



Årsrapport 16/17

Udgiver
Deloitte

Fotografer
Esben Zøllner Olesen og Martin Dam Kristensen

Redaktører
Stefanie Malika Brandt og Mette Schønneman

Redaktion
Marketing - Clients & Markets

Grafisk design
Rasmus Christensen

Oplag
400 eksemplarer

Indhold

Ledelsesberetning

Leder	4
Digital Agenda	10
Hoved- og nøgletal	14
S2020 status	16
People	18
Digitale tendenser	24
Markedsudvikling	
Audit & Assurance	30
Consulting	32
Tax & Legal	34
Financial Advisory	36
Risk Advisory	38
Et mangfoldigt fællesskab	40
Samfundsansvar	42
Small Great Nation	52
SDG	56
Nyt domicil i Esbjerg	58
Regnskabsberetning	60
Påtegninger	62

Årsregnskab

Hoved- og nøgletal	66
Totalindkomstopgørelse	67
Balance	68
Egenkapitalopgørelse	70
Pengestrømsopgørelse	71
Noter	72

Vi skal være mere generøse

I Deloitte er det vores fornemste opgave at tage et ansvar i samfundet, at hjælpe vores kunder med at skabe en bæredygtig forretning og tilbyde vores talenter en af Danmarks bedste arbejdspladser.

Verden bliver mindre – men mere kompleks. Vi mærker globaliserings og digitaliserings indtog, og business as usual eksisterer ikke længere. Det stiller krav til, at vi er omstillingsparate og i stand til at navigere i et omskifteligt og globalt marked, der påvirker vores kunders behov og retning. Vi skal turde træffe valg og gå målrettet efter nye forretningsområder med nye løsningsmodeller og ved at integrere innovation i kerneforretningen. Samtidig skal vi være mere generøse og fortsat sætte fællesskabet i fokus – både i forhold til intern idéudvikling og den eksterne dialog med kunder og omverden.

Deloitte's formål er at skabe **impact that matters** – for vores kunder, vores medarbejdere og det samfund, vi lever i. Vi ønsker at hjælpe vores kunder med at skabe en bæredygtig forretning, tilbyde vores talenter et unikt fællesskab og tage et medansvar for vores omgivelser.

Vores aspiration er at være ubestridt markedsleder inden for revision og rådgivning og at være nr. 1 eller 2 inden for de valgte forretningsområder. Det stiller krav til, at vi er bevidste om de valg, vi træffer hver dag,

vi møder på arbejde og hver gang, vi tilgår en ny udfordring eller søsætter et nyt initiativ.

Vores værdigrundlag er fundamentet for, at vi skaber en positiv forskel i det, vi foretager os. Integritet, exceptionel værdi til vores kunder og marked, forpligtelse over for hinanden og styrke ved kulturel diversitet er helt essentielle værdier, der viser os vejen fremad.

Deloitte lokalt og globalt

Deloitte er en globalt integreret virksomhed med 244.400 medarbejdere i 150 lande. Vi er organiseret i fem forretningsområder: Audit & Assurance, Tax & Legal, Consulting, Risk Advisory og Financial Advisory, og er geografisk opdelt i tre regioner: EMEA, APAC og AMERICAS.

Globalt og lokalt er der tre væsentlige trends, der har været afsæt for det strategiske skift, som vi er i gang med. Globalisering, digitalisering og udformningen af fremtidens arbejdsplads. Disse trends nødvendiggør endnu tættere integration af de enkelte medlemsfirmaer på tværs af alle regioner, således at vi i endnu højere grad investerer sammen i markeds-, talent og forretningsudvikling samt kvalitet.

Helt i tråd med den globale strategi om langt større integration indgik Deloitte Danmark den 1. juni 2016 i et tættere samarbejde med de andre nordiske lande ved at danne ét medlemsfirma. Næste skridt blev taget den 1. juni 2017, hvor vi etablerede et nordvesteuropæisk firma med de nordiske lande, England, Holland, Belgien og Schweiz.

Konsolideringen sker for Deloitte globalt og er en afspejling af den virkelighed, som vi og vores kunder lever i. Verden er blevet mindre, og vores kunder opererer i stigende grad på en global scene. Det forpligter.

Fokus på forretningsudvikling og vækst

Ledelsesmæssigt har vi fokus på vores fem forretningsområder, udvalgte industrier og sektorer samt integration mellem landene. Forandringen medfører en øget grad af sammenhængskraft om de beslutninger, der kræver stærk ensretning, mens der lokalt i de enkelte lande sker en stærk markedsbearbejdning, talentudvikling og eksekvering.

Det strategiske skift og særlige fokus på marked, kunder og industrier har vist sig at have en positiv effekt på forretningen og >

“Tillid, mod, samskabelse og diversitet er parametre, der sikrer os relevans i en verden præget af forandring.”

Anders Vad Dons
Partner & CEO



resultatet i året, der gik. Efter det første år som ét nordisk medlemsfirma har vi allerede opnået en række flotte markedsmæssige resultater, bl.a. i form af stærk vækst i vores strategiske kundeprogram.

Stiller vi skarpt på Deloitte Danmark, kan vi igen i år præsentere et stærkt regnskab, og som det første rådgivnings- og revisionsfirma passerer vi 3 milliarder kr. i omsætning med en omsætning på 3,1 mia.kr. og 9% vækst i forhold til sidste år.

Revisionsforretningen har undergået stor forandring inden for digitalisering, og vi har formået at fastholde vores markedstryk.

Consulting har oplevet stor vækst, særligt inden for digitale ydelser, transformationer og strategiplanlægning. Risk Advisory vokser kraftigt og har et enormt potentiale grundet de stigende krav til IT-sikkerhed og bekæmpelse af cyberkriminalitet. Samtidig har Tax & Legal vist stor vækst, og Financial Advisory med M&A viser igen i år et rekordresultat.

Impact for vores kunder

Deloitte's globale brand har i mere end 100 år givet os et solidt fundament for at servicere vores kunder, og netop vores kunder har været en vigtig inspirationskilde til vores egen forretningsudvikling. Dette samspil vil uden tvivl fortsætte. Digitalisering, disruption og globalisering påvirker vores kunder,

som i dag efterspørger holistisk tænkende rådgivere, der kan hjælpe dem lykkes på flere parametre.

For at kunne imødekomme vores kunders ændrede behov har vi inden for det seneste år haft et særligt fokus på:

- **Global og regional integration**, hvor et tættere samarbejde globalt og direkte adgang til kompetence- og innovationscentre giver os bedre mulighed for at servicere vores kunder globalt. Et strategisk kundeprogram giver samtidig vores kunder adgang til det bedste af Deloitte samt en større palette af ydelser, der matcher deres behov. Og fokus på udvalgte industri- og sektorområder har givet os spidskompetencer inden for bl.a. den finansielle og offentlige sektor samt Consumer and Industrial Products.
- **Nye alliancer** og samarbejder styrker forretningsudvikling og muligheden for at servicere kunder på flere parametre. Et særligt fokus her har været på nye alliancer inden for digitalisering, herunder Apple, Amazon, SAP og Salesforce. Vi vil indgå langt flere nye alliancer – såvel globalt som regionalt – i fremtiden.

- **Innovation**, så Deloitte også fremadrettet er på forkant med digitaliseringen og står i spidsen for nye løsningsmodeller og initiativer, der skal hjælpe kunderne til at skabe vækst og en bæredygtig forretning. I forhold til innovation har strategiske temaer som cyber, compliance samt eksponentielle teknologier som robotics, blockchain, Internet of Things og analytics fyldt meget i kundernes bevidsthed. Det har derfor også været blandt de forretningsområder, som Deloitte har udviklet og vækstet mest inden for det seneste år.



Deloitte's kunder agerer i stigende grad på den internationale scene, og vi forpligter os som globalt forankret virksomhed til at imødekomme deres behov og understøtte deres udvikling lokalt såvel som globalt.

“Danmark har alle forudsætninger for at indtage en styrkeposition – også i et globalt perspektiv. Erhvervslivet må være mere generøse og tage ansvar for at genfinde kilden til vækst og trivsel i Danmark, og det er vigtigt, at vi aktivt deltager i en proaktiv og positiv dialog omkring vores fremtid og det samfund, vi ønsker at leve i.”

Anders Vad Dons
Partner & CEO



For første gang i Danmark er 1000 talenter fra hele verden samlet til UNLEASH. Initiativet har den ambitiøse målsætning at omsætte kreative idéer til bæredygtige løsninger for at nå FN's verdensmål.

Forretningsmæssigt har vi haft særlig fokus på **fremtidssikring af vores revisionsforretning**, idet denne har gennemgået en omstilling ved at sammenlægge kontorer og i stedet opbygge stærkere kompetencecentre. Samtidig har revisionsforretningen undergået en stor transformation ved automatisering og øget digitalisering.

Ud over det strategiske kundeprogram mod større segmenter har vi ligeledes etableret **Deloitte Private**, der er et fokuseret kunde-program for små og mellemstore virksomheder, privatejede, familieejede og private equity virksomheder, som udgør en stor del af dansk erhvervsliv.

Høj kvalitet i alle leverancer og i dialogen med kunderne er helt afgørende for, at vi fortsat kan være ubestridt markedsleder. Vi har derfor investeret i udviklingen af nye metodikker og værktøjer, så vi også fremover formår at effektivisere vores pro-

cesser, alt imens vi tilbyder markedets mest moderne og værdiskabende ydelser. Med ambitionen om også fremover at have markedets højeste kvalitet har vi konstant fokus på at styrke kvalitet og sikre compliance i alle interaktioner med vores kunder.

Impact for vores medarbejdere

Et af Deloitte's vigtigste aktiver er vores medarbejdere, og vi er derfor stolte af at være i top 5 i Universums årlige analyse over mest attraktive arbejdspladser for business studerende. Deloitte er samtidig en partnerdrevet virksomhed, hvor talentudvikling står øverst på agendaen. Vi har med glæde udnævnt hele 38 nye partnere i år, hvilket er et rekordstort antal i forhold til tidligere.

Vores ledere, medarbejdere og teams er de drivende kræfter, som skaber nye løsninger, servicerer vores kunder og udvikler markedet med stor indsigt, stærkt engagement og en smittende passion for at gøre en forskel.

Sidste år introducerede vi **LEAP-programmet** – et målrettet partner- og lederudviklingsprogram – der skal sikre fokus på lederskab og en fælles retning i Deloitte. I år tilføjede vi endnu et lederudviklingsprogram – **LEAD** – for at styrke ledelseskraften i laget lige under partnerniveau.

I tillæg til kompetenceudviklingsprogrammerne har vi introduceret en ny tilgang til at lede og udvikle vores medarbejdere, som vi kalder **Leading Performance**. Alle medarbejdere får med denne tilgang en coach, der sætter fokus på deres karriereudvikling, og derudover har deres teamleder ansvar for, at de får hyppig, rettidig og udviklingsorienteret feedback i hverdagen. Med Leading Performance fokuserer vi med andre ord ledelsesindsatsen, hvor vi tror, den har den største effekt – i tæt dialog med vores talenter. Det handler om at give den daglige samtale energi, perspektivering og forventningsafstemning.

Diversitet og inklusion er højt prioriteret i Deloitte og kommer både kunder, talenter og forretning til gode. Vi tror på, at det bl.a. driver bedre beslutninger, mere innovation og et højere engagement. Derfor arbejder vi målrettet på at få en endnu mere inkluderende kultur og har i år søsat to ambitiøse initiativer målrettet køn og unge familier.

Impact i samfundet

Den væsentligste impact, som vi skaber for samfundet, er via de løsninger vi udvikler i tæt samarbejde med vores kunder. En vigtig del af vores formål er at tage et medansvar for udvikling af omgivelserne omkring os, og vi skal være mere generøse med at give tilbage til samfundet.

Derfor har vi netop søsat initiativet **Small Great Nation** i samarbejde med tænkertanken Kraka for at stille skarpt på, hvad



Vi er stolte af at være i top 5 i Universums årlige analyse over de mest attraktive arbejdspladser for business studerende. Det er afgørende for os at tiltrække de bedste talenter til vores graduate programmer, og på partnerniveau er vi stolte af at have udnævnt intet mindre end 38 nye partnere i år.

Danmark skal leve af i fremtiden og styrke Danmarks position inden for vækst, digitalisering og globalisering.

Samarbejdet mellem Kraka og Deloitte om Small Great Nation vil udmønte sig i løsningsforslag til at skabe et bedre Danmark baseret på data og fakta. Et afgørende aspekt er involvering af interessenter på tværs af private og offentlige virksomheder, uddannelses- og innovationsmiljøer, brancheorganisationer og foreningsliv.

Deloitte arbejder desuden aktivt med **FN's bæredygtighedsmål** (SDG), der har til for-

mål at skabe mere bæredygtige løsninger i fremtiden inden for bl.a. klima, ligestilling, vækst og innovation. Ud over ønsket om at fremme bæredygtighed i Deloitte's egen forretning, rådgiver vi private og offentlige kunder om at inkorporere relevante SDG-mål i deres strategi. Således fremmer vi en fælles agenda, hvor danske virksomheder og offentlige instanser tager ansvar og tænker bæredygtige løsninger ind i deres fundament for vækst.

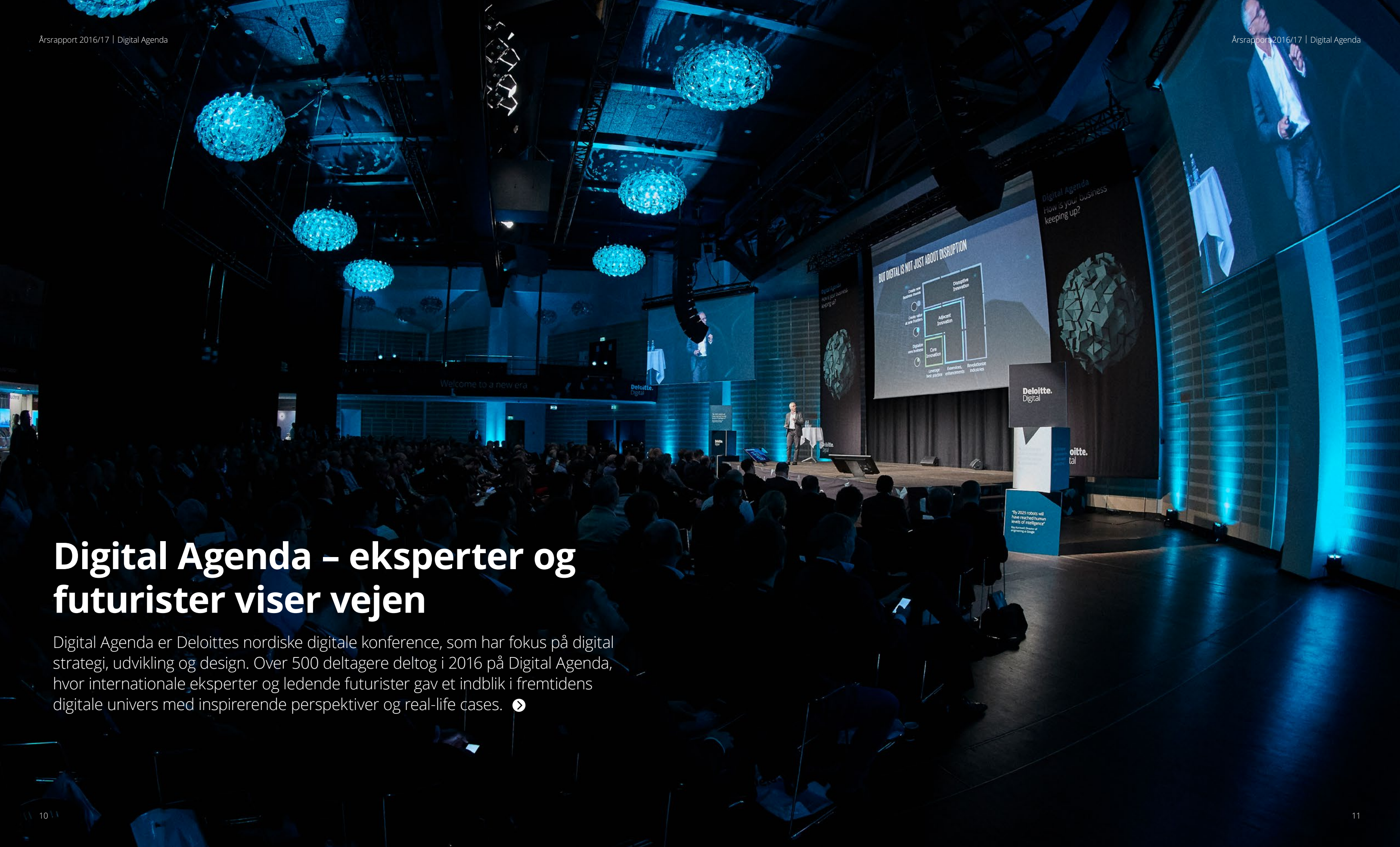
UNLEASH er et initiativ under SDG'erne, som har til formål at samle 1000 talenter fra hele verden. Målet er, at de unge talenter

sammen skal udvikle løsninger til fremtidens problemer og udfordringer på verdensplan. UNLEASH har fundet sted første gang i Danmark i august 2017 og vil være en tilbagevendende årlig begivenhed. Deloitte er en aktiv partner i projektet sammen med andre virksomheder, fonde og organisationer.

Vi lever i en spændende tid med globalisering og digitalisering, og i Deloitte har vi en stærk tro på, at vi fortsat kan skabe Impact for vores kunder, medarbejdere og ikke mindst samfundet, så længe vi er omstillingsparate, sætter fokus på innovation og tænker i nye samarbejder. ●

Digital Agenda – eksperter og futurister viser vejen

Digital Agenda er Deloitte's nordiske digitale konference, som har fokus på digital strategi, udvikling og design. Over 500 deltagere deltog i 2016 på Digital Agenda, hvor internationale eksperter og ledende futurister gav et indblik i fremtidens digitale univers med inspirerende perspektiver og real-life cases. ➔



Digital Agenda 2016

Deltagertilfredshed



4,3 af 5

Deltagere

500+

Talere

26

heriblandt Jim Hagemann Snabe, Peter Fisk, Brian Solis og Stefan Hyttfors



Et Innovation Lab med bl.a. 3D-print, virtual reality og cognitive learning solution



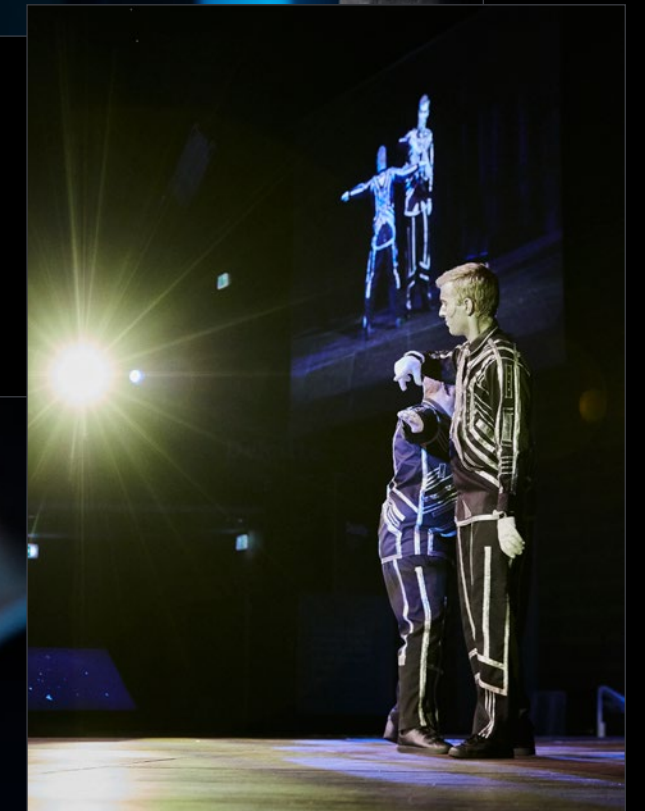
Change will never be this slow again

- Gordon Moore 1965



"Det gamle skal forgå, så der kan komme noget nyt."

