udvikling er skabt af dedikerede medarbejdere, som med fokus på såvel den faglige som oplevede kvalitet bl.a. bidrager med tværfaglige løsninger, der understøtter kunderne i deres forretningsmæssige udvikling i en mere og mere konkurrencepræget hverdag.

Personaleomkostningerne inklusive vederlag til partnerne andrager 2.000 mio.kr., hvilket er 10 procent højere end i 2014/15. Stigningen kan primært henføres til, at vi er 4 procent flere medarbejdere.

Af de beskæftigede pr. 31. maj 2016 var 243 partnere (31. maj 2015: 243).

Årets resultat blev et overskud på 65 mio.kr., hvilket er ca. 1 mio.kr. højere end sidste år. Ved bedømmelsen af resultatet skal det tages i betragtning, at kapitalejerne i selskabet tillige er partnere i virksomheden, og at vederlaget til disse er resultatafhængigt og udgiftsført under personaleomkostninger. Årets overskud er under hensyntagen til vederlag til kapitalejerne på niveau med forventningerne ved årets begyndelse.

Balancen

Balancesummen udgør 1.580 mio.kr., hvoraf egenkapitalen andrager 487 mio.kr., svarende til en soliditetsgrad på 31% (31. maj 2015: 33%).

Den nettorentebærende gæld er faldet med 91 mio.kr. til 115 mio.kr. ultimo regnskabsåret.

Der foreslås udloddet udbytte med 55,1 mio.kr.

I balancen indgår immaterielle aktiver med 601 mio.kr. (31. maj 2015: 536 mio.kr.), som i al væsentlighed består af goodwill og ERP-system. Investeringerne heri har i året andraget 82 mio.kr.

Pengebindingen i form af igangværende arbejder og tilgodehavender andrager 772 mio.kr. mod 728 mio.kr. året før.

Pengestrømsopgørelsen

Pengestrømmen fra primær drift er steget med 251 mio. kr. i forhold til sidste år. Udviklingen kan hovedsageligt henføres til positive ændringer i kortfristede gældsforpligtelser, der er steget med 187 mio.kr.

I indeværende år er pengestrømmen vedrørende investeringer steget med 8 mio.kr., hvorimod pengestrømmen vedrørende finansieringer er faldet med 57 mio.kr. i forhold til sidste år.

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 note 0.4 i årsregnskabet.

Begivenheder indtruffet efter regnskabsårets afslutning

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

Forventet udvikling

Resultat og indtjening for det kommende år forventes at ligge på samme niveau som indeværende år. Under hensyntagen til den generelle udvikling i økonomien og branchen forventes for det kommende år en tilfredsstillende vækst i alle forretningsområder. ●

Ledelsespåtegning

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. juni 2015 - 31. maj 2016 for Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab.

Årsrapporten aflægges 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).

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. maj 2016 samt af resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. juni 2015 - 31. maj 2016.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for de forhold, beretningen omhandler.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

København, den 31. august 2016

Direktion


Anders Dons


Jesper Jørgensen

Bestyrelse


Erik Holst Jørgensen
formand


Gustav Jeppesen


Anders Oldau Gjelstrup


Jesper Smedegaard


Mette Behrmann Lamp


Søren Lassen

Den uafhængige revisors erklæringer

Til kapitalejerne i Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Påtegning på årsregnskabet

Vi har revideret årsregnskabet for Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab for regnskabsåret 1. juni 2015 - 31. maj 2016, der omfatter totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis. Årsregnskabet udarbejdes efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og oplysningskrav i årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet er uden væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurdering af risici for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for virksomhedens udarbejdelse af et årsregnskab, der giver et retvisende billede.

Formålet hermed er at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke at udtrykke en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol. En revision omfatter endvidere vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige samt den samlede præsentation af årsregnskabet.

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

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. maj 2016 samt af resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. juni 2015 - 31. maj 2016 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af årsregnskabet.

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

København, den 31. august 2016

Beierholm

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 32895468



Peter Nordahl

Tal og det, der tæller

Hoved- og nøgletal

	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13	2011/12
	mio.kr.	mio.kr.	mio.kr.	mio.kr.	mio.kr.
Hovedtal					
Nettoomsætning	2.838	2.564	2.326	2.306	2.263
Driftsresultat*	69	66	60	68	69
Resultat af finansielle poster, netto	(4)	(2)	(7)	(9)	(11)
Årets resultat*	65	64	53	59	57
Tilgodehavender hos kunder, igangværende arbejder for fremmed regning samt modtagne forudbetalinger	772	728	647	627	619
Egenkapital	487	475	465	465	459
Balancesum	1.580	1.428	1.276	1.275	1.307
Investeringer i immaterielle aktiver	82	73	11	5	1
Investeringer i materielle aktiver	11	38	13	27	13
Investeret kapital inklusive goodwill	628	698	492	567	626
Nettorentebærende gæld	115	206	27	103	167
Gennemsnitligt antal fuldtidsbeskæftigede	2.379	2.285	2.140	2.117	2.190
Nøgletal					
Overskudsgrad (EBITA-margin) (%)	2,4	2,6	2,6	2,9	3,0
Finansiel gearing (%)	0,2	0,4	0,1	0,2	0,4
Soliditetsgrad (%)	30,8	33,2	36,4	36,4	35,1

Nøgletal er defineret og beregnet i overensstemmelse med Finansforeningens "Anbefalinger & Nøgletal 2015".

*Ved bedømmelsen af resultatet skal det tages i betragtning, at kapitalejerne i selskabet tillige er partnere i virksomheden, og at vederlaget til disse er resultatafhængigt. Vederlaget er udgiftsført under personaleomkostninger.

Totalindkomstopgørelse

	2015/16	2014/15
	mio.kr.	mio.kr.
Nettoomsætning (1.1)	2.838,2	2.564,4
Andre eksterne omkostninger (1.2)	(736,7)	(644,2)
Personaleomkostninger (1.3)	(2.000,4)	(1.824,8)
Af- og nedskrivninger (1.4)	(32,5)	(29,9)
Driftsresultat	68,6	65,5
Finansielle indtægter (3.6)	1,2	7,9
Finansielle omkostninger (3.7)	(4,7)	(9,5)
Årets resultat	65,1	63,9
Poster, som kan blive reklassificeret til resultatet		
Dagsværdiregulering af finansielle aktiver disponible for salg (2.4)	0,0	(0,2)
Resultatført andel af dagsværdireguleringer af afhændede finansielle aktiver disponible for salg (2.4)	0,0	(1,2)
Anden totalindkomst for året	0,0	(1,4)
Årets totalindkomst	65,1	62,5

