

A close-up photograph of a wooden pitcher pouring water over smooth, dark, wet stones. The water is captured in mid-pour, creating a dynamic, flowing stream. The background is softly blurred, emphasizing the texture of the wood and the wet stones.

Gennemsigtheds- rapport 2015

EY Danmark

CVR-nr. 30 70 02 28

The EY logo, consisting of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. A yellow diagonal line is positioned above the 'Y'.

Building a better
working world



Forord

En strategisk transformation

Kære læser,

Velkommen til EY Danmarks gennemsigtighedsrapport 2014/15.

Den 1. juli 2014 gennemførte vi den største fusion nogensinde i vores branche i Danmark og etablerede et nyt og stærkere EY i Danmark.

Denne gennemsigtighedsrapport giver et indblik i og rapporterer om vores juridiske struktur og ejerskab, vores kvalitetsstyrings-system og politikker, vores omsætning fordelt på opgavetyper m.v. EY i Danmark offentliggør årsrapport i slutningen af november 2015.

Som revisorer spiller vi en afgørende rolle, når det gælder tillid og effektivitet på kapitalmarkederne. Virksomheder, långivere og andre interessenter stoler på, at vi yder en solid og korrekt indsats i hver enkelt opgave. Høj kvalitet har derfor høj prioritet og er kernen i vores forpligtelse til at varetage offentlighedens interesser.

EY har investeret betydelige beløb i unikke værktøjer, der fungerer globalt på tværs af landegrænser på samme revisionsopgave, og som effektiviserer og forbedrer vores revision. Og vi er særligt fokuseret på at ansætte og uddanne de bedste revisorer i branchen. Medarbejdere i EY opnår på kort tid højt fagligt fokus og international indsigt blandt andet gennem internationale kurser - fra den første dag i EY.

Vi håber, at denne gennemsigtighedsrapport medvirker til at skabe en forståelse af, hvordan vi arbejder med høj kvalitet i vores revision, af vores håndtering af risiko og sikring af uafhængighed - og dermed, hvordan vi arbejder med afsæt i vores globale 'purpose': Building a better working world.

God læselyst!

København, den 30. september 2015

Jesper Koefoed
CEO, Country Managing Partner

Vores målsætning: Building a better working world

I EY har vi forpligtet os til at efterleve og arbejde for *building a better working world*.

Den indsigt og de ydelser, vi leverer, opbygger tillid til kapitalmarkederne og den globale økonomi. Vi udvikler dygtige ledere og medarbejdere, som sammen leverer det, vi lover vores interessenter, og bidrager til, at arbejdsverdenen og arbejdslivet fungerer bedre - for vores medarbejdere, vores kunder og det omgivende samfund.



Indholdsfortegnelse

FORORD	2
OM OS	4
INDLEDNING.....	4
JURIDISK FORM, EJERFORHOLD OG LEDELSE	4
NETVÆRKSORGANISATIONEN	6
FOKUS PÅ KVALITET	9
INFRASTRUKTUR, DER UNDERSTØTTER KVALITET	9
FORANKRING AF PROFESSIONELLE VÆRDIER	10
INTERNT KVALITETSSTYRINGSSYSTEM.....	11
KUNDE- OG OPGAVEACCEPT	11
UDFØRELSE AF REVISION	12
GENNEMGANG OG KONSULTATION	13
ROTATION AF REVISIONSPARTNERE.....	14
INTERN KVALITETSKONTROL	15
EKSTERN KVALITETSKONTROL	16
OVERHOLDELSE AF LOVKRAV	16
UAFHÆNGIGHED	17
SAMMENSÆTNING AF EFFEKTIVE TEAMS	19
EFTERUDDANNELSE AF REVISORER	20
OMSÆTNING OG VEDERLÆGGELSE	22
REGNSKABSOPLYSNINGER	22
GRUNDLAG FOR PARTNERNES VEDERLAG	22
LEDELSENS ERKLÆRING OM KVALITETSSTYRINGSSYSTEMET OG RETNINGSLINJER FOR UAFHÆNGIGHED	24
REVISIONS- OG ERKLÆRINGSKUNDER OMFATTET AF LOV OM GODKENDTE REVISORER, § 21 STK. 3	25

Læs mere om EY på www.ey.com

Om os

Indledning

Med virkning fra 1. juli 2014 sammenlagde vi aktiviteterne i det daværende KPMG i Danmark og det tidligere EY i Danmark med henblik på at etablere et nyt og stærkere EY i Danmark. Den fortsættende rådgivnings- og revisionsvirksomhed drives af den legale enhed, der drev KPMG i Danmark, og som har ændret navn til Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab (CVR-nr. 30 70 02 28).