Stefan Hyttfors, futurist



Get hands-on experience with brand new technologies



Hoved- og nøgletal

Nettoomsætningen stiger

Nettoomsætningen for 2016/17 udgør 3.091 mio.kr. mod 2.838 mio.kr. i 2015/16, hvilket svarer til en vækst på 9%, som stort set kan henføres til organisk vækst.

Årets resultat

Resultatet for 2016/17 er et overskud på 86 mio.kr., hvilket er 21 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.

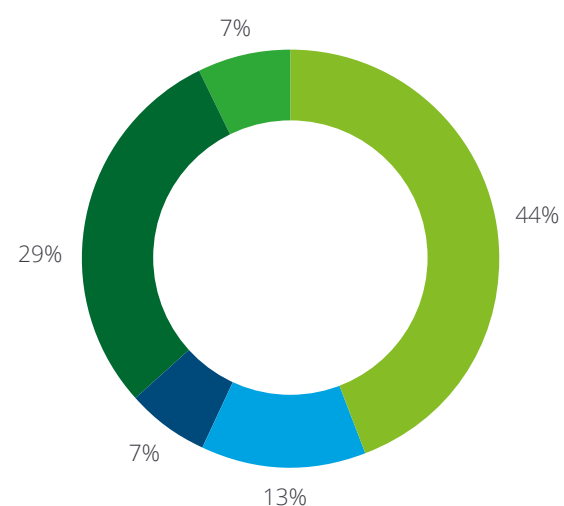
Udvikling i antal medarbejdere

Ved regnskabsårets udgang var vi 2.741 medarbejdere mod 2.592 året før. Af de beskæftigede var 235 partnere.

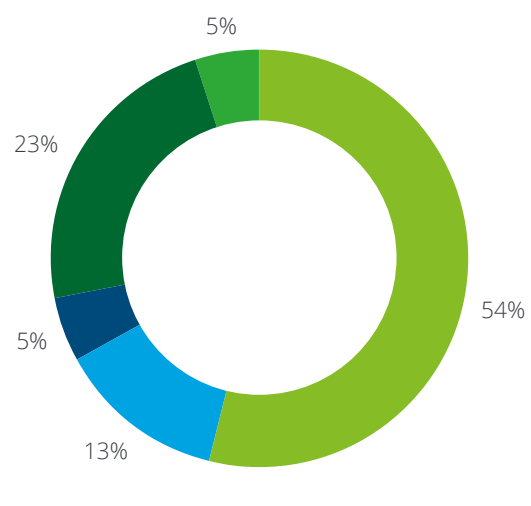
Omsætning fordelt på forretningsområder

Udviklingen i fordelingen af forretningsområder er som forventeligt, at revisionsforretningen over en 5-årig periode udgør en mindre andel af den samlede forretning, idet markedet for rådgivningsydelser stiger relativt mere.

2016/17



2012/13



■ Audit & Assurance ■ Consulting
■ Tax & Legal ■ Risk Advisory
■ Financial Advisory

■ Audit & Assurance ■ Consulting
■ Tax & Legal ■ Risk Advisory
■ Financial Advisory

Hoved- og nøgletal

Hovedtal	2016/17 mio.kr.	2015/16 mio.kr.	2014/15 mio.kr.	2013/14 mio.kr.	2012/13 mio.kr.
Nettoomsætning	3.091	2.838	2.564	2.326	2.306
Driftsresultat*	89	69	66	60	68
Resultat af finansielle poster, netto	(3)	(4)	(2)	(7)	(9)
Årets resultat*	86	65	64	53	59
Tilgodehavender hos kunder, igangværende arbejder for fremmed regning samt modtagne forudbetalinger	888	772	728	647	627
Egenkapital	518	487	475	465	465
Balancesum	1.689	1.580	1.428	1.276	1.275
Investeringer i immaterielle aktiver	9	82	73	11	5
Investeringer i materielle aktiver	33	11	38	13	27
Investeret kapital inklusive goodwill	778	628	698	492	567
Nettorentebærende gæld	229	115	206	27	103
Gennemsnitligt antal fuldtidsbeskæftigede	2.553	2.379	2.285	2.140	2.117
Nøgletal					
Overskudsgrad (EBITA-margin) (%)	2,9	2,4	2,6	2,6	2,9
Finansiel gearing	0,4	0,2	0,4	0,1	0,2
Soliditetsgrad (%)	30,7	30,8	33,2	36,4	36,4

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.

S2020 status

Rejsen mod en position som ubestridt markedsleder

Deloittes globale strategi frem mod 2020 tager udgangspunkt i aspirationen om at være ubestridt markedsleder inden for revision og rådgivning. Aspirationen tager sit udgangspunkt i vores purpose om impact that matters – for vores kunder, medarbejdere og samfundet.

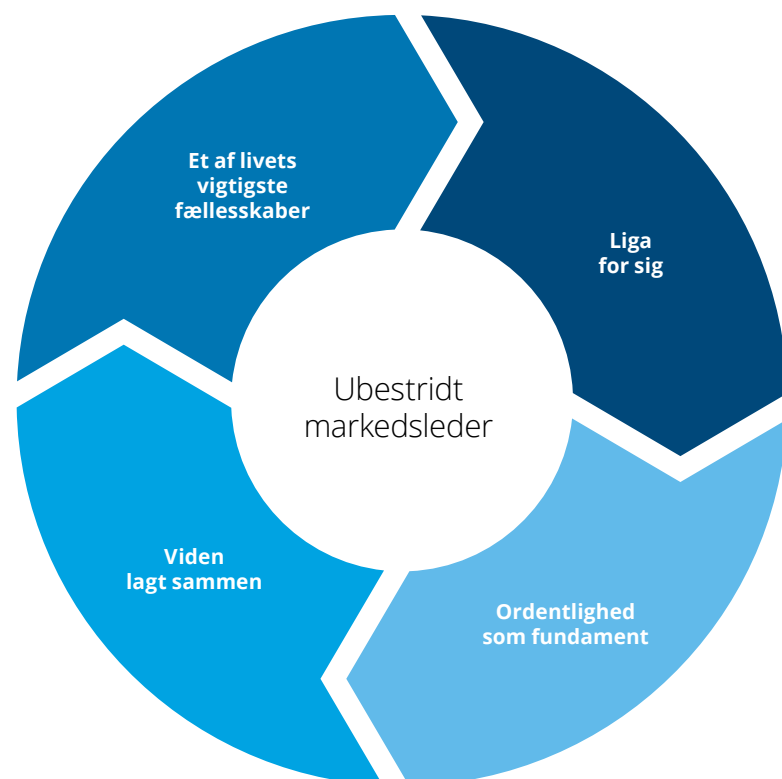
Strategien og dermed ambitionen bygger på fire hjørneste:

Et af livets vigtigste fællesskaber

Vi stræber efter at være et passioneret vinderhold og at være de bedste til at finde og forløse talentet i den enkelte og i holdet, således at vi opfatter vores tid i Deloitte som enestående.

Viden lagt sammen

Vi vil være markant mere globalt tænkende og bringe flere innovative løsninger til markedet. Fokus på samarbejde og videndeling internt og eksternt skal styrke vores kunders konkurrencedygtighed.



Liga for sig

Vi skal have de dybeste ekspertiser og binde perspektiver sammen, så vi kommer i en liga for sig.

Ordentlighed som fundament

Ordentlighed er en vigtig værdi, som vi skal værne om, og som skal danne grundlag for hele vores måde at drive forretning på.

4 strategiske skift

S2020 strategien indeholder fire strategiske skift, som sikrer impact that matters, og at vi bringer det bedste af Deloitte til vores kunder. Vi er nu halvvejs på rejsen mod 2020, og er allerede et år forud for planen. Status på de strategiske skift er:



Fra størst til bedst

Vi investerer mere end nogensinde i nye forretningsområder og kerneydelser, så vi kan tilbyde vores kunder de mest innovative løsninger inden for bl.a. teknologi, strategi og transformation. Det seneste år har der været særligt fokus på nye partnerskaber inden for digital transformation samt teknologiinvesteringer i IT-sikkerhed, blockchain, robotics og data analytics.



Udvikle industrien

En stærkere global integration og fokus på innovation udvikler de bedste industrieksperter. Det giver en dyb forståelse for kundernes forretning og det marked, de opererer i, så vi ikke 'blot' leverer en ydelse, men kan hjælpe dem at udvikle deres forretning.



Sammenhængende løsninger

I dag går vi til markedet med mere sammenhængende og holistiske løsninger, der imødekommer vores kunders udfordringer og behov frem for enkeltstående ydelser. Særligt digitalisering og globalisering medfører, at vi går til markedet med stadig mere målrettede kundeprogrammer og industrifokus.



Vinderkultur

Deloittes vigtigste aktiv er vores medarbejdere, og vi har derfor et særlig fokus på fællesskabet og at skabe en tillidsfuld kultur, der favner diversitet i baggrund, køn og tanke. Samtidig sætter vi moderne ledelse i højsædet og udvikler såvel ledere som medarbejdere, så de kan udnytte deres fulde potentiale – individuelt og i forskellige teamsammensætninger.

Viljen til mere – og talent til at nå det

I Deloitte brænder vi for at udvikle hinanden og verden omkring os. Og vi drives af nysgerrighed og nytænkning for at kunne skabe forandringer.

Deloitte lever af at skabe forandringer – hver eneste dag. For vores kunder, for hinanden og for samfundet. For os er godt ikke godt nok. Vi vil være ubestridt markedsleder i 2020. Det er et ambitiøst mål, som sætter retningen for, hvordan og hvorhen vi bevæger os – og det sætter rammerne for, hvordan vi udvikler hinanden og vores kunder og giver hinanden de bedste muligheder for at udfolde vores potentiale i fællesskab.

Mere diversitet og inklusion

Vi ved, at mangfoldighed blandt medarbejderne og evnen til at bruge denne som en styrke, er et afgørende konkurrenceparameter, som skal være med til at gøre os til markedsledere – derfor har vi intensiveret vores fokus på diversitets- og inklusionsagendaen. I første omgang har vi sat et målrettet fokus på at øge andelen af kvinder – også i de øverste ledelseslag. Det betyder, at vi har igangsat nye målrettede initiativer, som skal fremme kønsdiversiteten, og at vi planlægger at sætte endnu flere initiativer i gang i det kommende år. Vores fire fokusområder er flere kvinder i seniorledelsespositioner, fastholdelse af unge familier, øget rekruttering af kvindelige dimittender og inkluderende ledelse. I det kommende år får vi således vores første kvindelige bestyrelsesmedlem og har påbegyndt tiltag, der skal styrke vores LGBT+ fællesskab.

Nyt Talent Task Force

Kampen om talenterne er skærpet, og derfor investerer vi fortsat massivt i talent management, så vi også fremadrettet kan tiltrække og fastholde en mangfoldig talentmasse med kompetencer, der sikrer innovation og bidrager til noget større.

For at styrke tiltrækningen af nye talenter har vi samlet et korps af dedikerede medarbejdere i et Deloitte Talent

Task Force. De skal drive og udvikle talent management initiativer målrettet talenter fra forskellige uddannelsesinstitutioner og være med til at sikre en helstøbt talentrejse i Deloitte.

Leading Performance – en ny tilgang til at lede og udvikle medarbejdere

Et højt medarbejderengagement kræver god ledelse. Derfor har vi implementeret en ny tilgang til at lede og udvikle vores medarbejdere. Det betyder, at vi fremadrettet bruger langt mindre tid på at evaluere deres præstationer, og i stedet øger fokus på at accelerere deres udvikling. Det gør vi ved at stille skarpt på deres styrker og finde muligheder for at bringe dem endnu mere i spil på opgaver. Ved at skabe rammer, der sikrer hyppig feedback og løbende forventningsafstemning omkring opgaveløsning. Ved at hver medarbejder får deres egen karrierecoach, og ikke mindst ved at hæve forventningerne til vores ledere. De skal endnu tættere på medarbejderne og dedikere mere tid til den nære ledelse.

Internationale karrieremuligheder

En styrket integration i Deloitte globalt har åbnet for flere spændende muligheder for at samarbejde med dygtige kollegaer på tværs af landegrænser. Vi kan trække på flere internationale kompetencer og samtidig tilbyde flere internationale karrieremuligheder, som kan udfolde vores talenter potentiale i et globalt perspektiv.

Det styrkede internationale fællesskab bliver en både sjov og lærerig rejse for os som forretning og for den enkelte medarbejder – og vi er så at sige allerede godt flyvende, da talenterne mere end nogensinde flyttes på tværs af grænser.

Medarbejdere



2.741

Universum*



5. plads

Forfremmelser

Partnere



38

Directors



55

Senior Managers



75

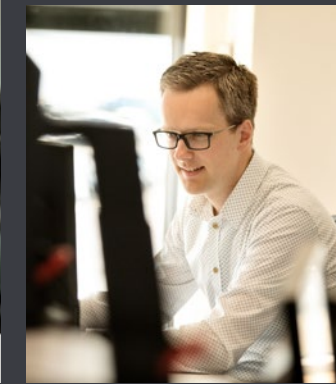
Managers



152

"Målet er at tilbyde en bedre karriereoplevelse, hvor vi løbende følger op på den enkeltes udvikling i forhold til forventninger og mål. Med flere karrierevejledende diskussioner vil vores medarbejdere opleve et mere forudsigeligt karriereforløb og derved lettere kunne forfølge sin drømmekarriere i Deloitte."

* Universum, Business/Commerce student 2017



Medarbejdere der gør en forskel

Vores medarbejdere er kilden til succes – de får ideerne, der gør os innovative, de har modet til at udfordre, og de arbejder hver dag for at gøre en forskel for vores kolleger, vores kunder og vores samfund.



Case Mærsk

Som verdensomspændende kon-
glomerat er A.P. Møller Mærsk med
hovedkontor på Esplanaden afhæn-
gig af en høj grad af medarbejdermobilitet
over hele kloden – fra forretningsmøder i
fjerne afkroge af verden til længerevarende
udstationeringer i metropolerne. Stærke
partnerskaber med multinationale virksom-
heder og offentlige myndigheder skal bane
vejen for vækst.

En global compliance-struktur bidrager til,
at Mærsk kan opretholde den høje trovær-
dighed og tillid fra samarbejdspartnere og
myndigheder. Hertil kommer også at compli-
ance bidrager til medarbejdertilfredshed
- og at de tilmed går forrest, når det gælder
om at værne om konglomeratets værdier.

For at sikre en ensartet tilgang til complian-
ce i forbindelse med ind- og udstationering
havde A.P. Møller Mærsk brug for en global
mobility tax partner – en global spiller,

som kunne forankre og centralisere deres
mobility program – en partner som kunne
tilbyde simple løsninger og fleksibilitet i en
yderst kompleks kontekst.

Deloitte har gennem årene opbygget en
stærk relation til Mærsk og kan qua vores
dybe indsigt i deres forretning og industri
levere impact that matters på global
mobility – ikke kun i Danmark, men i
hele verden.

"Deloitte is considered a true trusted partner; from the very beginning of our
collaboration, and through the transition period, Deloitte demonstrated both passion
and commitment while proactively sharing insights on potentials for improvement
and lifting our compliance performance through transparency and assurance.

Deloitte has challenged us with an 'outside – in' perspective on our processes
and stakeholder management in order to lift our employees' experience and our
compliance. Furthermore, Deloitte has been flexible and pragmatic through the
transition period in terms of adjusting their service delivery model to fit our current
journey towards being an integrated transport and logistic company and cater to the
stand-alone energy divisions."

Carsten Munk Petersen, Vice President – Head of Tax at A.P. Møller Maersk Group



Digitale tendenser

Industrier i verdensklasse

Globaliseringens og digitaliseringens indtog stiller krav til, at vi er i stand til at navigere i et omskifteligt og globalt marked, der påvirker vores kunders behov og retning. Vi skal udnytte digitaliseringens muligheder samtidig med, at vi opruster i kampen mod cyberkriminalitet, overholder internationale lovkrav og er i stand til at møde fremtidens forbruger, fremtidens kunde og fremtidens medarbejder med markedets bedste løsninger. Derudover skal vi sikre, at vi udvikler og hjælper det samfund og marked, vi opererer i og er en aktiv del af.

I Danmark har vi på flere områder et digitalt forspring og et innovativt mindset, og vi er nr. 1 til digitalisering ifølge EU's Digital Economy and Society Index 2017. Det skal vi drage nytte af, så vi sammen skaber verdens bedste samfund. Vi hjælper kunderne med at gennemføre transformationer, der gør dem i stand til at drive forandringerne indenfor deres industri. Det er en fokuseret industri- og kundestrategi, som drives af hele vores globale netværk, hvilket gør, at vi kan tiltrække specialister med en dyb industrifokus til vores projekter, uanset hvor vores kunder befinder sig i verden.

Vores industrifokus dækker følgende områder:

- Financial Services (FSI)
- Public Sector (PS)
- Life Sciences and Health Care (LSHC)
- Energy and Resources (E&R)
- Technology, Media and Telecommunication (TMT)
- Consumer & Industrial Products (C&IP)

Læs mere om industrierne på de flg. sider [▶](#)



Financial Services

Den finansielle sektor befinder sig lige nu i en stor omstillingsfase, hvor mange nye digitale løsninger hver dag ser dagens lys og sætter nye standarder for, hvad kunden kan forvente. Sektoren står derfor overfor en bred digitaliseringsagenda, hvor fintech, automatisering, robotics og machine learning er centrale drivere, der alle tvinger virksomhederne inden for bank, forsikring, liv og pension samt investering til at gentænke deres eksisterende forretningsmodeller. Derudover kræver kunderne, at virksomhederne bliver mere kundefokuserede og servicerer dem med nye koncepter og produkter.

Med en proaktiv tilgang og innovative løsninger kan de stå stærkere i konkurrencen under de nye forretningsmæssige vilkår.