Balance pr. 31.05.2016

	2016 mio.kr.	2015 mio.kr.
Goodwill (2.1)	511,9	460,4
Immaterielle rettigheder (2.2)	38,5	13,6
Færdiggjorte udviklingsprojekter (2.2)	50,3	61,7
Immaterielle aktiver	600,7	535,7
Indretning af lejede lokaler (2.3)	8,4	9,3
Driftsmateriel og inventar (2.3)	36,5	40,9
Materielle aktiver	44,9	50,2
Finansielle aktiver (2.4)	38,5	37,8
Langfristede aktiver	684,1	623,7
Tilgodehavender hos kunder (2.5)	590,8	555,8
Igangværende arbejder for fremmed regning (2.6)	229,6	205,5
Andre tilgodehavender	8,9	18,6
Periodeafgrænsningsposter	25,6	21,0
Tilgodehavender	854,9	800,9
Likvide beholdninger	40,5	3,1
Kortfristede aktiver	895,4	804,0
Aktiver	1.579,5	1.427,7

	2016 mio.kr.	2015 mio.kr.
Aktiekapital (3.1)	42,0	42,0
Overført resultat	445,1	432,5
Egenkapital	487,1	474,5
Finansielle forpligtelser (3.4)	8,6	9,5
Medarbejderforpligtelser (2.7)	10,5	9,5
Hensatte forpligtelser (2.8)	13,5	8,1
Anden langfristet gæld (3.4)	18,1	17,1
Langfristede forpligtelser	50,7	44,2
Kortfristet del af langfristede finansielle forpligtelser (3.4)	2,3	1,7
Finansielle forpligtelser (3.4)	145,1	199,2
Medarbejderforpligtelser (2.7)	593,1	501,4
Igangværende arbejder for fremmed regning (2.6)	48,1	33,5
Leverandørgæld (3.4)	80,0	50,2
Anden gæld (3.3)	165,7	123,0
Periodeafgrænsningsposter	7,4	0,0
Kortfristede forpligtelser	1.041,7	909,0
Forpligtelser	1.092,4	953,2
Passiver	1.579,5	1.427,7

Egenkapitalopgørelse

	Aktie- kapital mio.kr.	Reserve for finansielle aktiver disponible for salg mio.kr.	Overført resultat mio.kr.	I alt mio.kr.
Egenkapital 31.05.2014	42,0	1,4	421,1	464,5
Årets resultat	0,0	0,0	63,9	63,9
Anden totalindkomst	0,0	(1,4)	0,0	(1,4)
Årets totalindkomst	0,0	(1,4)	63,9	62,5
Udloddet udbytte	0,0	0,0	(52,5)	(52,5)
Egenkapital 31.05.2015	42,0	0,0	432,5	474,5
Årets resultat	0,0	0,0	65,1	65,1
Årets totalindkomst	0,0	0,0	65,1	65,1
Udloddet udbytte	0,0	0,0	(52,5)	(52,5)
Egenkapital 31.05.2016	42,0	0,0	445,1	487,1

Pengestrømsopgørelse

	2015/16 mio.kr.	2014/15 mio.kr.
Driftsresultat	68,6	65,5
Afskrivninger (1.4)	32,5	29,9
Ændring i hensatte forpligtelser	6,4	(15,6)
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	142,3	(44,5)
Ændring i tilgodehavender hos kunder samt igangværende arbejder for fremmed regning	(41,9)	(78,7)
Ændring i øvrige tilgodehavender	5,3	5,5
Pengestrømme fra primær drift	213,2	(37,9)
Modtagne renteindtægter mv. (3.6)	1,2	6,7
Betalte renteomkostninger mv. (3.7)	(4,7)	(9,5)
Pengestrømme vedrørende drift	209,7	(40,7)
Køb af virksomheder (4.1)	(42,3)	(56,0)
Køb af immaterielle anlægsaktiver	(14,3)	(2,4)
Køb af materielle anlægsaktiver	(10,7)	(38,0)
Salg af materielle anlægsaktiver	2,4	10,1
Køb af finansielle anlægsaktiver	(0,8)	(1,5)
Salg af finansielle anlægsaktiver	0,0	13,9
Pengestrømme vedrørende investeringer	(65,7)	(73,9)
Afdrag langfristede gældsforpligtelser	0,0	(1,6)
Ændring af kortfristede finansielle forpligtelser	(20,5)	69,0
Indfrielse af medarbejderobligationer	0,0	(31,4)
Betalt udbytte	(52,5)	(52,5)
Pengestrømme vedrørende finansiering	(73,0)	(16,5)
Ændring i likvider	71,0	(131,1)
Likvider 01.06.2015	(127,0)	4,1
Likvider 31.05.2016 (3.5)	(56,0)	(127,0)
Likvide reserver		
Likvider 31.05.2016	(56,0)	(127,0)
Bevilgede driftskreditter	200,0	325,0
Likvide reserver	144,0	198,0

Noter

0. Regnskabspraksis generelt

- 0.1 Referenceramme
- 0.2 Ændringer i anvendt regnskabspraksis
- 0.3 Grundlag for regnskabsudarbejdelsen
- 0.4 Væsentlige skøn ved regnskabsudarbejdelsen
- 0.5 Omregning af fremmed valuta
- 0.6 Skat
- 0.7 Standarder og fortolkningsbidrag, der endnu ikke er trådt i kraft
- 0.8 Væsentlighed ved regnskabsudarbejdelsen

1. Driftsresultat

- 1.1 Nettoomsætning
- 1.2 Andre eksterne omkostninger
- 1.3 Personaleomkostninger
- 1.4 Af- og nedskrivninger

2. Driftsaktiver og -forpligtelser

- 2.1 Goodwill
- 2.2 Øvrige immaterielle aktiver
- 2.3 Materielle aktiver
- 2.4 Langfristede finansielle aktiver
- 2.5 Tilgodehavender
- 2.6 Igangværende arbejder for fremmed regning
- 2.7 Medarbejderforpligtelser
- 2.8 Hensatte forpligtelser
- 2.9 Leje- og leasingforpligtelser

3. Kapitalstruktur og finansiering

- 3.1 Aktiekapital
- 3.2 Udbytte
- 3.3 Finansielle forpligtelser
- 3.4 Finansielle instrumenter og risici mv.
- 3.5 Likvider
- 3.6 Finansielle indtægter
- 3.7 Finansielle omkostninger

4. Øvrige noter

- 4.1 Virksomhedssammenslutninger
- 4.2 Eventualforpligtelser mv.
- 4.3 Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor
- 4.4 Nærtstående parter
- 4.5 Godkendelse af årsrapporten til offentliggørelse
- 4.6 Begivenheder efter balancedagen

Noteoplysninger, beskrivelse af regnskabspraksis og beskrivelse af væsentlige regnskabsmæssige skøn foretaget i forbindelse med regnskabsudarbejdelsen er opdelt i tre sektioner, der beskriver de forskellige dele af årsregnskabet, herunder de enkelte regnskabsposter. Opdelingen betyder, at anvendt regnskabspraksis, væsentlige regnskabsmæssige skøn og beløbsmæssige specifikationer og kommentarer præsenteres samlet for de enkelte områder og regnskabsposter.