Den legale enhed aflagde tidligere regnskab efter kalenderåret, og derfor omfatter denne gennemsigtighedsrapport 18 måneder, dvs. perioden 1. januar 2014 - 30. juni 2015 for det nuværende Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab.

Gennemsigtighedsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med lov om godkendte revisorer § 27 samt EY's internationale retningslinjer herfor.

Juridisk form, ejerforhold og ledelse

Globalt integreret

EY er det mest globalt integrerede rådgivnings- og revisionsfirma med en nordisk, europæisk og international ledelse. Vi har dermed en virksomhedsstruktur og -ledelse, der ligner andre store internationale virksomheder.

Det indebærer en række fordele for vores kunder, at vi ikke tænker i nationale "kasser", men alene fokuserer på, hvor vi kan finde de bedste medarbejdere, der præcist kan hjælpe med at løse kundernes udfordringer.

EY i Danmark er en del af EMEA-området med 12 regioner, som omfatter Europa, Mellemøsten, Indien og Afrika med EYG-medlemsfirmaer i 99 lande. EY i Danmark er en del af den nordiske region.

Som andre koncerner driver vi vores virksomhed gennem selvstændige juridiske enheder. I Danmark driver vi vores virksomhed i Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab, EY Grønland Godkendt Revisionsanpartsselskab og EY Net Source A/S. Herudover har vi en række andre selskaber, hvori der ikke er erhvervmæssig aktivitet, bortset fra ejendomsudlejning, jf. neden for.

EY Nordic

EY Nordic ledes via to ledelsesgrupper; Nordic Executive og Nordic Practice Group.

Nordic Executive har det operationelle ledelsesansvar, mens Nordic Practice Group sammen med Nordic Executive udgør ledelsen for EY Nordic.

Nordic Executive består af:

- ▶ Erik Mamelund, Regional Managing Partner
- ▶ Jesper Koefoed, Deputy Regional Managing Partner
- ▶ Lars Weigl, Deputy Regional Managing Partner
- ▶ Stefan Anders Tage Persson, Chief Operation Officer
- ▶ Helene Siberg Wendin, Assurance Big City
- ▶ Asbjørn Ler, Assurance Local Region
- ▶ Christin Bøsterud, Tax
- ▶ Jesper Almström, Transaction Advisory Services
- ▶ Terje Andersen, Advisory
- ▶ Ragnar Gustavii, Markets, Accounts and business development
- ▶ Bjørn Vihovde, Talent
- ▶ Jaakko Hirvola, Risk Management.

Nordic Practice Group består af:

- ▶ Henrik Kronborg Iversen, Assurance Big City Market Leader
- ▶ Jesper Ridder Olsen, Strategic Growth Markets
- ▶ Helena Robertsson, Family Business
- ▶ Ulrika Wass, Brand, Marketing and Communications
- ▶ Gary Lovett, Business Development
- ▶ Rudolf Pfaff, Chief Financial Officer
- ▶ Carina Bergman Marcus, General Counsel
- ▶ Jan Wellum Svensen, Partner Matters Group.

Jesper Koefoed er CEO og Country Managing Partner i Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab samt Deputy Regional Managing Partner i Norden.

Den danske Assuranceledelse består af Anders Stig Lauritsen, der er leder af Big Cities, Peter Klint Eilertsen, der er leder af Local Regions, samt Per Gunslev, som er leder af Professional Practice.

Nordics Regional Partner Forum er et tilsynsorgan for EY Nordic med i alt 12 partnere valgt ved direkte valg i de enkelte nordiske lande. Opgaven er at fungere som sounding board samt give input og rådgivning til Nordic Executive. Presiding partner for Nordics Regional Partner Forum er Torben Bender, der i denne rolle ligeledes er medlem af Global Governance Council (GGC).

Ejerskab og forbindelse til Ernst & Young Europe LLP og Ernst & Young Global Limited

Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab er indregistreret i Danmark og medlem af Ernst & Young Global Limited ("EYG" eller "Global").

EYG er EY's globale legale enhed, der varetager den samlede funktion for EY-virksomheder i hele verdenen.

I denne rapport er vi omtalt som henholdsvis Ernst & Young Danmark, Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab, "virksomheden", "vi" eller "os".

Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab er ejet 100 % af Ernst & Young Partnership P/S, der er ejet af partnere bosiddende i Danmark.

Nogle af de danske partnere er sammen med partnere fra andre EYG-medlemsvirksomheder i Europa tillige partnere i Ernst & Young Europe LLP, som er et partnerselskab med begrænset ansvar, der er indregistreret efter engelsk ret. Ernst & Young Europe LLP opfylder kravene til ejerskab og ledelse under EU's 8. direktiv.

Selskabet er registreret hos ICAEW (Institute of Chartered Accountants in England and Wales) som et revisionsfirma, men det udfører ikke revision eller leverer andre revisionsrelaterede ydelser.