Ud over de digitale forandringer er der en række regulatoriske ændringer, som finansielle virksomheder skal forholde sig til for at leve op til lovgivningen. Både inden for revisionsstandarder (IFRS m.fl.), persondataforordning, AML, KYC, Solvens, MIFID, Basel m.m. Disse ændringer kræver, at de opbygger nye kompetencer og ændrer den måde, hvorpå de arbejder med forandringsprocesser og kundeservice.



Public Sector

Også i den offentlige sektor er digitalisering et væsentligt værktøj til at løse opgaver for færre ressourcer. Den offentlige sektor i Danmark har en digital førerposition, hvor der allerede er taget store skridt mod den digitale tidsalder, bl.a. inden for automatisering. Her har indførelsen af softwarerobotter gjort det muligt at automatisere store dele af sagsbehandlingen, især inden for økonomifunktionen og administrative opgaver. Tilsvarende har et fokus på front-end borgerrettede løsninger forbedret brugeroplevelsen, mens det øger interaktionen med borgerne.

Adgang til store mængder offentlig data har desuden været til gavn for både virksomheder og offentlige myndigheder. Med data til rådighed kan private virksomheder og myndigheder få faktabaseret indsigt og dermed skabe et mere analytisk beslutningsgrundlag ud fra konkret viden om, hvad der virker. Til det kan man anvende avancerede analyseværktøjer for at kunne tilrettelægge sine indsatser mere målrettet, eksempelvis ved hjælp af data i realtid.

Med mere data i omløb skal IT-sikkerheden være på plads. Databeskyttelse og efterlevelse af persondataforordningen er en fremtrædende prioritet. Endvidere fokuserer myndighederne på at få mest muligt ud af de høje IT-udgifter til effektiv sourcing, optimering af systemporteføljerne og en mere effektiv organisering af IT-anvendelse på tværs af hele den offentlige sektor.



Life Sciences & Health Care

Life Science og Health Care sektoren oplever vækst, der drives af en aldrende befolkning med stigende behov for sundhedsydelse og en udbredt tilstedeværelse af kroniske og smitsomme sygdomme. Forbrugerne forventer i højere grad en skræddersyet, tilgængelig og bekvem service, og personlige 'sundhedsenheder' såsom mobile applikationer og stigende adgang til egne sundhedsdata, accelererer forventningerne til involvering.

Samtidig opererer sektoren i et marked præget af usikkerheder, særligt grundet et stigende pres på at reducere omkostninger og sikring af stabile arbejdsgange i et omskifteligt marked. Nye regulatoriske krav, den teknologiske udvikling, klinisk- og operationel innovation samt ændrede behov hos kunder og forbrugere, er med til at skabe en usikker fremtid for medicinal- og sundhedssektoren.

Sektoren undergår derfor en transformation af deres forretningsmodeller for bedre at kunne imødekomme det stigende behov for risikominimering og øget værdiskabelse for patienterne.

De kigger mod teknologiske løsninger for at øge effektiviteten og optimere digitale netværk. Og selvom digitalisering løser nogle udfordringer, sætter stigende R&D omkostninger kombineret med prispres og øget forbrug af generisk medicin en dæmper på afkastet af den kliniske innovation. Til gengæld kan virksomhederne udnytte potentialet ved en restruktureret af deres produktportefølje og operationelle arbejdsgange samt skærpe deres fokus på talentudvikling.

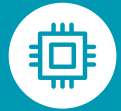


Energy & Resources

Energisektoren er under fortsat hastig udvikling. Både forbrugere, politikere og investorer stiller krav til en omstilling af energisystemet mod grøn energi, og sektorens selskaber og aktører driver denne udvikling. Den teknologiske udvikling med decentralisering af energiproduktionen, sammenkoblede markeder og intelligent styrede systemer ændrer fundamentalt på selskabernes rolle. Øget regulering og liberalisering af markederne øger samtidig konkurrencen og energiselskabernes incitament til innovation og effektivisering.

Med tiden vil øget elektrificering gennem bl.a. elbiler, solceller og varmepumper gøre forbrugerne stadig mere bevidste, og de vil efterspørge nye mere avancerede og digitale løsninger. Det digitale energiselskab omfatter hele værdikæden fra produktion over distribution til salg og handel. Omstillingen mod mere vedvarende energi er i gang globalt set og vil i de kommende år medføre store investeringer i energiproduktion, energieffektivitet og smarte digitale energiløsninger. Dette vil flytte en del investeringer fra de traditionelle store langsigtede infrastrukturinvesteringer over mod mindre kapitaltunge investeringer i digitale løsninger.

Ligesom energisektoren er shippingbranchen præget af stor M&A aktivitet og et stigende fokus på it-sikkerhed – drevet af en række større angreb på de førende virksomheder. Virksomhederne i disse sektorer udfylder centrale samfundsmæssige positioner og er i høj grad eksponeret for it-kriminalitet, som kan have uoverstigelige konsekvenser for virksomhederne og det danske samfund.



Technology, Media & Telecommunication

Sektoren for teknologi-, medie- og telekommunikation oplever fortsat forandringer i disse år, og offentlige såvel som private virksomheder er nødt til at transformere kerneforretningen, så man kan imødekomme kundernes stadig mere digitale behov og de nye krav til medie- og dataforbrug. Det er en sektor, hvor udviklingen sker i en enorm hastighed, og hvor omstillingsparathed er dagens orden.

Digitalisering er en af samfundets vigtige trends, og digitale redskaber og teknologier er blevet centrale elementer i virksomhedens og menneskers ageren og adfærd. Et af de områder, der oplever stor interesse og vækst er machine learning, og vi forudser, at 300 million telefoner vil have selvstændig machine learning-kapacitet i løbet af 2017. Machine learning og kunstig intelligens lærer af menneskers mønstre og adfærd, personificerer konkrete søgeresultater og sikrer nemmere adgang til korrekt data og dermed et fundament for bedre beslutninger.

Som i andre sektorer oplever markedet for Technology, Media and Telecommunications et stigende pres fra cybertrusler, som nødvendiggør digital transformation og styrkelse af IT-sikkerheden. Branchen har behov for at udvikle robuste strategier, der er baseret på viden om mulige scenarier, der fremhæver såvel risikoscenarier som muligheder.



Consumer & Industrial Products

Forbrugere er velinformerede, deres behov ændres konstant, og det er derfor en konstant udfordring at være på forkant med forbrugeradfærd, trends og den teknologiske udvikling.

Teknologisk avanceret kombineret med øget adoption af mobile enheder har ledt os ind i en digital era, hvor "connected products" bliver en forudsætning for at skabe meningsfulde services og autentiske oplevelser. I industrien Consumer & Industrial Products (C&IP) har den digitale transformation manifesteret sig i form af tre overordnede markedstrends: Fremtidens forbruger, fremtidens værdikæde og fremtidens mobilitet.

Fokus på fremtidens forbruger handler om at levere merværdi for kunden – at overstige kundens forventninger. For virksomheder i C&IP er det derfor altafgørende, at de skaber kontakt med kunderne gennem hele købsrejsen. Det kræver øget fokus på brandudvikling, kundeloyalitet, optimering af salgskanaler samt bedre kundeoplevelser.

For fremtidens værdikæde er "Industry 4.0" et centralt omdrejningspunkt i den digitale transformation af produkter og processer. Fremdriften afhænger af, hvilken værdi man kan bringe til sine kunder, og den globale arbejdsdeling forankres nu i højere grad lokalt; en effektiv og fleksibel løsning, der er tættere på forbrugerne. Virksomhederne skal kunne sammenkoble informations- og produktionsteknologi, og det fordrer et øget fokus på optimering og standardisering af eksisterende processer, datastyring, nye digitale ydelser samt omlægning af forretningsmodeller, der fokuserer på kerneforretningen. Fremtidens vindere skal formentlig findes blandt de virksomheder, der arbejder bedst med data.

Fremtidens mobilitet handler ikke blot om, hvordan vi kører bil, men om hele den måde vi lever på - hvordan vi lever i byerne, og hvad vi forbruger. Verden vil udvikle sig hurtigere end hidtil, og derfor bliver mobilitet et centralt emne at forholde sig til.

Case

Unifeeder på forkant med digitalisering

Knap ni ud af ti virksomheder forudser, at nye digitale teknologier vil disrupte deres branche inden for en kort årrække. Og over halvdelen af de selvstændige virksomheder føler sig ikke tilstrækkeligt forberedt på den digitale udvikling. Det viser en ny undersøgelse foretaget af Deloitte.

Stort set ingen virksomheder slipper dog for at gennemgå den digitale transformation, hvilket består af en række omfattende strategiske og organisatoriske forandringer. Mens mange virksomheder har fat i sagens kerne på det strategiske og forretningsmæssige plan, er det altafgørende for at have succes med transformationen, at direktionen styrer og igangsætter processen.

Den danske shippingvirksomhed Unifeeder med hovedsæde i Aarhus formår at se digitalisering fra et ledelsesperspektiv og favner de tre fokusområder. Shippingindustrien har været hurtige til at tage nye teknologier og digitale værktøjer til sig, og det gælder i den grad også Unifeeder, der har omfavnet robotics.

"Vi igangsatte et samarbejde med Deloitte i 2016 med en kort procesvurdering og implementerede derefter et robotprojekt i de første måneder af det nye år. Vores første initiativ er taget i et Shared Service

Center (den enhed, der håndterer særlige operationelle opgaver, red.), men det er kun begyndelsen. Målet er at uddanne Unifeeders personale i robotics," forklarer Jesper Uldbjerg, som er Deputy CEO i Unifeeder.

Unifeeders robotprojekt skal ikke alene automatisere processer og skabe effektivitet gennem ensartet kvalitet i en meget stor transaktionsmængde. Projektet skal også skabe viden og styringsrammer, så automatiseringsprocessen kan fortsætte på tværs af organisationen uden hjælp udefra. Og så skal det fremadrettet sikre mere tilfredse og loyale kunder.



"Vi igangsatte et samarbejde med Deloitte i 2016 med en kort procesvurdering og implementerede derefter et robotprojekt i de første måneder af det nye år. Vores første initiativ er taget i et Shared Service Center (den enhed, der håndterer særlige operationelle opgaver, red.), men det er kun begyndelsen. Målet er at uddanne Unifeeders personale i robotics."

Jesper Uldbjerg,
Deputy CEO i Unifeeder

Audit & Assurance

Store forandringer i Audit & Assurance

Markedet for revision og revisionsnær rådgivning er i hastig forandring og fortsat stærkt konkurrencepræget. Det stiller store krav til agilitet og fokus på at være på forkant med udviklingen. Som et led i Deloitte's globale transformation har vi taget de første vigtige skridt på rejsen mod fremadrettet at sikre markedets højeste kvalitet, yderligere fokuseret kundetilgang og forbedret kundeservice.

Vores revisionsforretning kommer ud af året med en omsætning på 1,4 mia.kr., hvilket er uændret i forhold til året før, der var rekordår. I lyset af svære markedsforhold samt en række gennemførte transformationer er resultatet tilfredsstillende.

Initiativerne har blandt andet omfattet en opdeling af vores forretning i to distinkte leveranceenheder samt etablering af et leverancecenter i Odense, hvor vi har standardiseret og automatiseret flere af vores processer. Hermed kan vores medarbejdere i højere grad fokusere på værdiskabende arbejde for vores kunder samtidig med, at kvaliteten i vores leverancer forbedres.

Herudover har vi i året foretaget en sammenlægning af flere mindre kontorer og i få tilfælde afvikling. Vi vil fremover fortsat servicere kunder i hele Danmark og Grønland fra større kontorer og med anvendelse af markedets førende teknologiske platforme. Med sammenlægningerne har vi en fremtidssikret landsdækkende organisation, der kan tilbyde bedre kundeservice, flere ydelser og stærke faglige miljøer, som understøtter såvel talentudvikling som markedets højeste kvalitet.

Trends

Ny EU-lovgivning medfører, at særligt betydningsfyldte og store virksomheder (PIEs) bliver påvirket af krav om tvungen

rotation af revisionsfirma frem mod 2021. Vi har med nye industrifokuserede markedsstrategier lagt en klar plan for, hvordan vi skal arbejde med vores nuværende og potentielle kunder inden for det nye regelsæt.

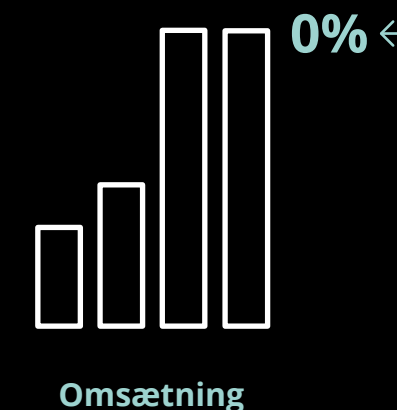
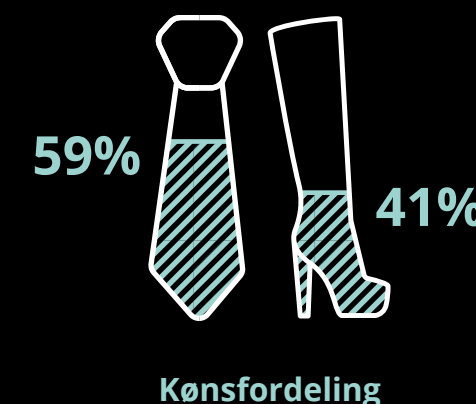
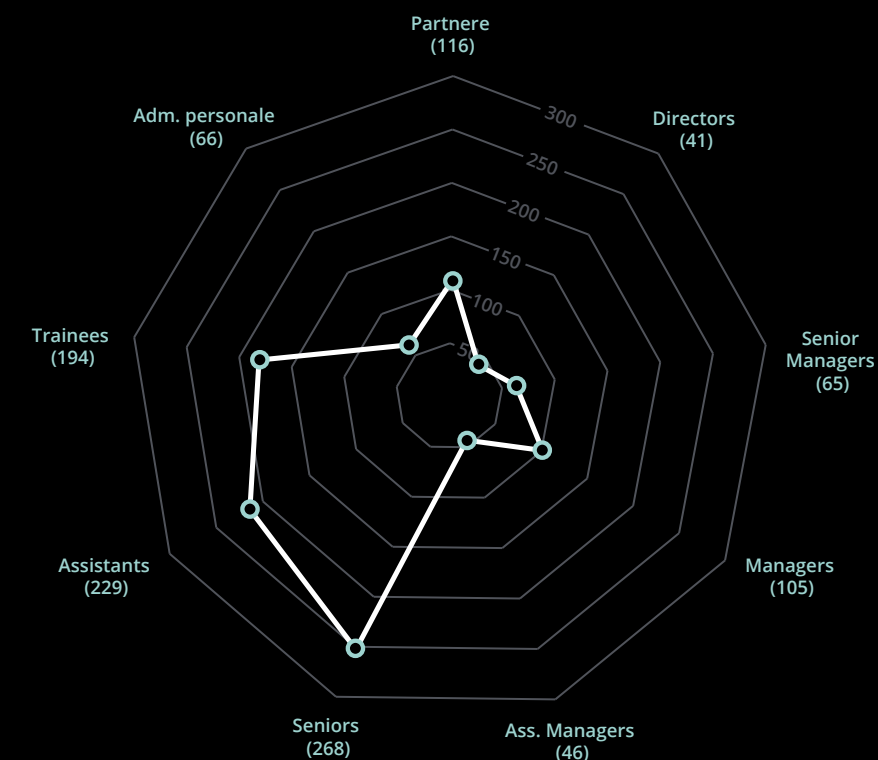
Vi er fortsat markedsledende i revision og rådgivning af de små og mellemstore danske virksomheder og har med etableringen af et målrettet markedsprogram – Deloitte Private – øget fokus på helhedsorienteret servicering af ambitiøse danske virksomheder.

Forventninger

Med basis i høj kvalitet i alle leverancer vil vi i det kommende år investere massivt i udviklingen af nye metodikker og værktøjer, så vi også fremover formår at standardisere og effektivisere vores processer, alt imens vi tilbyder markedets mest moderne og værdiskabende revision. Dette vil betyde øget brug af leverancecentre – både nationalt og globalt. Herudover vil vi – med ambitionen om også fremover at have markedets højeste kvalitet – fastholde konstant og intensiv fokus på kvalitet og compliance i alle vores processer.

Ud over at tage nye teknologier til os vil vi i ligeså høj grad udvikle de talenter, der kan drive forandringerne og tænke nyt for at skabe impact for vores kunder. Derfor vil vi i det kommende år erstatte vores eksisterende uddannelsesprogram med et nyudviklet graduate-program - Audit ChangeMaker - der har fokus på innovation og værdiskabelse hos vores kunder. Audit ChangeMaker vil udklække en helt ny generation af revisorer og rådgivere, som tænker fremad, stort og nyt, da talentudvikling er helt afgørende for ubestridt markedslederskab.

Audit & Assurance i tal



Consulting

Vækst og digital transformation i fokus

For Consulting har året været et fantastisk år med såvel kunder som talenter i centrum. Vi har ansat 100 nye medarbejdere og har med afsæt i en kundefokuseret strategi oplevet 20% vækst og løftet konsulentforretningen til et nyt niveau. Vi har oplevet stor vækst hos finansielle og større private virksomheder, og har samtidig fastholdt en førende position inden for den offentlige sektor.

Den markante vækst er skabt gennem værdiskabende helhedsløsninger, der spænder fra strategi til eksekvering og fra forretning til teknologi. Særligt har digital transformation og automatisering været prioriterede områder for mange kunder, og robotics, kunstig intelligens, advanced analytics og digitalisering har præget konsulentopgaverne. Samtidig har SAP S/4 Hana-opgraderingerne for alvor taget fart. På det digitale område har vi derfor mandet stærkt op, så vi kan bringe de stærkeste kompetencer til markedet og hjælpe vores kunder høste gevinsterne ved digital transformation.

De seneste år har vi globalt set indgået i dybe strategiske alliancer med en række af de førende teknologiplatforme i markedet såsom Apple, SAP, Salesforce og Amazon. Og vi indgår løbende globalt, regionalt og lokalt alliancer med store og små virksomheder, som er ledende på deres felt. Disse alliancer gør os i stand til at skabe forandringer hos vores kunder i den hastighed som kræves.

Trends

Disruption har i høj grad præget det forgange år, og det vil være en præmis i fremtiden. Virksomhederne skal være forandringsparate og i den forbindelse vende trusler om automatisering og øget konkurrence til muligheder – gennem stærkere kundedialog, mere profitable og bæredygtige

forretningsmodeller samt optimeringsgevinster ved brugen af nye og eksponentielle teknologier.

FN's bæredygtighedsmål (SDG'er) giver i de kommende år både private og offentlige virksomheder en unik mulighed for at skabe succes med fokus på bæredygtige løsninger. Virksomhedernes ansvar for at gøre en forskel i samfundet og evnen til at forudsige forbrugs-, adfærds- og teknologimønstre, kommer til at præge udviklingen. Effektiv scenarieplanlægning og evnen til at forudsige konsekvenser på kort og lang sigt vil blive afgørende konkurrenceparametre.