Af overskuelighedshensyn er beskrivelser markeret således:

-  Anvendt regnskabspraksis
-  Væsentlige regnskabsmæssige skøn
-  Risikoafsnit

0. Regnskabspraksis generelt



0.1 Referenceramme

Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab ("selskabet") er et partnerselskab hjemmehørende i Danmark.

Årsregnskabet for 2015/16 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.

0.2 Ændringer i anvendt regnskabspraksis

En række nye og ændrede standarder og fortolkningsbidrag er trådt i kraft for regnskabsår, der begynder 1. juni 2015. Anvendelsen af disse har ikke haft indvirkning på årsregnskabet.

0.3 Grundlag for regnskabsudarbejdelsen

Årsregnskabet præsenteres i danske kroner, der er selskabets funktionelle valuta.

Årsregnskabet aflægges med udgangspunkt i det historiske kostprisprincip, bortset fra hvor IFRS specifikt kræver anvendelse af dagsværdi, jf. den beskrevne praksis under de enkelte regnskabsposter.



0.4 Væsentlige skøn ved regnskabsudarbejdelsen

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.

Ved udarbejdelse af årsregnskabet er der foretaget væsentlige regnskabsskøn for følgende områder:

- Opgørelse af salgsværdi for igangværende arbejder for fremmed regning (note 1.1 og 2.6)
- Vurdering af nedskrivningsbehov for goodwill (note 2.1)



0.5 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 resultatet som finansielle poster.

0.6 Skat

Selskabet er som partnerselskab ikke et selvstændigt skattesubjekt, idet skattepligten påhviler selskabets kapitalejere. Der indregnes derfor ikke aktuel skat og udskudt skat i årsregnskabet.

0.7 Standarder og fortolkningsbidrag, der endnu ikke er trådt i kraft

På tidspunktet for aflæggelsen af årsrapporten for 2015/16 har IASB og IFRIC udsendt en række nye standarder og fortolkningsbidrag samt ændringer hertil, der først træder i kraft med virkning for regnskabsår, der begynder efter 31. maj 2016, herunder bl.a. IFRS 15, *Revenue from Contracts with Customers*, der forventes at træde i kraft med virkning for regnskabsår, der begynder 1. januar 2018 eller senere, og IFRS 16, *Leases*, der forventes at træde i kraft med virkning for regnskabsår, der begynder 1. januar 2019 eller senere. Disse standarder og fortolkningsbidrag er derfor ikke anvendt ved udarbejdelsen af årsregnskabet for indeværende år. Analyse af effekten af implementeringen af henholdsvis IFRS 15 og IFRS 16 vil blive foretaget, når standarderne er godkendt i EU. Øvrige nye og ændrede standarder og fortolkningsbidrag forventes ikke at få væsentlig effekt på resultat, egenkapital, præsentation eller oplysningsniveau i fremtidige årsregnskaber.

0.8 Væsentlighed ved regnskabsudarbejdelsen

I forbindelse med udarbejdelsen af årsrapporten foretager ledelsen en vurdering af, hvorledes årsrapporten skal præsenteres. Der lægges i den forbindelse afgørende vægt på, at indholdet skal have relevans for regnskabsbrugerne.

Ved præsentationen af årsregnskabets resultatopgørelse, balance, pengestrømsopgørelse og egenkapitalopgørelse vurderes det således, om der er behov for yderligere opdeling af regnskabsposter, eller om det er mere hensigtsmæssigt at aggregere beløb mv. for dermed at øge overskueligheden. Ved udarbejdelsen af tilhørende noter fokuseres der på, at indholdet er relevant for regnskabsbrugerne, og at noterne præsenteres på en overskuelig og informativ vis. Vurderingen, der foretages under hensyn til kravene i lovgivning, internationale regnskabsstandarder og fortolkningsbidrag samt den overordnede målsætning om, at årsregnskabet samlet set skal give et retvisende billede, har medført, at information, som ledelsen vurderer uvæsentlig, er udeladt af regnskabet.



1. Driftsresultat



1.1 Nettoomsætning Regnskabspraksis

Nettoomsætning fra salg af tjenesteydelser indregnes i resultatet i takt med, at den aftalte tjenesteydelse leveres, hvorved nettoomsætningen svarer til salgsværdien af det i året udførte arbejde (produktionsmetoden). Indregning til salgsværdi 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 rådgivning i forbindelse med virksomhedshandler, indregnes først, når de pågældende begivenheder indtræffer.

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



Væsentlige regnskabsmæssige skøn 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 tidsforbrug og ledelsens vurdering af honorarværdien heraf.

Pr. 31. maj 2016 er værdien af indregnede igangværende arbejder for fremmed regning til salgsværdi i alt 1.362,3 mio.kr. før modregning af acontofaktureringer (31. maj 2015: 1.150,8 mio.kr.).

1.1 Nettoomsætning (fortsat)

	2015/16 mio.kr.	2014/15 mio.kr.
Omsætningen hidrører fra revisions- og rådgivningsydelser og for langt størstepartens vedkommende fra ydelser leveret i Danmark.		
Årets afsluttede arbejder	2.626,7	2.372,7
Igangværende arbejder for fremmed regning 31.05.2016, jf. note 2.6	1.362,3	1.150,8
Igangværende arbejder for fremmed regning 01.06.2015, jf. note 2.6	(1.150,8)	(959,1)
	2.838,2	2.564,4
Nettoomsætningen indeholder viderefakturering af arbejder udført af underleverandører, herunder Deloitte-virksomheder i udlandet.	227,8	184,4
Nettoomsætningen fordeler sig således på forretningsområder:		
Revision (inkl. Risk Advisory)	1.527,5	1.387,4
Skat	365,7	338,6
Financial Advisory	186,1	143,5
Consulting	758,9	694,9
	2.838,2	2.564,4

Opdelingen af forretningsområderne er ændret sammenholdt med sidste år, idet Consulting og Business Process Solutions organisatorisk er slået sammen til ét forretningsområde. Sammenligningstal er tilpasset ændringen.

1.2 Andre eksterne omkostninger

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

1.3 Personaleomkostninger

Personaleomkostninger omfatter regnskabsårets gager og vederlag samt sociale omkostninger mv. til selskabets medarbejdere og partnere, fratrukket modtagne godtgørelser mv. fra offentlige myndigheder. I personaleomkostninger indgår endvidere regnskabsårets omkostning til jubilæumsgratiale.

Gager og partnervederlag	1.935,7	1.762,9
Langfristede medarbejderforpligtelser, jf. note 2.7	0,6	0,9
Andre sociale omkostninger	16,2	15,9
Øvrige personaleomkostninger	47,9	45,1
	2.000,4	1.824,8
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	2.379	2.285
Antal medarbejdere ved årets udgang	2.592	2.454
Vederlag til selskabets direktion	13,2	12,6

Der er ikke udbetalt særskilt bestyrelseshonorar til selskabets bestyrelse.



1.4 Af- og nedskrivninger
Væsentlige regnskabsmæssige skøn

Immaterielle og materielle aktiver afskrives lineært over den forventede brugstid:

Immaterielle rettigheder	1–10 år
Færdiggjorte udviklingsprojekter	10 år
Driftsmateriel og inventar	3-8 år

Indretning af lejede lokaler afskrives maksimalt over den aftalte lejeperiode.
Afskrivningsmetode, brugstider og restværdier revurderes årligt.

	2015/16 mio.kr.	2014/15 mio.kr.
Immaterielle rettigheder	5,2	4,4
Færdiggjorte udviklingsprojekter	11,4	11,4
Indretning af lejede lokaler	1,2	1,1
Driftsmateriel og inventar	12,3	12,6
Avance og tab ved salg af langfristede aktiver	2,4	0,4
Af- og nedskrivninger i alt	32,5	29,9

2. Driftsaktiver og -forpligtelser



2.1 Goodwill
Regnskabspraksis

Goodwill indregnes og måles ved første indregning som beskrevet i note 4.1, Virksomheds-sammenslutninger.

Goodwill afskrives ikke, men testes årligt ved regnskabsårets udløb for værdiforringelse, baseret på en opgørelse af genindvindingsværdien for goodwill, jf. nedenfor. Genindvindingsværdien opgøres uanset, om der er konstateret indikationer på værdiforringelse. Hvis den regnskabsmæssige værdi er højere end den opgjorte genindvindingsværdi, nedskrives den regnskabsmæssige værdi til genindvindingsværdien.

Genindvindingsværdien opgøres til kapitalværdien af de pengestrømsfrembringende enheder, som goodwillbeløbene er fordelt til. Ved opgørelse af kapitalværdien tilbagediskonteres skønnede fremtidige pengestrømme til nutidsværdi.

Væsentlige regnskabsmæssige skøn
Nedskrivningsbehov

Opgørelsen af kapitalværdien baseres på ledelsens skøn over de forventede fremtidige pengestrømme i den enkelte pengestrømsfrembringende enhed og fastlæggelse af en diskonteringssats. Disse skøn er forbundet med en vis usikkerhed, og ændringer heri kan have væsentlig indvirkning på årsregnskabet i relation til, om der skal foretages nedskrivning og i givet fald med hvilket beløb.

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill udgør pr. 31. maj 2016 511,9 mio.kr. (31. maj 2015: 460,4 mio. kr.). Der er ikke i indeværende eller sidste år vurderet at være behov for nedskrivning af goodwill.

For nærmere beskrivelse af anvendte forudsætninger, diskonteringssatser mv. ved opgørelsen af kapitalværdien af de definerede pengestrømsfrembringende enheder henvises til nedenstående beskrivelse.



2.1 Goodwill (fortsat)

	Goodwill mio.kr.
Kostpris 01.06.2014	421,7
Tilgang ved virksomhedsopkøb	67,6
Afgang	(28,9)
Kostpris 31.05.2015	460,4
Nedskrivninger 01.06.2014	(28,9)
Tilbageførsel ved afgang	28,9
Nedskrivninger 31.05.2015	0
Regnskabsmæssig værdi 31.05.2015	460,4
Kostpris 01.06.2015	460,4
Tilgang ved virksomhedsopkøb	49,5
Øvrig tilgang	2,0
Kostpris 31.05.2016	511,9
Regnskabsmæssig værdi 31.05.2016	511,9

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill er fordelt på følgende pengestrømsfrembringende enheder, svarende til selskabets forretningsområder:

	31.05.2016 mio.kr.	31.05.2015 mio.kr.
Goodwill		
Revision (inkl. Risk Advisory)	411,8	375,6
Skat	18,6	18,6
Consulting	81,5	66,2
Goodwill i alt	511,9	460,4

2.1 Goodwill (fortsat)

Opgørelse af genindvindingsværdi

Ved beregningen 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 med skønnede vækstrater mv., 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 kapitalejerne 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, vækstrater og indtjeningsmargin i budget- og prognoseperioden samt i terminalperioden.

De fastlagte diskonteringsfaktorer afspejler den pr. balancedagen gældende risikofri rente og de vurderede specifikke risici, der er knyttet til den enkelte pengestrømsfrembringende enheds aktiver og pengestrømme. Diskonteringsfaktoren fastsættes med udgangspunkt i en vurderet Weighted Average Cost of Capital (WACC) for de enkelte enheder. Den anvendte diskonteringsfaktor før skat for Revision (inkl. Risk Advisory) er 9,3% (2014/15: 9,3%). For de øvrige forretningsområder er anvendt diskonteringsfaktorer på hhv. 9,7% og 10,1% (2014/15: 9,7 og 10,2%).

De anvendte vækstrater og indtjeningsmarginer er baseret på ledelsens forventninger til de respektive forretningsområders udvikling i budget- og prognoseperioden samt i terminalperioden. Forventningerne er baseret på bl.a. tidligere erfaringer, fastsatte strategiske mål mv.

De fastlagte vækstrater i terminalperioden vurderes ikke at overstige de gennemsnitlige langsigtede vækstrater for markederne som helhed. Vækstraterne i terminalperioden udgør 1,5% (2014/15: 1,5%).

Tilgang af goodwill mv.

Selskabet har i 2015/16 erhvervet 4 virksomheder (2014/15: 10 virksomheder). Der er i forbindelse hermed opgjort og indregnet goodwill på i alt 49,5 mio.kr. (2014/15: 67,6 mio.kr.), jf. note 4.1.



2.2 Øvrige immaterielle aktiver
Regnskabspraksis

Øvrige immaterielle aktiver omfatter færdiggjorte 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, der afskrives over den forventede brugstid. Øvrige udviklingsomkostninger indregnes som omkostninger i resultatet, når omkostningerne afholdes.

Kostprisen for udviklingsprojekter omfatter omkostninger, herunder gager og afskrivninger på aktiver, der direkte kan henføres til udviklingsprojekterne. Afskrivning på færdiggjorte udviklingsprojekter påbegyndes, når aktivet tages i brug.

Øvrige immaterielle aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Igangværende udviklingsprojekter testes en gang årligt for værdiforringelse, mens det for øvrige immaterielle aktiver årligt vurderes, om der er indikationer på værdiforringelse. Nedskrivningstest foretages efter samme principper som beskrevet ovenfor vedrørende goodwill.