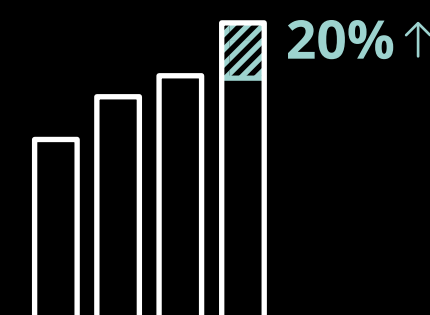
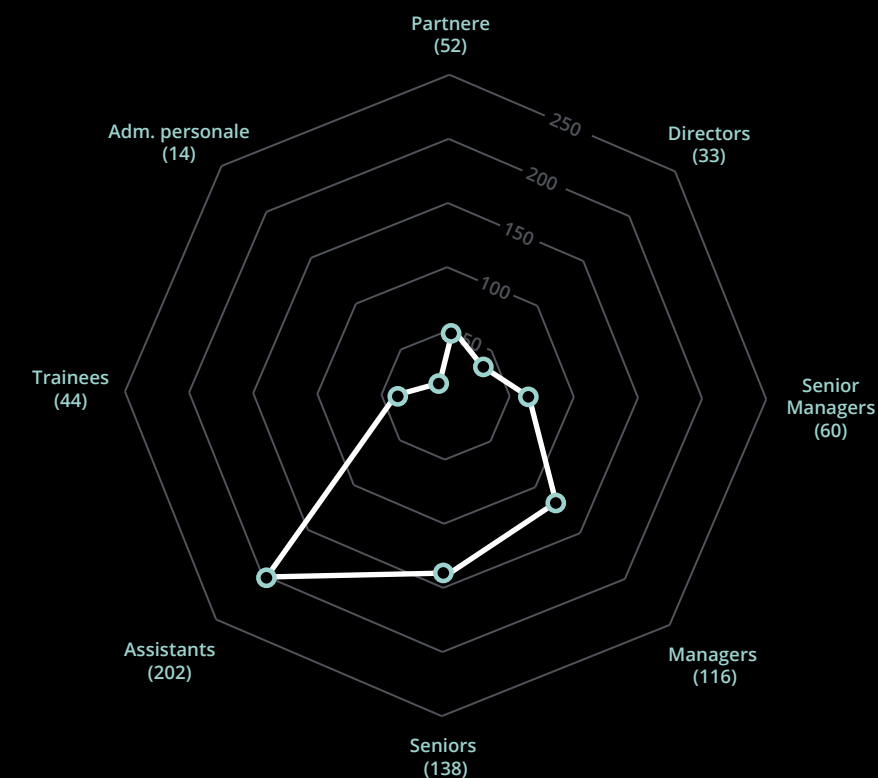
Forventninger

Vi har et stort fokus på innovation som afsæt for at kunne hjælpe vores kunder sikkert igennem særligt teknologiske forandringer. Digitale løsninger vil derfor fortsat være en af hjørnestenene i vores ydelser og være toneangivende for fremtidens digitale løsninger.

Som led i den større integration i Nordvesteuropa øger vi mobiliteten af internationale eksperter og specialister samtidig med, at vi etablerer en række kompetence- og videnscentre i Europa. Det betyder, at vi i endnu højere grad kan tilbyde det bedste fra Deloitte og har kapacitet til selv de største transformationsprojekter hos vore kunder.

Vi har samtidig stærk fokus på det dynamiske lederskab, karriereudvikling for vores talenter og ikke mindst øget diversitet blandt ledere og medarbejdere. Vi investerer markant på den samlede talentagenda og ønsker at cementere vores position som en af Danmarks bedste arbejdspladser.

Consulting i tal



Tax & Legal

Toldmure og teknologi åbner for nye opgaver

Vores skatteforretning har leveret et flot år, hvor vi har vundet store opgaver, som har bidraget betydeligt til væksten, der på toppen sammenlagt landede på 8%. Derudover blev vi igen i år udråbt som årets Transfer Pricing firma i Danmark og årets skatterådgivningsfirma i Europa af the International Tax Review.

Det forgangne år har bl.a. budt på flere politiske overraskelser med Brexit og valget af Trump, som betyder, at danske virksomheder skal forholde sig til en helt ny situation. Vi har derfor valgt at sætte fokus på initiativer og tiltag, så vi kan uddanne markedet omkring de skattepolitiske konsekvenser, der er forbundet med den tiltagende protektionisme, som vinder frem.

Den nye politiske dagsorden har utvivlsomt udløst et større rådgivningsbehov omkring transfer pricing, mobility samt told og skat, hvilket naturligvis skaber øget travlhed. Derudover oplever vi en stigende interesse for vores arbejde med 'incentive programmer', som omhandler aktieaflynningsstrukturer. Vi har derfor oprustet markant på området i løbet af året, så vi kan imødekomme efterspørgslen fremadrettet.

Trends

Den nye politiske dagsorden stiller store krav til virksomhedernes omstillingsevne. Ingen ved, hvordan Brexit og valget af Trump vil påvirke danske eksportvirksomheder, så der

ligger en stor opgave i at identificere konsekvenser og muligheder i takt med at udenrigspolitiske forhold ændrer sig.

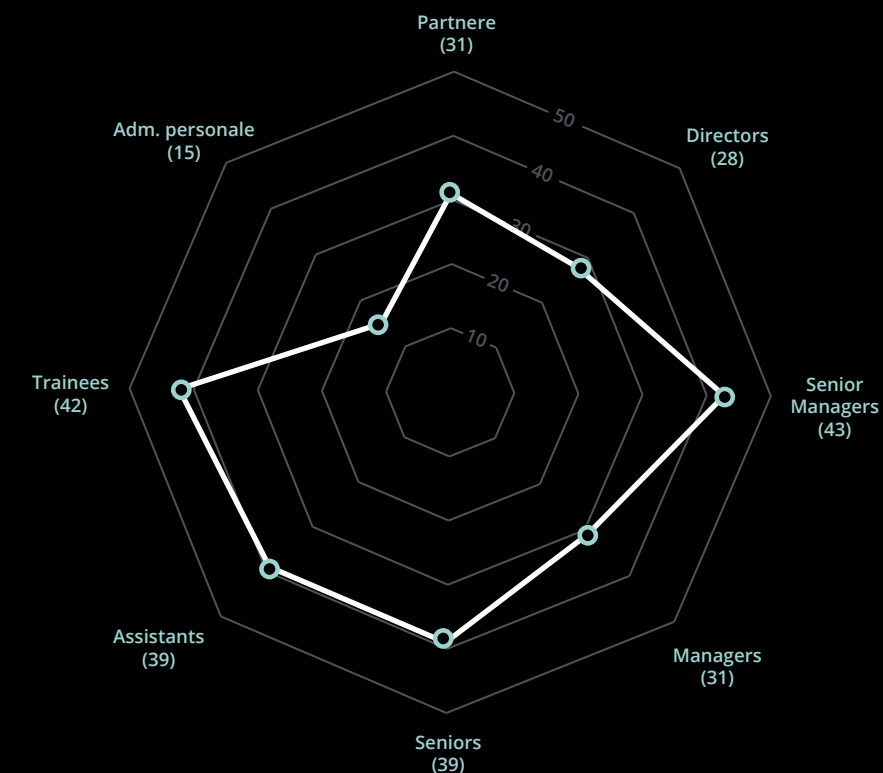
Retter vi blikket mod Danmark, ser vi, at der er kommet større fokus på SKATs kontrolaktiviteter. I den anledning forventer vi øget automatisering og digitalisering hos skattemyndighederne, og at der vil blive stillet større krav til virksomhedernes dokumentation af kontrol- og risiko-procedurer.

Forventninger

Som konsekvens af den nye politiske situation i førende industrilande forventer vi, at der vil blive sat yderligere skub i 'tax governance', hvor virksomheder indgår i mere forpligtende aftaler med skattemyndighederne. Derudover skærpes kravene til, hvordan virksomheder skal dokumentere, rapportere og analysere skatteforhold på tværs af landegrænser.

Internt forventer vi, at digitalisering og automatisering vil fylde mere på dagsordenen, og dermed forandre den måde vi selv arbejder på som skatterådgivere. Det får særlig betydning for, hvordan vi i fremtiden rekrutterer medarbejdere og sammensætter vores teams. Også i den del af forretningen vil den stærkere nordiske og nordvest-europæiske integration styrke mobiliteten blandt medarbejderne og give nem adgang til specialister fra hele verden.

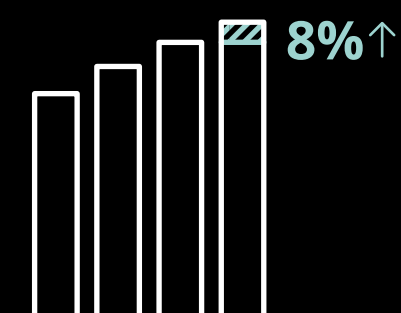
Tax & Legal i tal



Gennemsnitsalder



Kønsfordeling



Omsætning

Financial Advisory

Et år med markant vækst og hæder

Markedet boomer, og vi har travlt i Financial Advisory. Det betyder, at vi har sagt goddag til nye partnere og medarbejdere, alt imens vi kan notere en flot vækst på 8%. Vi har dermed haft endnu et stærkt år med en god kundetilgang, særligt fra det øvre markedssegment.

I året, der gik, har vi høstet nogle fornemme priser. Analysehuset Mergermarket har udnævnt Deloitte som årets Corporate Finance rådgiver 2016 – her blev der lagt vægt på vores brancheindsigt og globale tilgang og ikke mindst vores vækst i markedet. Berlingske har udpeget en af vores dygtige medarbejdere i Talent100, der samler de 100 største talenter under 35 år i dansk erhvervsliv.

I det forgangne år valgte vi at satse på to nye serviceområder, Debt Advisory og Real Estate, som begge er kommet godt fra start og har bidraget til at løfte omsætningen. Vi forventer os derfor meget af de forretningsområder fremover.

Trends

Med en økonomi i fremgang, attraktive renter og udlånsvillige banker, summer markedet igen af aktivitet. De gode finansieringsvilkår kombineret med lysten til at investere i en optimistisk økonomi giver hele branchen for M&A-transaktioner et stort boost.

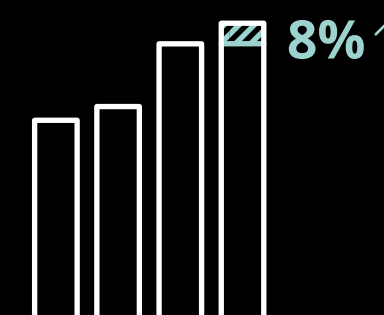
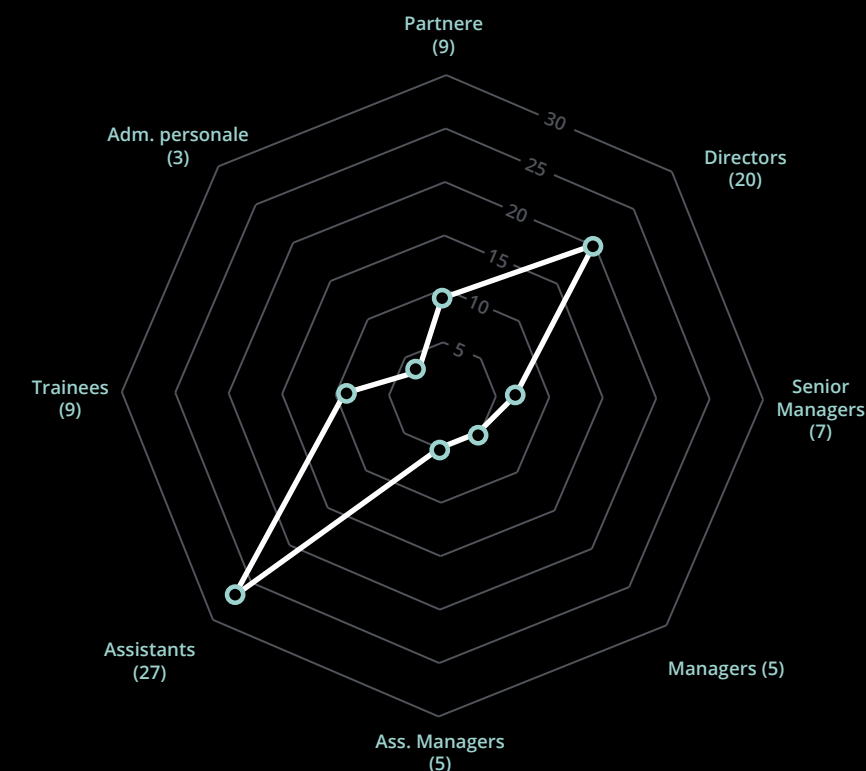
Vi skal differentiere os fra konkurrenterne ved at tilbyde kunderne vores globale set-up, hvor vi henter de bedste kompetencer ind fra hele vores netværk og understøtter hele transformationsfasen i forbindelse med, at en virksomhed skifter ejer – og ligeledes efter transformationsfasen, hvor vi som full-service konsulentvirksomhed kan fortsætte rejsen med kunden.

Forventninger

I et globalt perspektiv oplever vi en øget specialisering i sektorer og industrier, hvilket medfører en fortsat fokusering af medarbejderstaben gennem målrettet træning, opdeling i teams med industrispecialer samt rekruttering af industrispecialister med stærke transaktionskompetencer. Vi vil derved fremover i endnu højere grad kunne tilbyde kunderne et stærkere leveranceteam sammensat af lokale og globale industrispecialister.

I det kommende år vil vi udbygge samarbejdet i Norden yderligere samtidig med, at vi har indgået et større samarbejde med Nordvesteuropa. På den måde kan vi bedre imødekomme den stigende efterspørgsel på vores ydelser og samtidigt sammensætte de stærkeste hold til at løse opgaverne på tværs af grænser. For vores medarbejdere betyder det mere mobilitet, og at vi fremover afholder samlede teambuilding tiltag i internationalt regi samt rekrutterer til flere af vores forretningsområder.

Financial Advisory i tal



Risk Advisory

Cyber og compliance agendaen i stigende fokus

Med globalisering og digitalisering har fulgt et stort behov for IT-sikkerhed og databeskyttelse. Vi har derfor foretaget flere større investeringer inden for cyber og compliance, herunder opkøbet af Digicure sidste år. I dette år har vi derfor haft skarpt fokus på at etablere en stærk position i markedet. Det har resulteret i en samlet vækst på 34% - og i enkelte serviceområder, såsom cyber, helt op til 80%.

I FY17 opbyggede vi en ny forretningsmodel inden for SIEM (security information and event management), som udmøntede sig i et stærkt partnerskab med IBM omkring vores cyber services. IBM leverer teknologien, mens vi leverer servicen til kunden. Det er et samarbejde, vi forventer at udbygge i FY18 med yderligere løsninger indenfor bl.a. EU's persondataforordning. Dette er helt i tråd med opbygningen af den nordiske CIC (Cyber Intelligence Centre), som støttes af vores europæiske leverancecenter i Spanien.

Trends

Markedet for cyber er stadig i kraftig vækst, og vi er blevet toneangivende med vores investeringer i cyberområdet, som har medvirket til, at Risk Advisory over tre år er vokset fra ca. 100 mio.kr. i omsætning til 221 mio.kr.

Den finansielle sektor domineres også stadig af den regulatoriske agenda, hvor flere sager om hvidvask har sat yder-

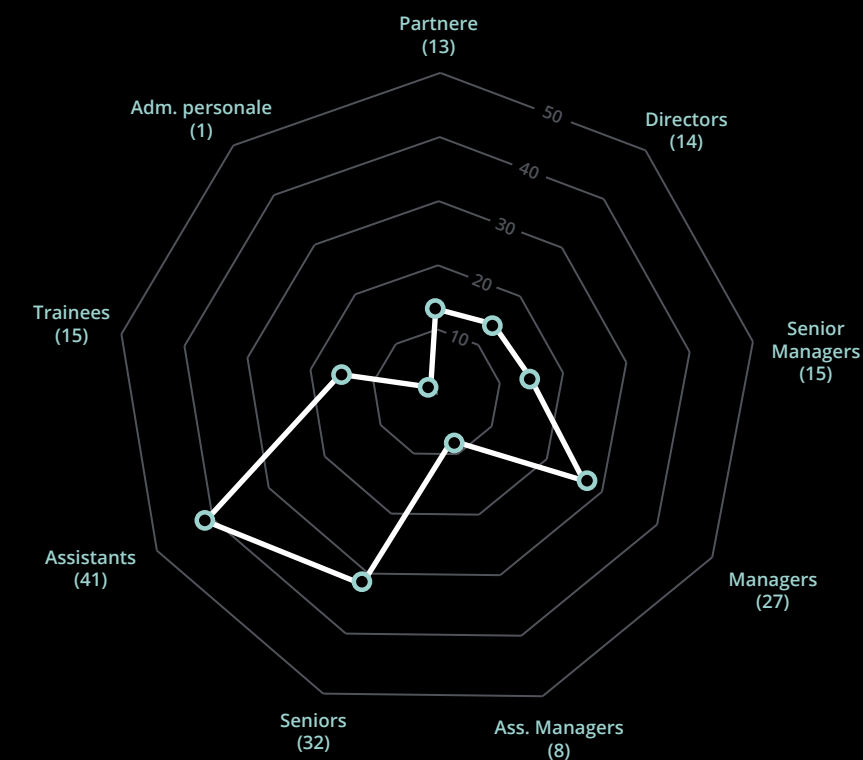
ligere skub til behovet for regulatory compliance og risk management. Sektoren går en masse nye lovkrav i møde, som gør vores ydelser mere relevante end nogensinde før. Med den øgede integration i Norden og nu også i North West Europe har vi et stærkt netværk, som kan trække på specialiserede kompetencer på tværs af hele Deloitte. Det gør os særdeles konkurrencedygtige indenfor løsninger til den finansielle sektor.

Forventninger

Forventninger til cyber og regulatory compliance er fortsat høje både globalt, regionalt og nationalt, idet emnerne fylder meget på kundernes agenda. Det forventes derfor også, at vi i dette år vil opleve signifikant vækst inden for begge områder.

Der investeres fortsat i såvel cyber som compliance, og vi har derfor også høje forventninger til vores satsning på Managed Services og samarbejdet med IBM, som vi håber at kunne brede ud i hele EMEA. I dette år forventer vi også at tage et endnu større ansvar for at skabe fremtidens konsulenter ved at videreudvikle vores Risk Advisory Graduate program, som vi netop har afprøvet. Efterspørgslen på IT-talenter med dyb forretningsforståelse er støt stigende, og i Risk Advisory har vi en helt unik mulighed for at tilbyde dem det bedste fra begge verdener.