2.2 Øvrige immaterielle aktiver (fortsat)

	Immaterielle rettigheder mio.kr.	Færdiggjorte udviklingsprojekter mio.kr.
Kostpris 01.06.2014	21,5	115,5
Tilgang ved virksomhedsopkøb	2,7	0,0
Øvrig tilgang	2,4	0,0
Afgang	(0,7)	0,0
Kostpris 31.05.2015	25,9	115,5
Af- og nedskrivninger 01.06.2014	(8,6)	(42,5)
Årets afskrivninger	(4,4)	(11,4)
Tilbageførsel ved afgang	0,7	0,1
Af- og nedskrivninger 31.05.2015	(12,3)	(53,8)
Regnskabsmæssig værdi 31.05.2015	13,6	61,7
Kostpris 01.06.2015	25,9	115,5
Tilgang ved virksomhedsopkøb	19,8	0,0
Øvrig tilgang	10,3	0,0
Afgang	(3,2)	0,0
Kostpris 31.05.2016	52,8	115,5
Af- og nedskrivninger 01.06.2015	(12,3)	(53,8)
Årets afskrivninger	(5,2)	(11,4)
Tilbageførsel ved afgang	3,2	0,0
Af- og nedskrivninger 31.05.2016	(14,3)	(65,2)
Regnskabsmæssig værdi 31.05.2016	38,5	50,3

Alle øvrige immaterielle aktiver har bestemmelige brugstider, som aktiverne afskrives over, jf. note 1.4. Der er ikke vurderet at være indikationer på værdiforringelse af disse aktiver.



2.3 Materielle aktiver
Regnskabspraksis

Indretning af lejede lokaler samt driftsmateriel og inventar måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen, omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen samt omkostninger til klargøring af aktivet indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til at blive taget i brug. Afskrivningsgrundlaget er aktivets kostpris fratrukket dets forventede restværdi efter endt brugstid. Der foretages lineære afskrivninger baseret på aktivernes forventede brugstider, jf. note 1.4.

Det vurderes årligt, om der er indikationer på værdiforringelse af materielle aktiver. Nedskrivningstest foretages efter samme principper som beskrevet ovenfor vedrørende goodwill.

	Indretning af lejede lokaler mio.kr.	Driftsmateriel og inventar mio.kr.
Kostpris 01.06.2014	9,1	167,9
Tilgang ved virksomhedsopkøb	0,0	0,3
Øvrig tilgang	8,1	29,9
Afgang	(3,3)	(35,6)
Kostpris 31.05.2015	13,9	162,5
Af- og nedskrivninger 01.06.2014	(6,8)	(134,1)
Årets afskrivninger	(1,1)	(12,6)
Tilbageførsel ved afgang	3,3	25,1
Af- og nedskrivninger 31.05.2015	(4,6)	(121,6)
Regnskabsmæssig værdi 31.05.2015	9,3	40,9
Kostpris 01.06.2015	13,9	162,5
Tilgang ved virksomhedsopkøb	0,0	0,3
Øvrig tilgang	0,3	10,4
Afgang	(0,3)	(20,4)
Kostpris 31.05.2016	13,9	152,8
Af- og nedskrivninger 01.06.2015	(4,6)	(121,6)
Årets afskrivninger	(1,2)	(12,3)
Tilbageførsel ved afgang	0,3	17,6
Af- og nedskrivninger 31.05.2016	(5,5)	(116,3)
Regnskabsmæssig værdi 31.05.2016	8,4	36,5



2.4 Langfristede finansielle aktiver
Regnskabspraksis

Langfristede finansielle aktiver 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 og måles til kostpris.

Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab ejer 100% af kapitalandelene i datterselskabet Deloitte PensionManagement Brokers P/S. Selskabet har hjemsted i København og er stiftet 1. december 2014. Selskabet har i regnskabsåret alene haft begrænsede aktiviteter. Selskabets nettoresultat for 2015/16 udgør (6,5) mio.kr., der er indregnet i de respektive poster i moderselskabets resultatopgørelse. Egenkapitalen pr. 31. maj 2016 udgør (9,8) mio.kr., der er indregnet i de respektive poster i moderselskabets balance.

2.5 Tilgodehavender
Regnskabspraksis

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 af tilgodehavender hos kunder indregnes på en særskilt nedskrivningskonto baseret på ledelsens individuelle vurderinger af de enkelte tilgodehavender. Der henvises endvidere til note 3.4 vedrørende beskrivelse af kreditrisici.

	2016 mio.kr.	2015 mio.kr.
Tilgodehavender hos kunder	609,6	579,0
Nedskrivningskonto	(18,8)	(23,2)
Tilgodehavender hos kunder, netto	590,8	555,8
Nedskrivningskonto 01.06.2015	23,2	22,2
Årets konstaterede tab	(5,7)	(12,7)
Årets nedskrivninger, netto	1,3	13,7
Nedskrivningskonto 31.05.2016	18,8	23,2





2.6 Igangværende arbejder for fremmed regning
Regnskabspraksis
Igangværende arbejder for fremmed regning i form af aftalte uafsluttede leverancer af tjenesteydelser måles efter produktionsmetoden til salgsværdien af det på balancedagen udførte arbejde, fratrasket 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.



Væsentlige regnskabsmæssige skøn
Opgørelsen af salgsværdien af det på balancedagen udførte arbejde baseres på medgået tidsforbrug og ledelsens vurdering af honorarværdien heraf.

	2016 mio.kr.	2015 mio.kr.
Igangværende arbejder for fremmed regning til salgsværdi	1.362,3	1.150,8
Acontofaktureringer	(1.180,8)	(978,8)
	181,5	172,0
Nettoværdien er indregnet således i balancen:		
Igangværende arbejder for fremmed regning, aktiver	229,6	205,5
Igangværende arbejder for fremmed regning, passiver	(48,1)	(33,5)
	181,5	172,0



2.7 Medarbejderforpligtelser
Regnskabspraksis
Medarbejderforpligtelser omfatter hensættelser til jubilæumsgratiale mv., skyldige beløb i henhold til bonusordninger o.l., inkl. restvederlag til partnere samt feriepengeforpligtelse.

Det er selskabets politik, at der ved 25 års og 40 års ansættelse i Deloitte udbetales jubilæumsgratiale svarende til henholdsvis 1 og 1½ måneds gage. Forventede fremtidige jubilæumsgratiale til selskabets partnere og medarbejdere indregnes baseret på en aktuarmæssig opgørelse af nutidsværdien af de forventede jubilæumsgratiale baseret på de nuværende gageniveauer samt forventninger til fremtidige gagestigninger og tidspunkt for ophør af ansættelsesforholdet.

	2016 mio.kr.	2015 mio.kr.
Jubilæumsforpligtelser 01.06.2015	9,5	9,6
Regnskabsårets regulering	0,6	0,6
Renteomkostninger	0,1	0,2
Aktuarmæssige gevinster (tab)	1,4	0,1
Udbetalte jubilæumsgratiale	(1,1)	(1,0)
Jubilæumsforpligtelser 31.05.2016	10,5	9,5
Langfristede medarbejderforpligtelser 31.05.2016	10,5	9,5
Indregnet under personaleomkostninger for regnskabsåret	2,1	0,9



2.8 Hensatte forpligtelser
Regnskabspraksis

Hensatte forpligtelser omfatter forventede omkostninger i forbindelse med 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.

	2016 mio.kr.	2015 mio.kr.
Ansvarssager 01.06.2015	8,1	38,1
Anvendt i regnskabsåret	(1,5)	(31,4)
Tilbageført i regnskabsåret	(1,3)	(0,5)
Hensat i regnskabsåret	8,2	1,9
Ansvarssager 31.05.2016	13,5	8,1
Hensatte forpligtelser 31.05.2016	13,5	8,1

I sagens natur er udfaldet af og tidspunktet for, hvornår ansvarssager afsluttes, usikkert, men forpligtelserne vurderes alle afviklet inden for de kommende tre til fire år. Forpligtelserne omfatter sagsomkostninger, herunder advokatomkostninger og eventuelle erstatninger efter modregning af eventuel forsikringsdækning. Forpligtelserne er præsenteret efter modregning af forsikringsdækning, da oplysninger om forventede erstatninger mv. vurderes at kunne volde selskabet betydelig skade.



2.9 Leje- og leasingforpligtelser
Regnskabspraksis

Selskabet har indgået operationelle leasingaftaler vedrørende kopimaskiner/printerudstyr og biler.

For de eksisterende lejemål er der lejeforpligtelser vedrørende ejendomme med uopsigelighed fra 3 måneder til 9 år. Øvrige leasingaftaler har en uopsigelighedsperiode på op til 46 måneder. Visse lejeaftaler indeholder bestemmelser om årlige reguleringer af lejen ift. udviklingen i pristal o.l., der dog alene har ubetydelig indvirkning på årsregnskabet.

	2016 mio.kr.	2015 mio.kr.
Minimumsleje- og leasingydelse	99,9	98,1
Indtægter fra videreudlejning	(1,2)	(0,9)
Resultatførte leje- og leasingydelse	98,7	97,2
Fremtidige minimumsleje- og leasingydelse forfalder til betaling således:		
Inden for 1 år	87,9	85,3
Mellem 1-5 år	280,1	281,3
Senere end 5 år	44,3	108,1
	412,3	474,7

3. Kapitalstruktur og finansiering



3.1 Aktiekapital

	2016 mio.kr.	2015 mio.kr.
Aktiekapitalen består af:		
A-aktier, 105 stk. a nominelt 0,4 mio.kr.	42,0	42,0
	42,0	42,0

3.2 Udbytte Regnskabspraksis

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

For regnskabsåret 2015/16 har bestyrelsen foreslået udbetalt udbytte på 55,1 mio.kr. (2014/15: 52,5 mio.kr.), svarende til 0,5 mio.kr. pr. aktie (2014/15: 0,5 mio.kr. pr. aktie), der vil blive udbetalt til kapitalejerne umiddelbart efter afholdelse af selskabets ordinære generalforsamling den 29. september 2016, 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 2016.



3.3 Finansielle forpligtelser Regnskabspraksis

Finansielle forpligtelser omfatter gældsbreve, gæld til kreditinstitutter og andre kreditgivere, udskudt betinget vederlag ved virksomhedsopkøb, leverandørgæld samt anden gæld.

Finansielle forpligtelser måles ved første indregning til dagsværdi, hvilket sædvanligvis svarer til det modtagne provenu, fratrukket eventuelle transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles forpligtelserne til amortiseret kostpris.

	2016 mio.kr.	2015 mio.kr.
Moms, A-skat og AM-bidrag	75,4	60,9
Andre skyldige omkostninger	90,3	62,1
Anden gæld 31.5.2016	165,7	123,0

3.4 Finansielle instrumenter og risici mv.

Kategorier af finansielle instrumenter

Tilgodehavender hos kunder	590,8	555,8
Andre tilgodehavender	47,2	56,1
Likvide beholdninger	40,5	3,1
Udlån og tilgodehavender	678,5	615,0
Finansielle forpligtelser	156,0	210,4
Anden langfristet gæld	18,1	17,1
Leverandørgæld	80,0	50,2
Anden gæld	165,7	123,0
Finansielle forpligtelser, der måles til amortiseret kostpris	419,8	400,7



3.4 Finansielle instrumenter og risici mv.

Politik for styring af finansielle risici

Selskabets ledelse overvåger løbende selskabets finansielle risici og koordinerer selskabets likviditetsstyring, herunder kapitalfrebringelse. Selskabet er ikke underlagt væsentlige finansielle risici, jf. nedenfor. Som følge af at kapitalejernes vederlag er afhængigt af de i selskabet opnåede resultater, har de nedennævnte risici ikke direkte effekt på selskabets resultat og egenkapital.

Valutarisici

Selskabets salgstransaktioner gennemføres i al væsentlighed i danske kroner. Af den samlede nettoomsætning er 9% i udenlandsk valuta (2014/15: 10%).

Køb af ydelser i udlandet i form af forsikringer 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 i niveauet 150-200 mio.kr. (2014/15: 150-200 mio.kr.). På balancedagen har selskabet et nettotilgodehavende i USD på 48,9 mio.kr. (31. maj 2015: nettotilgodehavende på 22,1 mio.kr.) og et nettotilgodehavende på 38,1 mio. kr. i EUR (31. maj 2015: nettotilgodehavende på 34,2 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 selskabets resultat og egenkapital.

Renterisici

Selskabet har som følge af investerings- og finansieringsaktiviteterne en risikoeksponering i forhold til udsving i renteniveauet i Danmark. Der er ikke foretaget afdækning af renterisikoen. Selskabets rentebærende nettogæld pr. balancedagen består af variabelt forrentet likvide beholdninger (bankindestående) på 40,5 mio.kr. (31. maj 2015: 3,1 mio.kr.) og finansielle forpligtelser på 156,0 mio.kr. (31. maj 2015: 210,4 mio.kr.).

3.4 Finansielle instrumenter og risici mv. (fortsat)

Kreditrisici

Som følge af selskabets drift er selskabet udsat for kreditrisici, der hovedsageligt knytter sig til tilgodehavender hos kunder, herunder igangværende arbejder for fremmed regning 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 tilgodehavender hos kunder, herunder foretages en individuel vurdering af risikoen for tab på tilgodehavenderne.

Før nedskrivninger udgør tilgodehavender hos kunder 609,6 mio.kr. pr. 31. maj 2016 (31. maj 2015: 579,0 mio.kr.). På disse tilgodehavender er der samlet foretaget nedskrivninger med 18,8 mio.kr. (31. maj 2015: 23,2 mio.kr.) til dækning af den aktuelle tabsrisiko. Nedskrivningerne udgør gennemsnitligt 3,1% af de tilgodehavender, der er vurderet tabsrisiko på (31. maj 2015: 4,2%). Selskabets forfaldne tilgodehavender, hvorpå der ikke er nedskrevet til tab, udgør pr. 31. maj 2016 125,5 mio.kr. (31. maj 2015: 94,6 mio.kr.), hvoraf 58,3 mio.kr. er ældre end 30 dage (31. maj 2015: 31,6 mio.kr.).