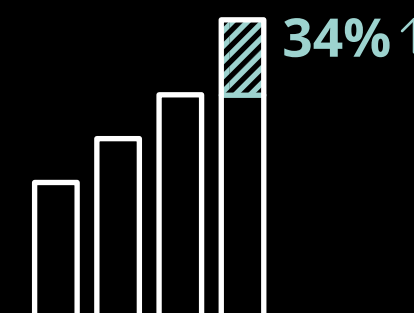
Risk Advisory i tal



Gennemsnitsalder



Kønsfordeling



Omsætning

Et mangfoldigt fællesskab

- et stærkere hold

Mangfoldighed er en styrke. Det skaber et stærkere fællesskab for vores talenter og bedre løsninger til vores kunder. Det er en agenda, vi har forpligtet os til.*

Deloitte tror vi på et mangfoldigt fællesskab med stærke værdier, der hylder vores forskellighed. Sådan et fællesskab kræver pleje, fokus og hårdt arbejde. Til gengæld bliver vi bedre til at tage beslutninger, vi får flere innovative ideer og glidere medarbejdere, som er i stand til at udvikle bedre løsninger til vores kunder. Vores vigtigste aktiv er vores medarbejdere, og en væsentlig konkurrenceparameter er, at vi styrker vores mangfoldighed.

Kønssammensætning i ledelsen

Når det kommer til den kønsmæssige sammensætning blandt vores ledere, må vi erkende, at vi ikke gør det godt nok. Kvinder udgør 41% af vores samlede medarbejderstab, men på ledelsesniveau falder andelen af kvinder markant – et mønster vi desværre ser i hele branchen. Det er uheldigt for en virksomhed som vores, der lever af viden og innovation – derfor er vi nødt til at handle på det.

Ved udgangen af året 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 indehavervalgte med-



Status på kvinder i ledelsen

	2015	2016	2017
Partner	9,05%	8,64%	8,37%
Øvrige ledelse (Senior Manager – Director)	23,77%	29,12%	32,82%

lemmer er i dag mænd, men der bliver på generalforsamlingen valgt en kvinde, hvorved målsætningen om, at inden udgangen af 2020 skal ét ud af de fire indehavervalgte medlemmer være en kvinde, er opfyldt.

Prioriteret indsats på kønsdiversitet

Vi vil gerne være et mere mangfoldigt fællesskab, som dækker over diversitet i bred forstand. I første omgang har vi valgt at fokusere vores indsats på kønsdiversiteten. Med en fokuseret indsats, kan vi skabe målbare resultater – og i øvrigt sikre at arbejdet med kønsdiversitet får en positiv afsmittende effekt på øvrige underrepræsenterede grupper.

Som et led i vores arbejde med kønsdiversitet i ledelsen og talentstrategi har vi initieret et projekt, der skal fremme diversitet og inklusion i forhold til køn. Projektet er stærkt forankret i Deloitte's Executive Committee, som derved tager et synligt og aktivt ansvar ved at sætte the tone at the top og drive forandringen i deres respektive ledelsesteam og forretningsområder.

Projektet startede som et pilotprojekt i 2016 i Consulting. Siden februar har resten af forretningen været med om bord. Med projektet får vi et klart billede af vores kerneudfordringer samt identificeret effektfulde løsninger i samarbejde med ledere, medarbejdere og eksterne eksperter. Det er første gang nogensinde at vi investerer så massivt i dette område, og vi har i sinde at holde fast indtil vi ser klare, målbare resultater.

Kulturforandring er en rejse

Kultur forandres ikke over en nat – det ved vi. Med diversitets- og inklusionsinitiativet har vi taget hul på en utrolig spændende rejse, som rummer et kæmpe potentiale. Med den rette indsats og indstilling vil vi gøre en forskel for at dyrke og fremme diversiteten, så det for alvor rykker noget for vores medarbejdere og vores kunder. Vi vil være et mangfoldigt fællesskab med plads til alle.

Kvinder udgør 41% af vores samlede medarbejderstab, men på ledelsesniveau falder andelen af kvinder markant – et mønster vi insisterer på at ændre.



Samfundsansvar

Vi engagerer os for at gøre en forskel

Lovpligtig redegørelse for samfundsansvar jf. årsregnskabsloven §99a.

Som revisionsvirksomhed er vi offentlighedens tillidsrepræsentant, og dette indebærer i sig selv et stort samfundsansvar. Men vi vil også gerne påtage os et samfundsansvar, der rækker ud over vores forretningsforpligtelser ved at engagere os i det omgivende samfund, levere værdiskabende ydelser til vores kunder og skabe en udviklende og tryk arbejdsplads for vores medarbejdere med plads til forskellighed.

Rammerne for vores arbejde med ordentlighed og samfundsansvar bliver defineret af Deloitte's globale politik for virksomhedsansvar og etiske retningslinjer. Den er baseret på FN's Global Compact principper om menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder, miljø og klimaforhold samt anti-korruption.

Samfundsengagement

Vores samfundsengagement bygger på FN's ambitiøse plan for en bæredygtig fremtid og de 17 bæredygtighedsmål. Derfor har vi bl.a. indgået et samarbejde med UNLEASH, som er en organisation, der understøtter FN's bæredygtighedsmål og har til formål at fremme talenter og innovation i form af en innovations-workshop, hvor 1.000 talenter fra hele verden mødes i Danmark for at udvikle fremtidens løsninger.

Ligeledes har vi med udgangspunkt i bæredygtighedsmål 17, der omhandler partnerskaber omkring bæredygtig udvikling, brugt vores faglige kompetencer til at hjælpe organisationen Læger uden Grænser (Médecins Sans Frontières) med at udvikle et koncept, som styrker kapaciteten til at indgå værdigivende partnerskaber med erhvervsvirksomheder. Partnerskabskonceptet har styrket organisationen i sit arbejde med identifikation/screening af partnervirksomheder, onboarding, samarbejde og konfliktløsning undervejs i partnerskaber samt afslutning af samarbejdet med en partner.

Samfundsansvar

Vi arbejder med samfundsansvar i tre hovedkategorier: Ansvarlig forretning, ansvarlig arbejdsgiver og ansvarlig forbruger, som er de tre kerneområder, vi har politikker for. Derudover danner vores purpose, Impact that matters, den overordnede strategiske ramme for vores arbejde med samfundsansvar og engagement i samfundet.

1. Ansvarlig forretning

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's hjemmeside*.

UNLEASH er en organisation, der bl.a. understøtter FN's bæredygtighedsmål og har til formål at fremme talenter og innovation.

Vi lytter til vores kunder og tilpasser vores rådgivning og ydelser omkring samfundsansvar til deres behov. Vi oplever, at vores kunder i stigende grad efterspørger hjælp til at håndtere risikostyring og compliance krav - ikke mindst med baggrund i den digitale udvikling og inden for cybersikkerhed og privacy. Det er derfor et område, hvor vi ikke kun bruger vores viden til at skabe forretning, men sætter den aktivt i spil i samfundsdebatten både ved at være synlige i pressen og ved at afholde en række arrangementer, som er åbne for bred deltagelse.

I regnskabsåret har vi bl.a. afholdt en serie af Grab'n Go-arrangementer med fokus på digital transformation, hvor emner som

IT-sikkerhed og security intelligence, robotics og automatisering samt cybertrusler var på agendaen. Med ca. 1.700 tilmeldinger i første halvdel af 2017 har der været meget stor tilslutning til arrangementerne, som nu afholdes i hele landet.

2. Ansvarlig arbejdsgiver

I Deloitte arbejder vi med respekt for menneskerettighederne og vores ansattes arbejdstagerrettigheder. For vores medarbejdere betyder det, at vi ikke tolererer diskrimination af vores 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, og vi vil være en arbejdsplads for alle, hvilket betyder, at vi imødeser ansøgninger fra alle kvalificerede, uanset køn, alder, race, religion, etnisk oprindelse mv.

Upward feedback

God ledelse er afgørende for, at vi når vores strategiske mål og sikrer den enkelte medarbejders trivsel. Med introduktionen af upward feedback har vi fået et værktøj, der arbejder målrettet med ledelseskultur og opkvalificering af vores ledere. For partnere indgår resultatet fra deres upward feedback som en del af deres scorecard. Upward feedback er en elektronisk undersøgelse, og vi tror på, at undersøgelsen og det fokus, upward feedback skaber, er med til at højne dialogen om det gode og effektfulde lederskab.

Fra 2016 til 2017 valgte en del flere medarbejdere at give en tilbagemelding. I alt afgav 67% af alle vores medarbejdere en tilbagemelding, hvilket svarer til en stigning på 8%-point. Grundet det udvidede dækningsområde blev der også genereret signifikant flere feedbackrapporter. I alt modtog 527 medarbejdere en rapport med feedback på deres lederskab. Igenem de

* <https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/about-deloitte/articles/gennemsigthedsrapport.html>

Særligt positivt kan vi fremhæve, at 83% af medarbejderne har et "positivt til meget positivt syn" på det psykiske arbejdsmiljø, mens kun 0,5% har vurderet, at Deloitte har en meget lav grad af positivt arbejdsmiljø.

seneste 12 måneder har vi været vidne til en faldende personaleomsætning, og vi har god grund til at tro, at det hænger sammen med den målrettede indsats, vi gør for at styrke lederskabet i Deloitte.

Arbejdspladsvurdering

Før jul gennemførte vi APV2016, som er den lovpligtige arbejdspladsvurdering, hvor alle medarbejdere og partnere blev inviteret til at svare på spørgsmål om vores arbejdsplads. Generelt var tilbagemeldingerne positive, omend der naturligvis blev identificeret en række forhold, som vi vil arbejde videre med.

50%

Reducering i papirforbrug

Særligt positivt kan vi fremhæve, at 83% af medarbejderne har et "positivt til meget positivt syn" på det psykiske arbejdsmiljø, mens kun 0,5% har vurderet, at Deloitte har en meget lav grad af positivt arbejdsmiljø. Resultatet er baseret på 2.085 respondenter. Ledelsen har aktivt iværksat handlinger for at sikre et fremadrettet trivselsfremmende psykisk arbejdsmiljø der, hvor vi vurderer, at der trods det positive resultat kan gøres en ekstra indsats. Endvidere har 99,9% af alle medarbejdere svaret nej til spørgsmål om risiko for vold, trusler eller

2.085

Respondenter

krænkelser fra hhv. kollegaer, ledelsen og kunder. På enkelte kontorer kan vi konstatere, at der er et ønske om en forbedring af de fysiske arbejdsforhold. En renovering af hovedkontoret er undervejs og forventes løbende at føre til arbejdsmiljøforbedringer for de knap 1.500 medarbejdere, der har deres daglige arbejdsgang her. Ligesom de øvrige resultater af APV'en fører til aktioner, der indarbejdes i de lokale kontorets handlingsplaner for det kommende finansielle år.

3. Ansvarlig forbruger

Vi er bevidste om vores miljøpåvirkning som kontorvirksomhed, herunder vores klimapåvirkning, og vi arbejder løbende på at reducere vores CO₂-udledning og energiforbrug. Vi har bl.a. opsat lyssensorer på vores kontorer, vi opfordrer vores medarbejdere til at erstatte flyrejser med video- og telefoni, og vi reducerer papirforbruget gennem øget brug af digitale løsninger.

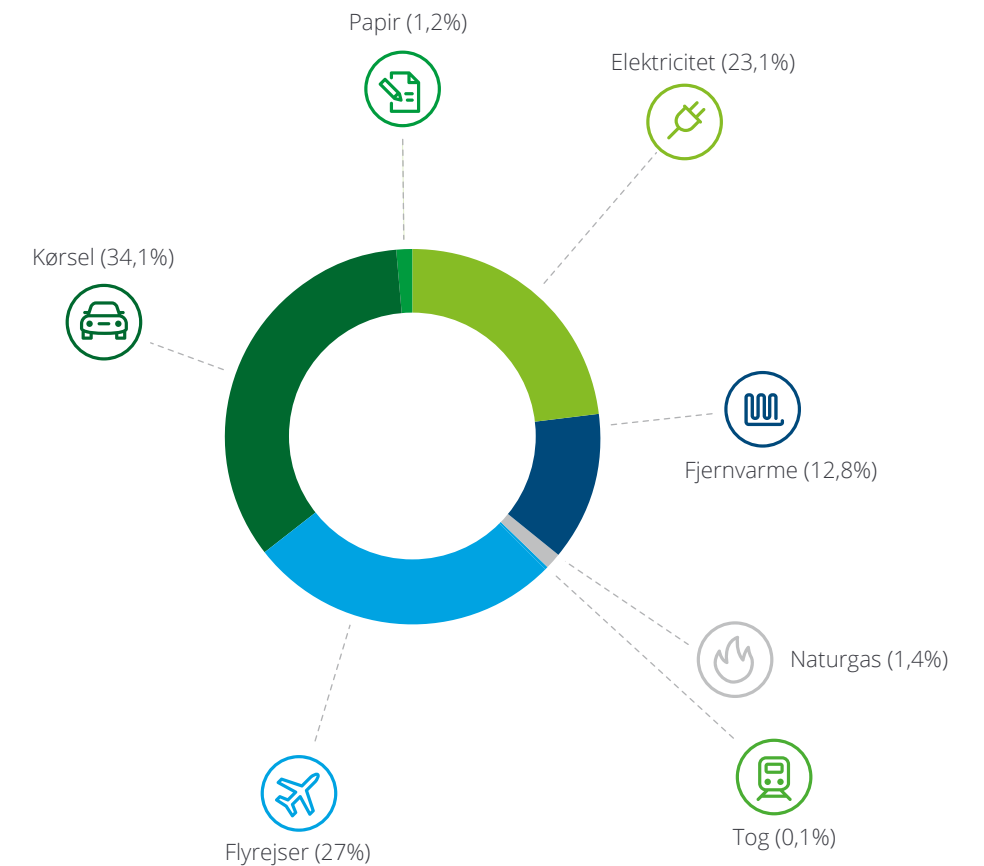
1,7

KPI: Tons CO₂ pr. medarbejder

Vi har for andet år i træk beregnet vores CO₂-udledninger og kan nu begynde at følge udviklingen. Opgørelsen baserer sig på energiforbrug for kalenderåret 2016, og resultatet viser en samlet CO₂-udledning på 4.913 tons, hvilket modsvarer 1,7 tons CO₂ pr. medarbejder. Dette er desværre en stigning i forhold til 2015 med 11%*. En stor del af denne stigning kan tilskrives en betydeligt højere emissionsfaktor for elektricitet i 2016, hvilket vi ikke har nogen indflydelse på. Derudover har vi inkluderet flere kontorets forbrug i opgørelsen med mere nøjagtige data. Vi har dog måttet

CO₂-udledninger 2016

Grafikken viser fordelingen af Deloitte Danmarks CO₂-udledning.



erfare, at vi stadig mangler data for enkelte kontorer, hvorfor der er blevet foretaget en del estimeringer for el- og varmekonsum. Vi kan samtidig glædes over, at vores papirforbrug er blevet reduceret med næsten 50% i forhold til 2015. ●

* Grundet mere nøjagtige data er forbruget for 2015 blevet opdateret fra 3772 tons CO₂ til 4409 tons hvilket modsvarer 1,7 tons CO₂ pr. medarbejder.

Corporate Fight Night

CBS-studerende gav Deloittes partnere sved på panden

Ægte boksestemning ramte CBS, da et tændt publikum, otte knivskarpe deltagere, to veloplagte konferenciers og fire frygtløse partnere fra Deloitte var samlet til Deloitte Corporate Fight Night - et opvarmningsevent til CBS Case Competition.

Med hårdtslående argumenter kæmpede to hold CBS-studerende mod et hold partnere fra Deloitte om at præsentere de bedste løsninger på to Carlsberg-cases, som tog udgangspunkt i forskellige udfordrende fremtidsscenerier. TV- og radiovært Peter Falktoft styrede slagets gang, mens rapkunstneren Per Vers freestylede sig igennem aftenen med et imponerende ordbombardement til DJ Noize' hårdtpumpede beats. Underholdningen var i top, og de studerende leverede et brag af en kamp.

Med dette employer branding initiativ ønskede vi at give de studerende en god oplevelse og et kendskab til, hvad vi står for; netop at man i Deloitte bliver en del af et fagligt krævende fællesskab, der hylder diversitet og modet til at stå frem og udfordre – og at vi dyrker en kreativ og legende tilgang til problemløsning. Vi har skabt en arbejdsplads og -kultur, hvor unge talenter får plads til at drømme, vokse og udvikle sig på deres egen måde, så de kan udfolde deres potentiale og skabe sig en god karriere.

En af Danmarks mest eftertragtede arbejdspladser

Når vi dykker ned i tallene fra Universum, som hvert år kårer Danmarks mest attraktive arbejdspladser for akademikere, kan vi konstatere, at den fokuserede indsats på talenter har båret frugt. Blandt erhvervsøkonomi-studerende rykkede vi op på en 5. plads, mens vi blandt IT-studerende har taget et stort spring fra 2016, så vi nu er rykket ind i top-20. Det viser, at vi er en eftertragtet arbejdsplads blandt de studerende - også dem vi ikke har haft tradition for at rekruttere.

Universum

Blandt de mest attraktive arbejdspladser hos studerende i Danmark i 2017

Business Students

Deloitte #5 (#6 i 2016)

IT-students

Deloitte #19 (#26 i 2016)





Mere sjæl skaber stærkere partnerskaber

Læger uden Grænser (MSF) udvikler kunderejsekoncept med Deloitte.

Som NGO er MSF afhængig af stærke, langvarige partnerskaber med private virksomheder, som har lyst til at involvere sig med MSF. Derfor ønskede MSF i Norge og Danmark at anlægge en mere strategisk tilgang til deres arbejde og udvikle et koncept, som kunne optimere værdiskabelsen i deres partnerskaber.

Med den nye strategi og kunderejsekonceptet har MSF skærpet fokus i deres partnerskaber og udviklet et skalerbart partnerskabskoncept, som betyder, at MSF får mere værdi for færre ressourcer og kan fokusere flere kræfter der, hvor de virkelig gør en forskel.

Med udgangspunkt i MSF's formål og værdier udviklede Deloitte og MSF en strategi, som sikrer, at MSF bruger deres ressourcer på de partnerskaber, der skaber mest værdi for begge parter. Samtidig blev interne processer screenet og optimeret, hvorefter et nyt koncept for kunderejsen blev udviklet med udgangspunkt i MSF's kerneværdier.

Resultater

- En strategi for fundraising og partnerskaber, som tager udgangspunkt i MSF's værdier og kernekompetencer
- Et koncept – the Partnership Journey – samt en række konkrete værktøjer og metoder

”Deloitte stillede med et utrolig stærkt hold, som har betydet, at vi nu kan arbejde langt mere strategisk og værdiskabende med fundraising og partnerskaber fremover.”