Likviditetsrisici

Selskabet har primært finansieret sine aktiviteter ved løbende driftskreditter i kreditinstitutter med tilhørende uudnyttede trækingsrettigheder samt andre kortfristede finansielle forpligtelser.

Der vurderes ikke at være særlige likviditetsrisici knyttet til selskabets aktiviteter. Selskabets låntagning og kreditfaciliteter er ikke underlagt særlige vilkår eller betingelser.

Selskabets 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 inklusive fremtidige rentebetalinger opgjort baseret på nuværende markedsforhold.

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

3.4 Finansielle instrumenter og risici mv. (fortsat)
Likviditetsrisici

	0-1 år mio.kr.	1-5 år mio.kr.	> 5 år mio.kr.	I alt 31.05 mio.kr.	Regnskabs- mæssig værdi 31.05 mio.kr.
2016					
Finansielle forpligtelser	149,6	8,7	0,6	158,9	156,0
Anden langfristet gæld	0,0	18,1	0,0	18,1	18,1
Leverandørgæld	80,0	0,0	0,0	80,0	80,0
Anden gæld	165,7	0,0	0,0	165,7	165,7
Medarbejderforpligtelser	603,6	0,0	0,0	603,6	603,6
Finansielle forpligtelser o.l.	998,9	26,8	0,6	1.026,3	1.023,4
2015					
Finansielle forpligtelser	204,3	9,5	0,6	214,4	210,4
Anden langfristet gæld	0,0	17,1	0,0	17,1	17,1
Leverandørgæld	50,2	0,0	0,0	50,2	50,2
Anden gæld	123,0	0,0	0,0	123,0	123,0
Medarbejderforpligtelser	510,9	0,0	0,0	510,9	510,9
Finansielle forpligtelser o.l.	888,4	26,6	0,6	915,6	911,6

Optimal kapitalstruktur

Selskabet har som politik, at indtjeningen så vidt muligt, under behørig hensyntagen til behovet for konsolidering, løbende udbetales til kapitalejerne i selskabet som overskudsafhængigt vederlag, der er præsenteret som personaleomkostninger i årsrapporten. Selskabets ledelse overvåger løbende selskabets kapitalforhold.



3.5 Likvider
Regnskabspraksis

Pengestrømsopgørelsen viser pengestrømme vedrørende drift, investeringer og finansiering samt likviderne ved årets begyndelse og slutning. Pengestrømme vedrørende driftsaktiviteter præsenteres efter den indirekte metode.

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

	2016 mio.kr.	2015 mio.kr.
Likvide beholdninger	40,5	3,1
Kortfristede finansielle forpligtelser (kassekreditter)	(96,5)	(130,1)
Likvider	(56,0)	(127,0)

3.6 Finansielle indtægter

	2015/16 mio.kr.	2014/15 mio.kr.
Renteindtægter, andre værdipapirer og kapitalandele	0,0	0,2
Øvrige renteindtægter	0,9	3,6
Renteindtægter i alt	0,9	3,8
Valutakursregulering, netto	0,3	2,9
	1,2	6,7
Realiseret kursgevinst af finansielle aktiver disponible for salg, overført fra egenkapital	0,0	1,2
Finansielle indtægter	1,2	7,9

3.7 Finansielle omkostninger

	2015/16 mio.kr.	2014/15 mio.kr.
Renteomkostninger vedrørende medarbejderobligationer	0,0	0,8
Øvrige renteomkostninger	4,7	8,7
Finansielle omkostninger	4,7	9,5

4. Øvrige noter



4.1 Virksomhedssammenslutninger

Regnskabspraksis

Virksomheder, der erhverves fra en ekstern part, indregnes i årsregnskabet fra overtagelsestids-punktet, som er det tidspunkt, hvor kontrollen over virksomheden faktisk overtages, og ved anvendelse af overtagelsesmetoden, hvorefter de nytilkøbte virksomheders identificerbare aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet.

Kostprisen for virksomheder erhvervet før 1. juni 2010 er opgjort til dagsværdien af det aftalte vederlag tillagt de omkostninger, der direkte kan henføres til virksomhedsovertagelsen.

For virksomheder, der erhverves fra og med 1. juni 2010, opgøres kostprisen til dagsværdien af det aftalte vederlag. Omkostninger, der direkte kan henføres til virksomhedsovertagelsen, indregnes i resultatet ved afholdelsen.

Hvis det aftalte vederlags endelige størrelse er betinget af en eller flere fremtidige begivenheder, indregnes effekten heraf til dagsværdien på overtagelsestidspunktet. Efterfølgende ændringer hertil indregnes i resultatet.

Positive forskelsbeløb mellem kostprisen for den erhvervede virksomhed og dagsværdien af de overtagne aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser indregnes som goodwill, der fordeles til de relevante pengestrømsfrembringende enheder, svarende til selskabets forretningsområder. Denne fordeling danner grundlag for den efterfølgende værdiforringelsestest, jf. note 2.1.

42 Associates

I 2015 etablerede vi Monitor Deloitte og som et naturligt led heri overtog vi konsulentvirksomheden 42 Associates i oktober 2015. Opkøbet skal ses som et naturligt led i opbygningen af en ny slagkraftig enhed, der kan hjælpe vores kunder med at løse deres strategiske vækstudfordringer.

Digicure

Med erhvervelsen af Digicure har vi markant udbygget vores serviceline og kompetencer inden for Cyber-ydelser og dermed skabt grundlaget for en stærk markedsposition.

Øvrige opkøb

Øvrige opkøb omfatter opkøb af 2 mindre revisions- og rådgivningsvirksomheder i perioden september 2015 til november 2015.

Effekten af opkøb har ikke væsentlig indflydelse på vurderingen af årsrapporten.

4.1 Virksomhedssammenslutninger (fortsat)

Indregning af omsætning og resultat ved virksomhedsopkøb

Da virksomhedsopkøbene er gennemført som køb af aktiviteter, der integreres i den bestående Deloitte-forretning, er det ikke praktisk muligt at opgøre den omsætning og resultat, som er realiseret fra de opkøbte virksomheder.