Elisabeth Nissen Eide,
Corporate Fundraiser Manager, MSF Norge



Om Læger uden Grænser

Læger uden Grænser, også kendt som Médecins Sans Frontières (MSF), er en humanitær organisation, som yder neutral og upartisk medicinsk nødhjælp til befolkninger i nød og sørger for at videreformidle vidnesbyrd fra verdens brændpunkter.

Pro Bono projekt med Deloitte

Projektet blev finansieret og eksekveret pro bono af Deloitte's innovationsfond sammen med Deloitte i Danmark og Norge.

Case

House of Cosmetics

Hvad gør man, når man har en kø af kunder, men mangler kapital til at producere sine produkter?

Den nystartede kosmetikvirksomhed, House of Cosmetics, havde udsigt til en stribe store ordrer, der virkelig kunne sætte gang i forretningen. Men lang produktionstid og betalingsfrister på over et halvt år gjorde, at virksomheden stod til store udgifter og få indtægter i den nærmeste fremtid. Samtidigt var virksomheden stadig så ung, at man endnu ikke havde opbygget den nødvendige kapital.

Da man henvendte sig til bankerne, blev der rystet på hovedet. Også selv om man kunne fremvise ordrer på flere millioner. Så længe ejeren ikke kunne stille sikkerhed, var der ikke en krone at hente.

"Jeg prøver fem forskellige banker, men selv da jeg står med fysiske ordrer på 8 mio.kr. fra store og etablerede kunder, siger bankerne stadig nej", fortæller ejer Tina Søgaard.

En fælles løsning

Deloitte kommer med ombord og foreslår en bank, de har talt med i forvejen. Banken vil gerne se på House of Cosmetics' case, men har dog ikke lovet noget. Og selvom banken siger nej efter det første møde, lykkes det at få dem med om bord på én betingelse. Der skal endnu en finansiel partner på banen.

"Min mentor og Deloitte går derefter i gang med at lede efter en investor. De finder frem til Vækstfonden, som kun vil investere, hvis banken er med. Deloitte faciliterer dia-

logen, og til sidst finder vi en fælles løsning med banken og Vækstfonden", siger Tina Søgaard.

"Deloitte gav min virksomhed et ekstra lag af troværdighed over for de finansielle parter. En troværdighed som var afgørende for, at banken skiftede mening, og at vi landede en fælles løsning."

Frihed til at fokusere på kunderne

Med et stort potentiale er House of Cosmetics en spændende virksomhed i et interessant marked. Så Tina Søgaard havde fundet en anden løsning, hvis ikke banken og Vækstfonden var kommet med om bord. Ifølge hende selv, er hun dog glad for, at det ikke var nødvendigt.

"Hvis jeg havde været tvunget til at finde en investor, så havde investoren kunnet sætte dagsordenen for min virksomhed. Den situation er jeg ikke havnet i", siger Tina Søgaard og påpeger, at finansieringen har betydet, at hun har kunnet lægge al sin energi i produktudvikling og kunderne.

"Min virksomhed afhænger af den frihed og energi, jeg har til at tale med kunderne. Hvis jeg sidder begravet i fakturaer, får jeg hverken udviklet eller solgt produkterne." Siden sidste år har House of Cosmetics femdoblet omsætningen, så forretningen kommer ud med et pænt overskud for hele året. Om samarbejdet med Deloitte siger Tina Søgaard: "Det er rart, at jeg har faste

HOUSE OF
COSMETICS
DEVELOPING & PRODUCING · SINCE 2001

House of Cosmetics

Tina Søgaard har været i branchen de sidste 15 år og valgte at starte sin egen forretning, House of Cosmetics, i 2014. Virksomheden, der i dag er 100 pct. ejet af Tina Søgaard, er en private label-virksomhed, der udvikler og designer skønhedsprodukter for store detailkæder og mærker i Danmark og resten af Skandinavien. House of Cosmetics håndterer mere eller mindre alle led i rejsen fra idé til færdigt produkt, som fx sammensætning af recepter, emballagevalg, marketing-materiale, design osv. Derudover har House of Cosmetics sit eget brand ecooking, som har opnået stor interesse fra både hjem- og udland.

kontaktpersoner, og at de kender vores hus, vores systemer og vores strategiske mål. De tager udgangspunkt i den person, som sidder foran dem, og de taler i et sprog, der er forståeligt. Uanset om det er en fra vores lager eller vores controller."



Fremtiden skaber vi i fællesskab

Deloitte og Kraka har indgået et samarbejde, der stiller skarpt på, hvad Danmark skal leve af i fremtiden. Samarbejdet er en del af et nyt initiativ – Small Great Nation – som skal styrke Danmarks position inden for vækst, digitalisering og globalisering.

Small Great Nation har til formål at identificere Danmarks styrkepositioner og pege på fagligt baserede løsningsmuligheder, som involverer danskerne, det danske erhvervsliv og politiske kredse om at udvikle Danmark. Ved at kortlægge Danmarks styrker og svagheder kan vi skabe et stærkere fundament for at udnytte vores unikke kompetencer til at arbejde i fællesskaber, så vi sikrer velfærd og sammenhængskraft fremover. Samtidig giver Small Great Nation os mulighed for at sætte fokus på Danmark i et globalt perspektiv og på, hvordan vi udnytter globaliseringens muligheder.

af interessenter på tværs af private og offentlige virksomheder, uddannelses- og innovationsmiljøer, brancheorganisationer og foreningsliv.

Hvor Deloitte bringer global indsigt, viden og erfaringer på tværs af industrier samt innovationskompetencer, løsningsmodeller og netværk til initiativet, håndterer Kraka analysearbejdet ud fra førende forskningsprincipper.

”Kraka og Deloitte samarbejdet er forskningsmæssigt en unik mulighed for at få afklaret Danmarks reelle kompetencer, og

Innovation og nye fællesskaber skal sikre sammenhængskraften

Ambitionen med Small Great Nation er at komme rundt i alle dele af landet og samtidig have fokus på at udnytte globaliseringens muligheder.

”Der er behov for nytænkning, nyskabelse og co-creation for at finde fremtidens løsninger, og det har danskerne alle forudsætninger for at være på forkant med. Vores agilitet, beskedne størrelse, men samtidig videnstunge og innovationsdrevne samfund giver gode muligheder for at tænke samarbejde på nye måder.

Deloitte har ikke nødvendigvis løsningen på Danmarks fremtid, men vi tror på, at vi sammen kan skabe perspektiver, en platform og værktøjer, så vi i fællesskab kan finde nye løsninger for Danmark og danskerne i en global og foranderlig verden”, siger Anders Vad Dons.

Ambitionen med Small Great Nation er at komme rundt i alle dele af landet og samtidig have fokus på at udnytte globaliseringens muligheder.

Initiativet vil tage udgangspunkt i forskningsbaseret data og analyse som afsæt for indsigt, nye løsninger og en ny platform for engagement og samskabelse. Et afgørende aspekt i arbejdet mod Danmark som Small Great Nation er derfor involvering

dermed danne basis for at kunne komme med konkrete løsningsforslag til, hvordan vi som samfund bedst agerer i de kommende årtier”, siger Peter Mogensen, direktør for Kraka.

Case

Topdanmark betjener kunderne ved brug af teknologi

Forsikringsbranchen er en af de brancher, der med fordel kan gå forrest med digitalisering. Topdanmark anvender da også robotics og machine learning til at håndtere de mest simple kundeopgaver. Det har resulteret i, at man i 2016 alene har klaret 67.000 kundesager uden menneskelig involvering.

Topdanmark har taget en trin-for-trin tilgang til den digitale transformation. Første skridt på rejsen har været at implementere robotics, hvor teknologien automatiserer en stor del af indtastningsarbejdet. Ud af de 105.000 automatiserede salgsprocesser i 2016 var gennemførelsesprocenten på 83% uden menneskelig involvering. Mens Topdanmark høster gevinsterne ved optimerede processer, oplever kunderne mere effektiv kundeservice og kortere sagsbehandlingstid og dermed også større kundetilfredshed.

Næste skridt på rejsen har været at eksperimentere med kunstig intelligens, der fungerer som en støttefunktion til eksisterende processer. Teknologien bliver hele tiden klogere i takt med brugen, da den husker mønstre. Topdanmark bruger således kunstig intelligens til at foretage en hurtigere og mere kvalificeret skadebehandling, hvilket samtidig også giver en bedre kundeoplevelse.

“Når en proces er styret af regler, kan den klares af en robot, og derfor anvender vi primært robotics til automatisering af interne processer”, siger Marianne Wier,

koncerndirektør for Topdanmark. “Med kunstig intelligens går vi skridtet videre og optimerer kundebetjeningen. Vores medarbejdere træner teknologien gennem anvendelsen, således at systemet bliver klogere på mønstre og sammenhænge, som vil gentage sig i lignende situationer.”

Gevinsterne ved robotics og kunstig intelligens er tydelige, og man skal ikke være bange for at afprøve forskellige teknologier og brugsscenerier, siger Marianne Wier, der er overbevist om, at investeringerne er hurtigt tjent hjem. Hun fremhæver også, at man skal opgradere kvalifikationer blandt medarbejderne:

“Robotter er effektive og har ikke brug for hvile, og den procesoptimering vil betyde, at vi ikke får behov for samme antal og type af medarbejdere i fremtiden. Men vi får stadig behov for dygtige medarbejdere, der kan forstå og forholde sig til kunderne og ikke mindst tilbyde en god service. I fremtiden skal vi blot sikre, at vi har og uddanner medarbejdere med andre kvalifikationer og kompetencer end i dag.”



SDG'erne

Arbejdet for en bedre fremtid



Vi arbejder aktivt med FN's bæredygtigheds mål (SDG'erne), der har til hensigt at skabe mere bæredygtige løsninger i fremtiden inden for bl.a. klima, ligestilling, vækst og innovation. Ud over ønsket om at fremme bæredygtighed i vores egen forretning, rådgiver vi private og offentlige kunder om at inkorporere SDG-mål i deres strategi. Således fremmer

vi en fælles agenda, hvor alle tager ansvar og tænker bæredygtige løsninger ind i fundamentet for vækst.

Bæredygtighed er dermed i førersædet, når vi tilbyder løsninger inden for SDG-strategier, innovation og rådgivning. Vi hjælper vores kunder med at strømline politikker, engagere sig i partnerskaber inden for

det private, og identificere nye, innovative løsninger til offentlige services, der fremmer SDG'erne.

Vi ønsker ikke bare at hjælpe vores kunder med analyse, monitorering og innovation. Vi sørger for, at de kommer i mål med strategier, der accelererer væksten og skaber social impact. På den måde sikrer vi, at vi alle i fællesskab bidrager til en bæredygtig fremtid.

UNLEASH

UNLEASH er et initiativ under SDG'erne, som samler 1000 talenter fra hele verden til et mini-Davos, der finder sted første gang i Danmark i 2017. Vi er en aktiv partner i projektet, hvor de unge talenter sammen udvikler løsninger til fremtidens problemer og udfordringer på verdensplan. Det er vi, fordi vi i Deloitte har en stærk tro på, at vi kan skabe Impact for vores kunder, medarbejdere og ikke mindst samfundet, så længe vi er omstillingsparate, sætter fokus på innovation og tænker i nye samarbejder.

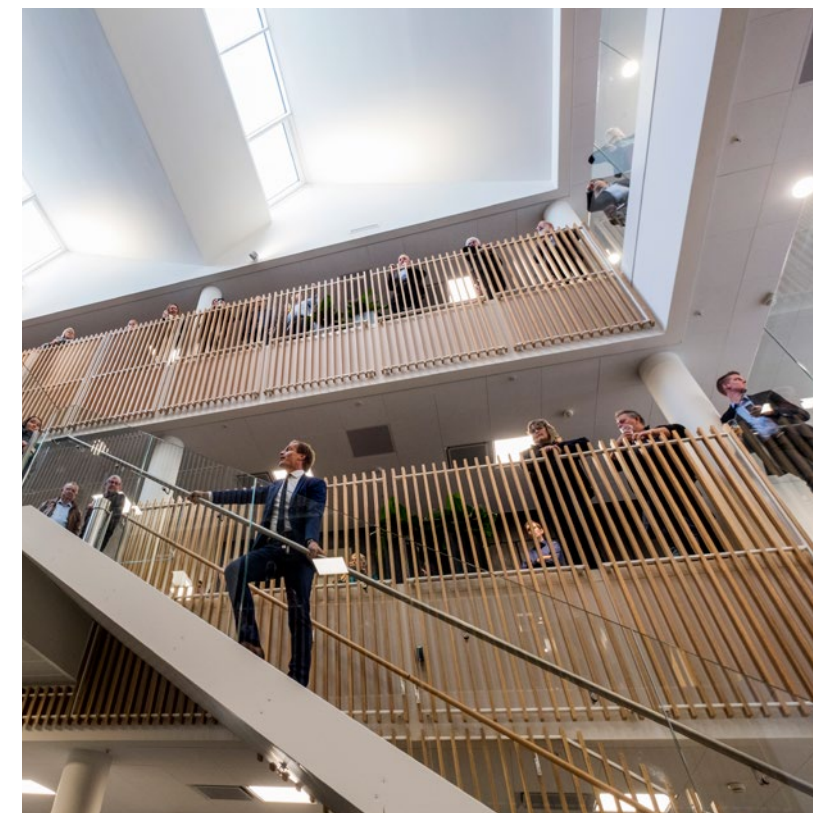
Mangfoldigheden af indsigter, erfaringer og verdenssyn muliggør en unik, gensidig inspiration, og summen af de visionære ideer bliver til implementerbare løsninger, der kan gøre en reel forskel i verden. Talenterne får adgang til netværk, ressourcer og kapital via det økosystem og de relationer, der opstår i mødet mellem andre talenter, erhvervsliv, fonde og organisationer, som bakker op om UNLEASH.

Erfaringsudvekslingen og den vekselvirkning, der opstår, når mennesker lægger stor energi i den samme sag, er en kolossal drivende kraft for såvel den kreative proces som den enkeltes udvikling. Det indgående kendskab til hinanden, som man opnår i sådan et forløb, danner en god ramme for et globalt netværk, som forhåbentligt fortsætter længe efter arrangementet – og danner grobund for flere værdifulde og langtidsholdbare relationer og løsninger.

“Collective action is needed to innovate and drive scalable sustainable solutions”.

Punit Renjen
Global CEO

Nyt domicil i Esbjerg



Deloitte's medarbejdere i Esbjerg fik deres nye hus på havnen i byen. Den nye arbejdsplads ligger i udviklingsområdet 'Dokken', som i øjeblikket er i kraftig vækst med mange nye erhvervsbyggerier. Domicilet er på 3.500 kvadratmeter og huser de godt 100 medarbejdere i Esbjerg.

Det er arkitekten C.F. Møller, der har tegnet bygningen, som har tre etager. "Det gamle kontor på den modsatte side af centrum var med cellekontorer og på mange måder udbrændt. Så vi er gået over til åbne kontormiljøer i et topmoderne hus med gode mødefaciliteter og bedre rammer for videndeling på tværs af vores functions," fortæller partner fra Esbjerg, Jørn Jepsen.

Deloitte Fonden står bag byggeriet af det nye domicil. Fonden ejer og udlejer ejendomme i Danmark til Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Det var også Fonden, der stod bag opførelsen af DeloitteHuset i København i 2005.



Regnskabsberetning

Hovedaktivitet

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

Totalindkomstopgørelsen

For første gang og dermed også som det første professionelle service firm i Danmark har vi realiseret en nettoomsætning på mere end 3 mia.kr.

Nettoomsætningen andrager 3.091 mio.kr. mod 2.838 mio.kr. i 2015/16, hvilket svarer til en vækst på 9%, som stort set kan henføres til organisk vækst. Samtlige forretningsområder har bidraget til væksten bortset fra Audit & Assurance, hvor omsætningen svarer til omsætningen i 2015/16, der viste en markant vækst.

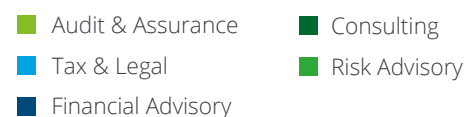
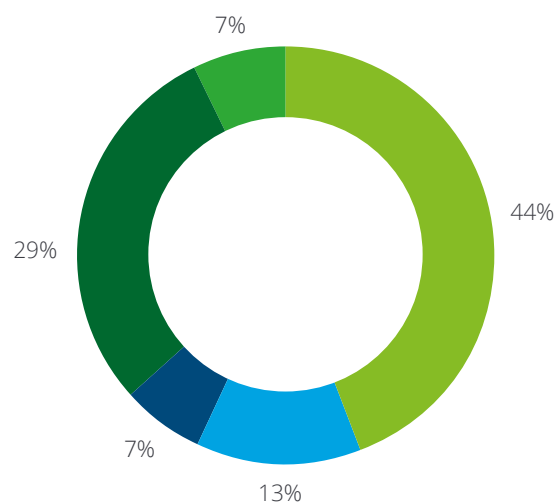
Den fortsatte positive udvikling er drevet af de investeringer, der er foretaget som led i Strategiplanen S2020. Herudover er udviklingen skabt af dedikerede medarbejdere, som med fokus på såvel den faglige, som oplevede kvalitet bl.a. bidrager med tværfaglige løsninger, der understøtter kunderne i deres forretningsmæssige udvikling i en mere og mere konkurrencepræget hverdag.

Udvikling i nettoomsætning pr. forretningsområde

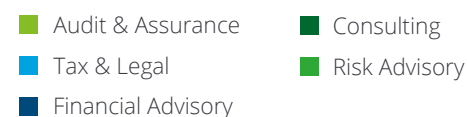
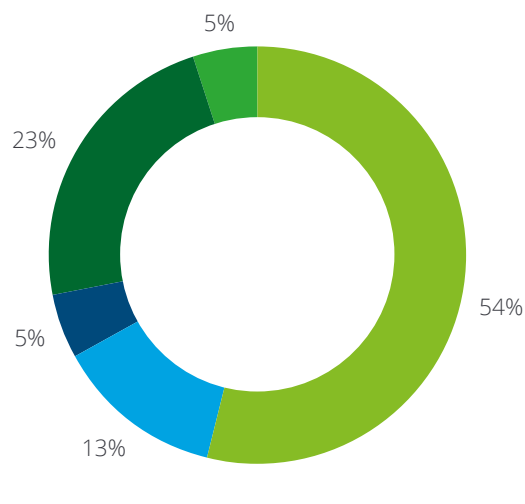
I Audit & Assurance svarer nettoomsætningen i 2016/17 til omsætningen i 2015/16, hvilket anses for tilfredsstillende taget det stærkt konkurrenceprægede marked i betragtning og den transformation som branchen undergår og fortsat vil undergå de kommende år. Som omtalt under afsnittet markedsudvikling har vi som led i vores transformationsplan gennemført en række markante ændringer, der skal omstille revisionsforretningen til de fremtidige krav.

Omsætning fordelt på forretningsområder

2016/17



2012/13



Risk Advisory leverede en flot vækst på 34% bl.a. båret af de investeringer, der er foretaget det seneste år i forretningsudvikling, herunder opkøb af Digicure. Disse investeringer og den markant stigende efterspørgsel efter risk-, cyber- og complianceydelser har drevet den flotte vækst.

Financial Advisory udviser en vækst på 8%, hvor omsætningen er steget med 16 mio.kr. til 202 mio.kr. Hermed fortsætter Financial Advisory væksten drevet af stærke kompetencer, fokus på høj oplevet kvalitet og den generelle vækst i markedet.

Tax & Legal har i regnskabsåret fortsat vækst. Der er ingen tvivl om, at den politiske usikkerhed, som er skabt globalt, har affødt en lang række markante opgaver vedørende bl.a. transfer pricing, mobility og told ligesom fokus på incentive programmer har bidraget til væksten.

Med en vækst på 20% har Consulting fortsat den markante vækst. Året har bl.a. budt på ansættelse af 100 nye medarbejdere og udnævnelse af 19 partnere.

Væksten er skabt gennem fokus på helhedsløsninger, der favner forretning, strategi og teknologi. Særligt har digitale transformationer og automatiseringer været i stærk fokus for mange kunder.

Personaleomkostningerne inklusive vederlag til partnerne andrager 2.157 mio.kr., hvilket er 9% højere end i 2015/16. Stigningen kan primært henføres til, at vi er 7% flere medarbejdere.

Af de beskæftigede pr. 31. maj 2017 var 235 partnere (31. maj 2016: 243).

Årets resultat blev et overskud på 86 mio.kr., hvilket er 21 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 1.689 mio.kr., hvoraf egenkapitalen andrager 518 mio.kr., svarende til en soliditetsgrad på 31% (2015/16: 31%).

Der foreslås udloddet udbytte med 58 mio.kr.

I balancen indgår immaterielle aktiver med 584 mio.kr. (31. maj 2016: 601 mio.kr.), som i al væsentlighed består af goodwill og ERP-system. Investeringerne heri har i året andraget 9 mio.kr.

Pengebindingen i form af igangværende arbejder, tilgodehavender andrager 888 mio.kr. mod 772 mio.kr. året før. Stigningen skyldes dels det forøgede aktivitetsniveau, dels en mindre stigning i antal debitordage. Stigningen i pengebindingen er årsagen til, at den rentebærende gæld er steget med 114 mio.kr. til 229 mio.kr. ultimo regnskabsåret.

Pengestrømsopgørelsen

I modsætning til forrige år er pengestrømme fra primær drift i 2016/17 negativ med 23 mio.kr., hvilket primært skyldes den stigende pengebinding i igangværende arbejder og tilgodehavender.

Investeringerne andrager 31 mio.kr., hvilket er betydeligt lavere end forrige år, hvor der blev gennemført flere opkøb.

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. ●

Ledespåtegning

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. juni 2016 - 31. maj 2017 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 2017 samt af resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. juni 2016 - 31. maj 2017.

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


Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

København, den 28. august 2017

Direktion


Anders Våd Dons

Bestyrelse


Erik Holst Jørgensen
formand


Gustav Jeppesen


Anders Oldau Gjelstrup


Jesper Smedegaard


Mette Behrmann Lamp


Jøren Lassen

Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Til kapitalejerne i Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Konklusion

Vi har revideret årsregnskabet for Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab for regnskabsåret 1. juni 2016 - 31. maj 2017, der omfatter totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis. Årsregnskabet udarbejdes efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. maj 2017 samt af resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. juni 2016 - 31. maj 2017 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven.

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet". Vi er uafhængige af selskabet i overensstemmelse med internationale etiske regler for revisorer (IESBA's Etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse regler og krav. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om årsregnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af årsregnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med årsregnskabet eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder krævede oplysninger i henhold til årsregnskabsloven.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens krav. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

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 yderligere krav 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.

Ved udarbejdelsen af årsregnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere selskabets evne til at fortsætte driften, at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant, samt at udarbejde årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere selskabet, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og

at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformation kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugerne træffer på grundlag af årsregnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandling som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandling, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af selskabets interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af årsregns-

skabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om selskabets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i årsregnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at selskabet ikke længere kan fortsætte driften.

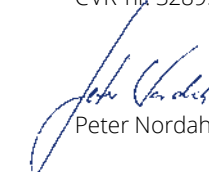
- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af årsregnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om årsregnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om bl.a. det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

København, den 28. august 2017

Beierholm

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 32895468



Peter Nordahl

Hoved- og nøgletal

	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
	mio.kr.	mio.kr.	mio.kr.	mio.kr.	mio.kr.
Hovedtal					
Nettoomsætning	3.091	2.838	2.564	2.326	2.306
Driftsresultat*	89	69	66	60	68
Resultat af finansielle poster, netto	(3)	(4)	(2)	(7)	(9)
Årets resultat*	86	65	64	53	59
Tilgodehavender hos kunder, igangværende arbejder for fremmed regning samt modtagne forudbetalinger	888	772	728	647	627
Egenkapital	518	487	475	465	465
Balancesum	1.689	1.580	1.428	1.276	1.275
Investeringer i immaterielle aktiver	9	82	73	11	5
Investeringer i materielle aktiver	33	11	38	13	27
Investeret kapital inklusive goodwill	778	628	698	492	567
Nettorentebærende gæld	229	115	206	27	103
Gennemsnitligt antal fuldtidsbeskæftigede	2.553	2.379	2.285	2.140	2.117
Nøgletal					
Overskudsgrad (EBITA-margin) (%)	2,9	2,4	2,6	2,6	2,9
Finansiell gearing	0,4	0,2	0,4	0,1	0,2
Soliditetsgrad (%)	30,7	30,8	33,2	36,4	36,4

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

	2016/17	2015/16
	mio.kr.	mio.kr.
Nettoomsætning (1.1)	3.090,9	2.838,2
Andre eksterne omkostninger (1.2)	(828,7)	(737,6)
Personaleomkostninger (1.3)	(2.156,5)	(2.000,4)
Afskrivninger (1.4)	(34,8)	(32,5)
Driftsresultat før særlige poster	70,9	67,7
Særlige poster (1.5)	17,9	0,9
Driftsresultat	88,8	68,6
Finansielle indtægter (3.6)	2,7	1,2
Finansielle omkostninger (3.7)	(5,7)	(4,7)
Årets resultat	85,8	65,1
Anden totalindkomst for året	0,0	0,0
Årets totalindkomst	85,8	65,1

Balance pr. 31.05.2017

	2017 mio.kr.	2016 mio.kr.
Goodwill (2.1)	509,1	511,9
Immaterielle rettigheder (2.2)	36,4	38,5
Færdiggjorte udviklingsprojekter (2.2)	38,9	50,3
Immaterielle aktiver	584,4	600,7
Indretning af lejede lokaler (2.3)	10,4	8,4
Driftsmateriel og inventar (2.3)	40,6	36,5
Materielle aktiver	51,0	44,9
Finansielle aktiver (2.4)	39,6	38,5
Langfristede aktiver	675,0	684,1
Tilgodehavender hos kunder (2.5)	687,7	590,8
Igangværende arbejder for fremmed regning (2.6)	243,8	229,6
Andre tilgodehavender	40,0	8,9
Periodeafgrænsningsposter	22,2	25,6
Tilgodehavender	993,7	854,9
Likvide beholdninger	18,3	40,5
Kortfristede aktiver	1.012,0	895,4
Aktiver bestemt for salg	2,0	0,0
Aktiver	1.689,0	1.579,5

	2017 mio.kr.	2016 mio.kr.
Aktiekapital (3.1)	42,0	42,0
Overført resultat	475,8	445,1
Egenkapital	517,8	487,1
Finansielle forpligtelser (3.4)	7,1	8,6
Medarbejderforpligtelser (2.7)	10,2	10,5
Hensatte forpligtelser (2.8)	6,5	13,5
Anden langfristet gæld (3.4)	32,2	18,1
Langfristede forpligtelser	56,0	50,7
Finansielle forpligtelser (3.4)	240,4	147,4
Medarbejderforpligtelser (2.7)	625,5	652,8
Igangværende arbejder for fremmed regning (2.6)	43,4	48,1
Leverandørgæld (3.4)	83,0	80,0
Anden gæld (3.3)	122,1	106,0
Periodeafgrænsningsposter	0,3	7,4
Kortfristede forpligtelser	1.114,7	1.041,7
Forpligtelser	1.170,7	1.092,4
Forpligtelser forbundet med aktiver bestemt for salg (2.8)	0,5	0,0
Passiver	1.689,0	1.579,5

Egenkapitalopgørelse

	Aktiekapital mio.kr.	Overført resultat mio.kr.	I alt mio.kr.
Egenkapital 31.05.2015	42,0	432,5	474,5
Årets resultat	0,0	65,1	65,1
Årets totalindkomst	0,0	65,1	65,1
Udloddet udbytte	0,0	(52,5)	(52,5)
Egenkapital 31.05.2016	42,0	445,1	487,1
Årets resultat	0,0	85,8	85,8
Årets totalindkomst	0,0	85,8	85,8
Udloddet udbytte	0,0	(55,1)	(55,1)
Egenkapital 31.05.2017	42,0	475,8	517,8

Pengestrømsopgørelse

Driftsresultat	88,8	68,6
Afskrivninger (1.4)	34,8	32,5
Avance ved salg af aktiviteter (1.5)	(17,4)	0,0
Ændring i hensatte forpligtelser	7,0	6,4
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	(14,1)	142,3
Ændring i tilgodehavender hos kunder samt igangv. arbejder for fremmed regning	(115,8)	(41,9)
Ændring i øvrige tilgodehavender	(6,6)	5,3
Pengestrømme fra primær drift	(23,3)	213,2
Modtagne renteindtægter mv. (3.6)	2,7	1,2
Betalte renteomkostninger mv. (3.7)	(5,7)	(4,7)
Pengestrømme vedrørende drift	(26,3)	209,7
Køb af virksomheder	0,0	(42,3)
Køb af immaterielle anlægsaktiver	(8,6)	(14,3)
Køb af materielle anlægsaktiver	(32,7)	(10,7)
Salg af materielle anlægsaktiver	11,0	2,4
Køb af finansielle anlægsaktiver	(1,0)	(0,8)
Pengestrømme vedrørende investeringer	(31,3)	(65,7)
Ændringer af kortfristede finansielle forpligtelser	6,5	(20,5)
Betalt udbytte	(55,1)	(52,5)
Pengestrømme vedrørende finansiering	(48,6)	(73,0)
Ændring i likvider	(106,2)	71,0
Likvider 01.06.2016	(56,0)	(127,0)
Likvider 31.05.2017 (3.5)	(162,2)	(56,0)

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 § Afskrivninger
- 1.5 § Særlige poster

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 § Virksomhedskøb og -salg
- 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 2016/17 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 2016. Anvendelsen af disse har ikke haft indvirkning på årsregnskabet.

Fra og med 2016/17 præsenteres "Særlige poster" særskilt i resultatopgørelsen, jf. omtale heraf i note 1.5. Ændringen foretages for at få et mere nuanceret billede af selskabets driftsresultat. Sammenligningstallene er tilpasset, hvilket har medført, at avance ved salg af kunderelationer 0,9 mio.kr. for 2015/16 er reklassificeret fra "Andre eksterne omkostninger" til "Særlige poster" i resultatopgørelsen.

Endvidere præsenteres skyldig afspadsring fra og med 2016/17 som "Medarbejderforpligtelser" i balancen, hvor de tidligere blev præsenteret som en del af "Anden gæld". Ændringen foretages for at opnå en samlet præsentation af selskabets medarbejderforpligtelser. Sammenligningstallene er tilpasset, hvilket har medført reklassificering af 46,1 mio.kr. pr. 31. maj 2017 (31. maj 2016: 59,7 mio.kr., 1. juni 2015: 58,5 mio.kr.).

Den anvendte regnskabspraksis er herudover uændret i forhold til sidste år.



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 regnskabs-skøn 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 2016/17 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 2017, herunder bl.a. IFRS 15 og IFRS 16. Disse standarder og fortolkningsbidrag er derfor ikke anvendt ved udarbejdelsen af årsregnskabet for indeværende år.

IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers træder i kraft med virkning for regnskabsår, der begynder 1. januar 2018 eller senere. Grundprincippet i IFRS 15 er, at indtægter skal indregnes på en måde, som afspejler overførslen af varer eller tjenesteydelser til kunderne med et beløb svarende til det vederlag, virksomheden forventer at være berettiget til at modtage for leveringen af disse varer og tjenesteydelser.

IFRS 16 Leases træder i kraft med virkning for regnskabsår, der begynder 1. januar 2019. Standarden er endnu ikke godkendt i EU. IFRS 16 omhandler den regnskabsmæssige behandling af leasing, og betyder for leasingtager, at alle leasingkontrakter (bortset fra leasingkontrakter af kort varighed eller vedrørende aktiver med lille værdi) skal indregnes i balancen som en brugsrettighed under aktiver og en tilsvarende leasingforpligtelse under forpligtelser, og at indregnede leasingaktiver skal afskrives på samme måde som andre anlægsaktiver. Den regnskabsmæssige behandling af leasing i leasinggivers regnskab er stort set uændret i forhold til den gældende IAS 17.

Selskabet har påbegyndt en analyse af effekten af implementeringen af henholdsvis IFRS 15 og IFRS 16, men der kan endnu ikke konkluderes på, om disse standarder vil få væsentlig effekt på fremtidige årsregnskaber. Selskabets nuværende operationelle leasingforpligtelser er beskrevet i note 2.9.

Selskabet forventer ikke at førtidsimplementere ovennævnte standarder.

Øvrige nye og ændrede standarder og fortolkningsbidrag, herunder IFRS 9 Financial Instruments, 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 2017 er værdien af indregnede igangværende arbejder for fremmed regning til salgsværdi i alt 1.347,3 mio.kr. før modregning af acontofaktureringer (31. maj 2016: 1.362,3 mio.kr.).

1.1 Nettoomsætning

	2016/17	2015/16
	mio.kr.	mio.kr.
Omsætningen hidrører fra revisions- og rådgivningsydelser og for langt størstepartens vedkommende fra ydelser leveret i Danmark.		
Årets afsluttede arbejder	3.105,9	2.626,7
Igangværende arbejder for fremmed regning 31.05.2017, jf. note 2.6	1.347,3	1.362,3
Igangværende arbejder for fremmed regning 01.06.2016, jf. note 2.6	(1.362,3)	(1.150,8)
	3.090,9	2.838,2
Nettoomsætningen fordeler sig således på forretningsområder:		
Audit & Assurance	1.364,9	1.363,2
Risk Advisory	220,5	164,3
Tax & Legal	394,2	365,7
Financial Advisory	201,7	186,1
Consulting	909,6	758,9
	3.090,9	2.838,2

Risk Advisory er i 2016/17 skilt ud som et særskilt forretningsområde, hvor det tidligere indgik som en del af revisionsforretningen "Audit & Assurance". Sammenligningstal er tilpasset den ændrede organisering.

1.2 Andre eksterne omkostninger

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

Arbejder udført af underleverandører, herunder

Deloitte-virksomheder i udlandet:	283,9	227,8
-----------------------------------	-------	-------

1.3 Personalemkostninger

Personalemkostninger omfatter regnskabsårets gager og vederlag samt sociale omkostninger mv. til selskabets medarbejdere og partnere, fratrukket modtagne godtgørelser mv. fra offentlige myndigheder.

I personalemkostninger indgår endvidere regnskabsårets omkostning til jubilæumsgratualer.

	2016/17	2015/16
	mio.kr.	mio.kr.
Gager og partnervederlag	2.089,6	1.935,7
Langfristede medarbejderforpligtelser, jf. note 2.7	0,7	0,6
Andre sociale omkostninger	16,9	16,2
Øvrige personalemkostninger	49,3	47,9
	2.156,5	2.000,4
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	2.553	2.379
Antal medarbejdere ved årets udgang	2.741	2.592
Vederlag til selskabets direktion	12,7	13,2
Samlet vederlag til key management	74,8	13,2

Key management omfatter med virkning fra 2016/17 selskabets ledelsesgruppe (Executive), inkl. selskabets direktion. I 2015/16 svarer dette til direktionsvederlaget, der alene vedrørte 1,5 personer.

Der er ikke udbetalt særskilt bestyrelseshonorar til selskabets bestyrelse.

§

1.4 Afskrivninger**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.

	2016/17 mio.kr.	2015/16 mio.kr.
Immaterielle rettigheder	7,8	5,2
Færdiggjorte udviklingsprojekter	11,4	11,4
Indretning af lejede lokaler	1,4	1,2
Driftsmateriel og inventar	13,7	12,3
Avance og tab ved salg af langfristede aktiver	0,5	2,4
	34,8	32,5

§

1.5 Særlige poster**Regnskabspraksis**

Særlige poster anvendes til præsentation af usædvanlige resultatposter, som ikke forventes at være af tilbagevendende karakter, herunder avancer og tab som følge af strategiske omstrukturingsbeslutninger mv.

#

Væsentlige regnskabsmæssige skøn**Præsentation af særlige poster**

Klassifikationen af poster som "særlige poster" baseres på ledelsens skøn over, hvorvidt de pågældende poster forventes at være af tilbagevendende karakter eller ej, og at der foretages et ensartet skøn herover fra år til år.

Avance ved salg af aktiviteter	17,4	0,0
Avance ved salg af kunderelationer	2,7	0,9
Hensættelse til tabsgivende huslejekontrakter	(2,2)	0,0
	17,9	0,9

2. Driftsaktiver og -forpligtelser

§

2.1 Goodwill**Regnskabspraksis**

Goodwill indregnes og måles ved første indregning som beskrevet i note 4.1 Virksomhedskøb og -salg.

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 diskonteringsats. 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 2017 509,1 mio.kr. (31. maj 2016: 511,9 mio. kr.). Der er ikke i indeværende eller sidste år vurderet at være behov for nedskrivning af goodwill.

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

2.1 Goodwill (fortsat)

	Goodwill mio.kr.
Kostpris 01.06.2015	460,4
Tilgang ved køb af virksomheder	49,5
Øvrig tilgang	2,0
Kostpris 31.05.2016	511,9
Regnskabsmæssig værdi 31.05.2016	511,9
Kostpris 01.06.2016	511,9
Tilgang	2,8
Afgang ved salg af virksomheder	(3,6)
Overført til aktiver bestemt for salg	(2,0)
Kostpris 31.05.2017	509,1
Regnskabsmæssig værdi 31.05.2017	509,1

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

	31.05.2017 mio.kr.	31.05.2016 mio.kr.
Goodwill		
Audit & Assurance	383,9	386,7
Risk Advisory	25,1	25,1
Tax & Legal	18,6	18,6
Consulting	81,5	81,5
	509,1	511,9

Risk Advisory er i 2016/17 udskilt som et særskilt forretningsområde, hvor det tidligere indgik som en del af revisionsforretningen "Audit & Assurance". Goodwill er pr. 31. maj 2016 fordelt til Risk Advisory ud fra relative kapitalværdier opgjort i forbindelse med de gennemførte nedskrivningstest for henholdsvis "Audit & Assurance" og "Risk Advisory".