Navn	Primær aktivitet	Overtagelses-tidspunkt	Købsvederlag mio.kr.
42 Associates	Strategirådgivning	01.10.2015	13,2
Digicure	IT-sikkerhed og -rådgivning	01.04.2016	40,0
Øvrige opkøb	Revisions- og rådgivningsvirksomhed	01.09.2015 til 01.11.2015	12,6

4.1 Virksomhedssammenslutninger (fortsat)

	42 Associates mio.kr.	Digicure mio.kr.	Øvrige mio.kr.	I alt mio.kr.
Øvrige immaterielle aktiver	0,0	6,1	0,0	6,1
Kunderelationer	0,0	13,0	0,7	13,7
Driftsmidler og inventar	0,0	0,1	0,2	0,3
Tilgodehavender	0,0	0,0	0,7	0,7
Igangværende arbejder for fremmed regning	0,0	0,0	1,7	1,7
Andre tilgodehavender	0,0	0,0	0,2	0,2
Medarbejderforpligtelser	0,0	(1,2)	(1,0)	(2,2)
Anden gæld	0,0	(0,2)	0,0	(0,2)
Modtagne forudbetalinger	0,0	(4,0)	0,0	(4,0)
Overtagne nettoaktiver	0,0	13,8	2,5	16,3
Goodwill	13,2	26,2	10,1	49,5
Samlet vederlag	13,2	40,0	12,6	65,8
Udskudte betingede vederlag	(5,8)	(17,5)	(0,2)	(23,5)
Likviditetseffekt af køb af virksomheder	7,4	22,5	12,4	42,3

Udskudte betingede vederlag er afhængig af, at en række medarbejdere fortsat er ansat på et givent tidspunkt. De udskudte betingede vederlag kan maksimalt udgøre nominelt 39,1 mio.kr. og minimum 0 mio.kr.

Goodwillbeløbene er primært relateret til medarbejderkompetencer o.l., der ikke kan indregnes som særskilte aktiver.

4.2 Eventualforpligtelser mv.

Eventualforpligtelser består af stillede bankgarantier for kunder på 0 mio.kr. (2014/15: 0,7 mio.kr.) og stillede bankgarantier vedrørende huslejeaftaler mv. på 2,5 mio.kr. (2014/15: 2,5 mio.kr.).

Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab har afgiver støtteerklæring overfor datterselskabet Deloitte PensionManagement Brokers P/S.

4.3 Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor

I andre eksterne omkostninger er indeholdt honorar til selskabets generalforsamlingsvalgte revisor med:

	2015/16 mio.kr.	2014/15 mio.kr.
Lovpligtig revision	0,5	0,5
	0,5	0,5

4.4 Nærtstående parter

Nærtstående parter

Ingen parter har bestemmende indflydelse på selskabet.

Selskabet har med bestyrelse og direktion (ledelsen), som anses for nærtstående parter, haft nedenstående transaktioner.

Transaktioner med nærtstående parter

Ledelsesvederlag fremgår af note 1.3.

Ledelsesmedlemmer har direkte eller indirekte modtaget udbytte, jf. note 3.2.

Der har herudover ikke været transaktioner eller mellemværender med ledelsen.

Selskabets komplementar, Komplementar D af 11. december 2008 A/S, er aktionær i selskabet og har for regnskabsåret 2015/16 modtaget et vederlag for komplementarhæftelse på 0,2 mio.kr. (2014/15: 0,3 mio.kr.).

4.5 Godkendelse af årsrapporten til offentliggørelse

Bestyrelsen har på bestyrelsesmødet den 31. august 2016 godkendt nærværende årsrapport til offentliggørelse. Årsrapporten forelægges selskabets kapitalejere til godkendelse på den ordinære generalforsamling den 29. september 2016.

4.6 Begivenheder efter balancedagen

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

Hele Danmarks Deloitte

Esbjerg Frodesgade 125 6701 Esbjerg Tlf. +45 79 12 84 44 esbjerg@deloitte.dk	Odense Tværkajen 5 5000 Odense C Tlf. +45 63 14 66 00 odense@deloitte.dk	Vejen Jacob Gades Alle 12 A 6600 Vejen Tlf. +45 75 36 00 31 vejen@deloitte.dk	Ilulissat Kaaleeraq Poulsenip Aqq. 4 3952 Ilulissat Tlf. +299 94 46 11 ilulissat@deloitte.dk
Kolding Egtved Allé 4 6000 Kolding Tlf. +45 75 53 00 00 kolding@deloitte.dk	Silkeborg Papirfabrikken 26 8600 Silkeborg Tlf. +45 89 20 70 00 silkeborg@deloitte.dk	Viborg Vestervangsvej 6 8800 Viborg Tlf. +45 89 25 25 25 viborg@deloitte.dk	
København Weidekampsgade 6 2300 København S Tlf. +45 36 10 20 30 koebenhavn@deloitte.dk	Skive Slotsgade 3, stuen 7800 Skive Tlf. +45 89 25 25 25 skive@deloitte.dk	Aalborg Gøteborgvej 18 9200 Aalborg SV Tlf. +45 98 79 60 00 aalborg@deloitte.dk	
Løgstør Jernbanegade 21 9670 Løgstør Tlf. +45 98 67 32 33 loegstoer@deloitte.dk	Slagelse Ndr. Ringgade 70A 4200 Slagelse Tlf. +45 58 55 82 00 slagelse@deloitte.dk	Aarhus City Tower Værkmestergade 2 8000 Aarhus C Tlf. +45 89 41 41 41 aarhus@deloitte.dk	
Nykøbing F Herningvej 34 4800 Nykøbing F Tlf. +45 54 84 88 00 nykoebing@deloitte.dk	Svendborg Klosterplads 9 5700 Svendborg Tlf. +45 63 14 69 00 svendborg@deloitte.dk	Aars Løgstørvej 14 9600 Aars Tlf. +45 96 98 23 00 aars@deloitte.dk	
Næstved Kindhestegade 6 4700 Næstved Tlf. +45 55 72 22 58 naestved@deloitte.dk	Sønderborg Kongevej 28 6400 Sønderborg Tlf. +45 74 42 99 11 soenderborg@deloitte.dk	Nuuk Imaneq 33, 6.-7. etage 3900 Nuuk Tlf. +299 32 15 11 nuuk@deloitte.dk	



Deloitte leverer ydelser inden for Revision, Consulting, Financial Advisory, Risk Advisory, Skat og dertil knyttede ydelser til både offentlige og private kunder i en lang række brancher. Deloitte betjener fire ud af fem virksomheder på listen over verdens største selskaber, Fortune Global 500®, gennem et globalt forbundet netværk af medlemsfirmaer i over 150 lande, som leverer kompetencer og viden i verdensklasse samt service af høj kvalitet til at håndtere kundernes mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Vil du vide mere om, hvordan Deloitte omkring 240.000 medarbejdere gør en forskel, der betyder noget så besøg os på LinkedIn eller Twitter.

Deloitte er en betegnelse for en eller flere af Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar ("DTTL"), dets netværk af medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder. DTTL og alle dets medlemsfirmaer udgør separate og uafhængige juridiske enheder. DTTL (der også betegnes "Deloitte Global") leverer ikke selv ydelser til kunderne. Vi henviser til www.deloitte.dk/Om-Deloitte for en udførlig beskrivelse af DTTL og dets medlemsfirmaer.