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 Audit & Assurance (inkl. Risk Advisory) er 9,2% (2015/16: 9,3%). For de øvrige forretningsområder er anvendt diskonteringsfaktorer på hhv. 9,5% og 9,9% (2015/16: 9,7% og 10,1%).

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% (2015/16: 1,5%).

Afgang af goodwill

Der henvises til omtale i 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 kundefølgelser erhvervet i forbindelse med virksomheds-sammenslutninger.

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.
Øvrige immaterielle aktiver		
Kostpris 01.06.2015	25,9	115,5
Tilgang ved køb af virksomheder	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
Kostpris 01.06.2016	52,8	115,5
Tilgang	5,7	0,0
Kostpris 31.05.2017	58,5	115,5
Af- og nedskrivninger 01.06.2016	(14,3)	(65,2)
Årets afskrivninger	(7,8)	(11,4)
Af- og nedskrivninger 31.05.2017	(22,1)	(76,6)
Regnskabsmæssig værdi 31.05.2017	36,4	38,9

Alle øvrige immaterielle aktiver anses for at have bestemmelige brugstider, som aktiverne afskrives over, jf. note 1.4. Der er ikke vurderet at være indikatorer 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.
Materielle aktiver		
Kostpris 01.06.2015	13,9	162,5
Tilgang ved køb af virksomheder	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
Kostpris 01.06.2016	13,9	152,8
Tilgang	3,8	28,9
Afgang	(2,4)	(38,8)
Kostpris 31.05.2017	15,3	142,9
Af- og nedskrivninger 01.06.2016	(5,5)	(116,3)
Årets afskrivninger	(1,4)	(13,7)
Tilbageførsel ved afgang	2,0	27,7
Af- og nedskrivninger 31.05.2017	(4,9)	(102,3)
Regnskabsmæssig værdi 31.05.2017	10,4	40,6

§

2.4 Langfristede finansielle aktiver Regnskabspraksis

Langfristede finansielle aktiver består af investeringer i associerede selskaber samt 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 20% af kapitalandelene i det associerede selskab Deloitte Nordic A/S og råder over 40% af kapitalandelene i det associerede selskab Deloitte Nordic Holding ApS. Selskaberne har hjemsted i København og er stiftet henholdsvis 29. september 2016 og 14. december 2016. Selskabernes formål er at virke som platform for fælles investeringer og udvikling af færdigheder og kompetencer i Deloitte Danmark, Finland, Island, Norge og Sverige, hhv. at drive holdingvirksomhed. Selskaberne, der indregnes efter equity-metoden, har i 2016/17 alene haft begrænsede aktiviteter, og Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskabs andel af nettoresultatet i disse selskaber udgør 0 mio.kr. for 2016/17. Andelen af selskabernes samlede egenkapital udgør 0,1 mio.kr., der er indregnet som langfristede finansielle aktiver.

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 såvel 2016/17 som 2015/16 alene haft begrænsede aktiviteter. Selskabets nettoresultat for 2016/17 udgør (2,8) mio.kr. (2015/16: (6,5) mio.kr.), der er indregnet i de respektive poster i moderselskabets resultatopgørelse. Nettoaktiverne udgør pr. 31. maj 2017 (12,6) mio.kr. (31. maj 2016: (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.

	2016/17 mio.kr.	2015/16 mio.kr.
Tilgodehavender hos kunder	705,1	609,6
Nedskrivningskonto	(17,4)	(18,8)
Tilgodehavender hos kunder, netto	687,7	590,8
Nedskrivningskonto 01.06.2016	18,8	23,2
Årets konstaterede tab	(5,8)	(5,7)
Årets nedskrivninger, netto	4,4	1,3
Nedskrivningskonto 31.05.2017	17,4	18,8



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, fratrukket foretagne acontofaktureringer og nedskrivninger til imødegåelse af forventede tab.

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



Væsentlige regnskabsmæssige skøn

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

	2016/17 mio.kr.	2015/16 mio.kr.
Igangværende arbejder for fremmed regning:		
Igangværende arbejder for fremmed regning til salgsværdi	1.347,3	1.362,3
Acontofaktureringer	(1.146,9)	(1.180,8)
	200,4	181,5
Nettoværdien er indregnet således i balancen:		
Igangværende arbejder for fremmed regning, aktiver	243,8	229,6
Igangværende arbejder for fremmed regning, passiver	(43,4)	(48,1)
	200,4	181,5



2.7 Medarbejderforpligtelser

Regnskabspraksis

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

Hensættelser til jubilæumsgratiale mv.

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.

	2016/17 mio.kr.	2015/16 mio.kr.
Jubilæumsforpligtelser 01.06.2016	10,5	9,5
Regnskabsårets regulering	0,7	0,6
Renteomkostninger	0,2	0,1
Aktuarmæssige gevinster (tab)	(0,6)	1,4
Udbetalte jubilæumsgratiale	(0,6)	(1,1)
Jubilæumsforpligtelser 31.05.2017	10,2	10,5
Langfristede medarbejderforpligtelser 31.05.2017	10,2	10,5
Indregnet under personaleomkostninger for regnskabsåret	0,2	2,1

§

2.8 Hensatte forpligtelser**Regnskabspraksis**

Hensatte forpligtelser omfatter forventede omkostninger i forbindelse med kendte erstatningskrav samt tabsgivende kontrakter vedrørende lejemål, som er besluttet fraflyttet.

Hensatte forpligtelser vedrørende erstatningskrav måles som det bedste skøn over de omkostninger, der er nødvendige for på balancedagen at afvikle forpligtelserne, baseret på ledelsens vurdering af de konkrete forhold i hver enkelt sag, og efter modregning af eventuel forsikringsdækning.

Hensatte forpligtelser vedrørende lejemål måles som den kontraktlige huslejeoplygtelse i den resterende uopsigelighedsperiode reduceret med ledelsens bedste skøn over mulige indtægter ved fremlejning.

Skønnede nettoomkostninger, der forventes afviklet senere end et år efter balancedagen, tilbagediskonteres til nutidsværdi, såfremt dette har en væsentlig effekt på målingen af forpligtelsen.

	2016/17 mio.kr.	2015/16 mio.kr.
Ansvarssager 01.06.2016	13,5	8,1
Anvendt i regnskabsåret	(0,7)	(1,5)
Tilbageført i regnskabsåret	(11,0)	(1,3)
Hensat i regnskabsåret	3,0	8,2
Ansvarssager 31.05.2017	4,8	13,5
Tabsgivende huslejeaftaler 01.06.2016	0,0	0,0
Hensat i regnskabsåret	2,2	0,0
Overført til forpligtelser forbundet med aktiver bestemt for salg	(0,5)	0,0
Tabsgivende huslejeaftaler 31.05.2017	1,7	0,0
Hensatte forpligtelser 31.05.2017	6,5	13,5

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 er præsenteret efter modregning af forsikringsdækning, da oplysninger om forventede erstatninger mv. vurderes at kunne volde selskabet betydelig skade. Tabsgivende huslejeaftaler forventes afviklet inden for de kommende et til to år.

2.9 Leje- og leasingforpligtelser**Regnskabspraksis**

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

For de eksisterende lejemål er der lejeoplygtelser vedrørende ejendomme med uopsigelighed fra 1 måned til 13 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.

	2016/17 mio.kr.	2015/16 mio.kr.
Minimumsleje- og leasingydelse	104,0	99,9
Indtægter fra videreudlejning	(2,7)	(1,2)
Resultatførte leje- og leasingydelse	101,3	98,7
Fremtidige minimumsleje- og leasingydelse forfalder til betaling således:		
Inden for 1 år	98,1	87,9
Mellem 1-5 år	245,8	280,1
Senere end 5 år	72,9	44,3
	416,8	412,3

Af de fremtidige minimumsleje- og leasingydelse er 2,2 mio.kr. indregnet som tabsgivende huslejeaftaler, jf. note 2.8.

3. Kapitalstruktur og finansiering

3.1 Aktiekapital

	2016/17 mio.kr.	2015/16 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 2016/17 har bestyrelsen foreslået udbetalt udbytte på 57,7 mio.kr. (2015/16: 55,1 mio.kr.), svarende til 0,6 mio.kr. pr. aktie (2015/16: 0,5 mio.kr. pr. aktie), der vil blive udbetalt til kapitalejerne umiddelbart efter afholdelse af selskabets ordinære generalforsamling den 24. oktober 2017, 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 2017.

§

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.

	2016/17 mio.kr.	2015/16 mio.kr.
Moms, A-skat og AM-bidrag	89,3	75,4
Andre skyldige omkostninger	32,8	30,6
Anden gæld 31.05.2017	122,1	106,0

3.4 Finansielle instrumenter og risici mv.

Kategorier af finansielle instrumenter

Tilgodehavender hos kunder	687,7	590,8
Andre tilgodehavender	79,1	47,2
Likvide beholdninger	18,3	40,5
Udlån og tilgodehavender	785,1	678,5
Finansielle forpligtelser	247,5	156,0
Anden langfristet gæld	32,2	18,1
Leverandørgæld	83,0	80,0
Anden gæld	122,1	106,0
Finansielle forpligtelser, der måles til amortiseret kostpris	484,8	360,1

Dagsværdi af finansielle instrumenter vurderes at svare til den regnskabsmæssige værdi.



3.4 Finansielle instrumenter og risici mv. (fortsat)

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 10% i udenlandsk valuta (2015/16: 9%).

Køb af ydelser i udlandet i form af forsikringer samt køb af ydelser fra øvrige medlemsfirmaer i Deloitte sker primært i USD, EUR og GBP. I regnskabsåret er der samlet købt ydelser i USD for 79 mio. kr., i EUR for 125 mio. kr. og i GBP for 62 mio. kr. (2015/16: i USD for 73 mio. kr., i EUR for 105 mio. kr. og i GBP for 37 mio. kr.). På balancedagen har selskabet et nettotilgodehavende i USD på 2,8 mio. kr. (2015/16: nettotilgodehavende på 48,9 mio. kr.), et nettotilgodehavende på 101,2 mio. kr. i EUR (2015/16: nettotilgodehavende på 38,1 mio. kr.) og et nettogæld på 6,4 mio. kr. i GBP (2015/16: nettogæld på 0,1 mio. kr.).

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

Renterisici

Selskabet har som følge af finansieringsaktiviteterne en risikoesponering 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 18,3 mio. kr. (2015/16: 40,5 mio. kr.) og finansielle forpligtelser på 247,5 mio. kr. (2015/16: 156,0 mio. kr.). Resultatopgørelsen og egenkapitalen vil – alt andet lige - blive påvirket med 1,6 mio. kr., hvis renten stiger med 0,5%-point.

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 705,1 mio. kr. pr. 31. maj 2017 (31. maj 2016: 609,6 mio. kr.). På disse tilgodehavender er der samlet foretaget nedskrivninger med 17,4 mio. kr. (31. maj 2016: 18,8 mio. kr.) til dækning af den aktuelle tabsrisiko. Nedskrivningerne udgør gennemsnitligt 2,5% af de tilgodehavender, der er vurderet tabsrisiko på (31. maj 2016: 3,1%). Selskabets forfaldne tilgodehavender, hvorpå der ikke er nedskrevet til tab, udgør pr. 31. maj 2017 176,0 mio. kr. (31. maj 2016: 125,5 mio. kr.), hvoraf 98,2 mio. kr. er ældre end 30 dage (31. maj 2016: 58,3 mio. kr.).

Likviditetsrisici

Selskabet har primært finansieret sine aktiviteter ved løbende driftskreditter i kreditinstitutter med tilhørende udnyttede 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 rentebetaling og gjort baseret på nuværende markedsforhold.

Som følge af blandt andet 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 de aktieejende partners 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.
2017					
Finansielle forpligtelser	255,7	6,3	1,3	263,3	247,5
Anden langfristet gæld	0,0	10,6	28,1	38,7	32,2
Leverandørgæld	83,0	0,0	0,0	83,0	83,0
Anden gæld	122,1	0,0	0,0	122,1	122,1
Medarbejderforpligtelser	635,7	0,0	0,0	635,7	635,7
Finansielle forpligtelser o.l.	1.096,5	16,9	29,4	1.142,8	1.120,5
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	106,0	0,0	0,0	106,0	106,0
Medarbejderforpligtelser	663,3	0,0	0,0	663,3	663,3
Finansielle forpligtelser o.l.	998,9	26,8	0,6	1.026,3	1.023,4

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.

	2016/17 mio.kr.	2015/16 mio.kr.
Likvide beholdninger	18,3	40,5
Kortfristede finansielle forpligtelser (kassekreditter)	(180,5)	(96,5)
Likvider	(162,2)	(56,0)

3.6 Finansielle indtægter

Renteindtægter	1,0	0,9
Valutakursregulering, netto	1,7	0,3
Finansielle indtægter	2,7	1,2

3.7 Finansielle omkostninger

Renteomkostninger	5,7	4,7
Finansielle omkostninger	5,7	4,7

4. Øvrige noter

§

4.1 Virksomhedskøb og -salg Regnskabspraksis

Virksomhedskøb

Virksomheder, der erhverves fra en ekstern part, indregnes i årsregnskabet fra overtagelsestidspunktet, 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.

Virksomhedssalg

Virksomheder og aktiviteter, der frasælges, indregnes i årsregnskabet indtil afhændelsestidspunktet, som er det tidspunkt, hvor kontrollen over virksomheden faktisk overdrages.

Avance ved salg af virksomheder og aktiviteter opgøres som forskellen mellem dagsværdien af salgsprovenuet og den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiverne i virksomheden på afhændelsestidspunktet, herunder en forholdsmæssig andel af goodwill tilknyttet den pågældende pengestrømsfrembringende enhed. Avance eller tab indregnes i resultatet på afhændelsestidspunktet.

Det er et led i vores strategi, at vi ønsker at samle vores aktiviteter på otte landsdækkende kontorer. Som følge heraf er aktiviteterne på ét af vores kontorer frasolgt med virkning pr. 1. maj 2017, og aktiviteterne på to andre kontorer er frasolgt med virkning pr. hhv. 1. juli 2017 og 1. august 2017.

4.1 Virksomhedskøb og -salg (fortsat)

	Akvititeter afhændet med effekt i 2016/17	Akvititeter afhændet med effekt i 2017/18
Goodwill	3,6	2,0
Driftsmidler og inventar	0,5	0,0
Regnskabsmæssige værdi af afhændede nettoaktiver	4,1	2,0
Avance ved salg	17,4	12,1
Salgsvederlag	21,5	14,1

4.2 Eventualforpligtelser mv.

Der er stillet bankgarantier vedrørende huslejeaftaler m.v. på 2,5 mio.kr. (2015/16: 2,5 mio.kr.).

Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab har afgivet støtteklæring overfor datterselskabet Deloitte PensionManagement Brokers P/S. Datterselskabet er indregnet som omtalt i note 2.4.

Selskabet er part i visse retssager og tvister. Der er hensat til skønnede omkostninger i forbindelse med kendte erstatningskrav, jf. note 2.8.

4.3 Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor

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

	2016/17 mio.kr.	2015/16 mio.kr.
Lovpligtig revision	0,5	0,5
Andre erklæringer med sikkerhed	0,0	0,0
	0,5	0,5

4.4 Nærtstående parter

Ingen parter har bestemmende indflydelse på selskabet.

Transaktioner med nærtstående parter

Vederlag til key management fremgår af note 1.3.

Key management har direkte eller indirekte modtaget udbytte, jf. note 3.2.

Rentebærende gæld til key management udgør pr. 31.05.2017 5,4 mio.kr. (31.05.2016: 0 mio.kr.).

Renteomkostningerne hertil udgør i 2016/17 0,1 mio.kr. (2015/16: 0 mio.kr.).

Tilgodehavende hos associerede selskaber udgør pr. 31.05.2017 26,8 mio.kr. (31.05.2016: 0 mio.kr.).

Komplementar D af 11. december 2008 A/S var indtil 31. maj 2017 komplementar og er fortsat aktionær i selskabet og har for regnskabsåret 2016/17 modtaget et vederlag for komplementarhæftelse på 0,2 mio.kr. (2015/16: 0,2 mio.kr.).

Fra 1. juni 2017 er Deloitte Denmark General Partner ApS komplementar i selskabet.

4.5 Godkendelse af årsrapporten til offentliggørelse

Bestyrelsen har på bestyrelsesmødet den 28. august 2017 godkendt nærværende årsrapport til offentliggørelse. Årsrapporten forelægges selskabets kapitalejere til godkendelse på den ordinære generalforsamling den 24. oktober 2017.

4.6 Begivenheder efter balancedagen

Ud over det i note 4.1 omtalte frasalg af aktiviteter er der fra balancedagen og frem til regnskabsafslæggelsestidspunktet ikke indtrådt forhold, som forrykker vurderingen af årsrapporten.

Se den digitale årsrapport på
aarsrapport.deloitte.dk

Hele Danmarks Deloitte

Esbjerg

Dokken 8
6700 Esbjerg
Tlf. +45 79 12 84 44
esbjerg@deloitte.dk

Kolding

Egtved Allé 4
6000 Kolding
Tlf. +45 75 53 00 00
kolding@deloitte.dk

København

Weidekampsgade 6
2300 København S
Tlf. +45 36 10 20 30
koebenhavn@deloitte.dk

Løgstør

Jernbanegade 21
9670 Løgstør
+45 98 67 32 33
loegstoer@deloitte.dk

Odense

Tværkajen 5
5000 Odense C
Tlf. +45 63 14 66 00
odense@deloitte.dk

Silkeborg

Papirfabrikken 26
8600 Silkeborg
Tlf. +45 89 20 70 00
silkeborg@deloitte.dk

Slagelse

Ndr. Ringgade 70A
4200 Slagelse
Tlf. +45 58 55 82 00
slagelse@deloitte.dk

Aalborg

Gøteborgvej 18
9200 Aalborg SV
Tlf. +45 98 79 60 00
aalborg@deloitte.dk

Aarhus

City Tower
Værkmestergade 2
8000 Aarhus C
Tlf. +45 89 41 41 41
aarhus@deloitte.dk

Aars

Løgstørvej 14
9600 Aars
Tlf. +45 96 98 23 00
aars@deloitte.dk

Nuuk

Imaneq 33, 6.-7. etage
3900 Nuuk
Tlf. +299 32 15 11
nuuk@deloitte.dk

Deloitte.

Deloitte leverer ydelser indenfor revision, consulting, financial advisory, risikostyring, 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, der leverer kompetencer og viden i verdensklasse og service af høj kvalitet til at håndtere kundernes mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Vil du vide mere om, hvordan Deloitte omkring 245.000 medarbejdere gør en forskel, der betyder noget, så besøg os på Facebook, LinkedIn eller Twitter.

Deloitte er en betegnelse for 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.com/about for en udførlig beskrivelse af DTTL og dets medlemsfirmaer.