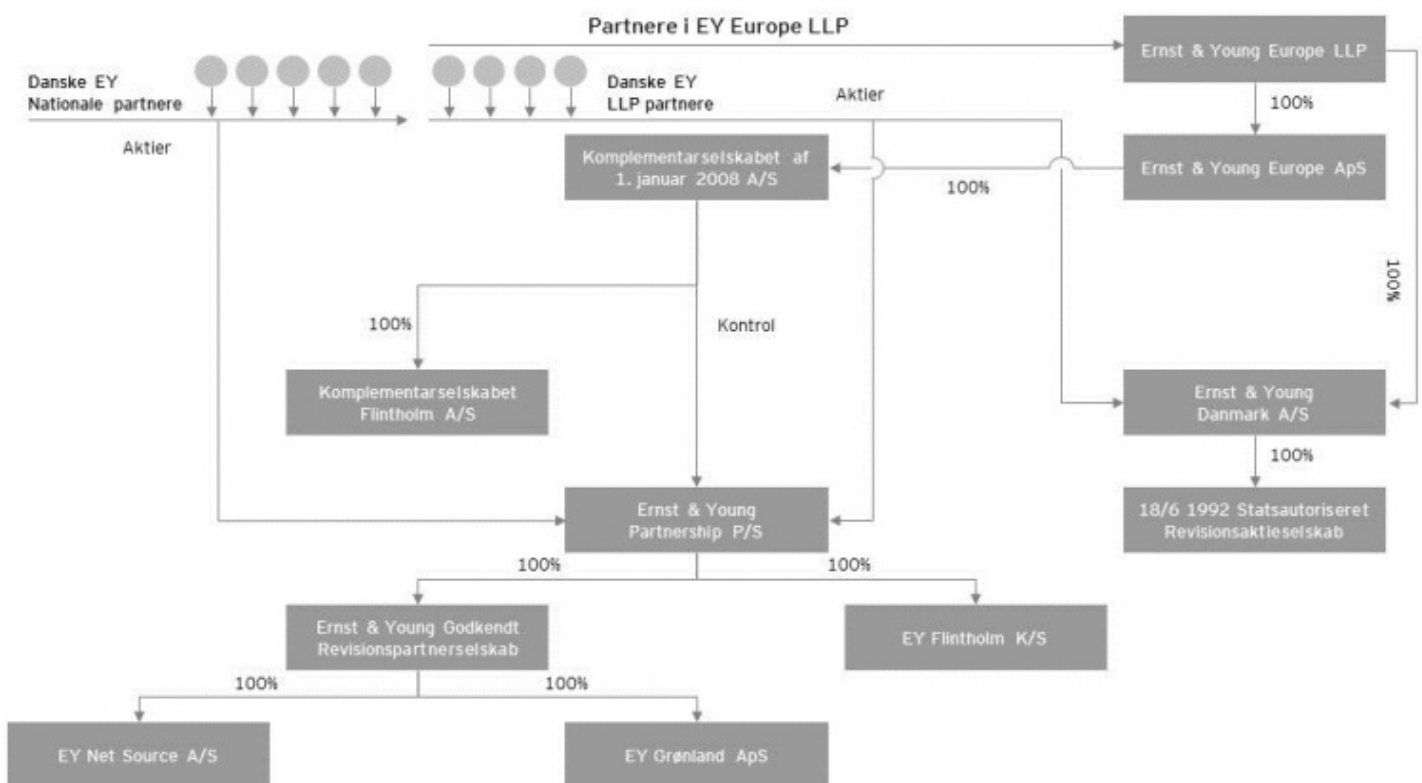
Ernst & Young Europe LLP har bestemmende operationel indflydelse på Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab gennem det 100 % ejede Ernst & Young Europe ApS og Komplementarselskabet af 1. januar 2008 A/S samt aktionæroverenskomst indgået med de danske partnere.

Andre EY-virksomheder i Danmark

Ejerskabet til kunderelationer samt visse anlægsaktiver ligger hos Ernst & Young Danmark A/S og Ernst & Young Partnership P/S, der har bortforpagtet disse til Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab. Ernst & Young Danmark A/S ejer tillige 18/6 1992 Statsautoriseret Revisionsaktieselskab.

Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab, Ernst & Young Godkendt Revisionsaktieselskab, Ernst & Young Grønland Anpartsselskab, Ernst & Young Europe ApS og 18/6 1992 Statsautoriseret Revisionsaktieselskab er alle godkendte revisionselskaber, men der leveres alene revisionsydelser i Danmark fra Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab og EY Grønland Godkendt Revisionsanpartsselskab.

Ejer- og ledelsesstrukturen er grafisk illustreret nedenfor.



Selskabsretlig ledelse i Danmark

Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab har en bestyrelse og direktion med selskabsretligt ansvar for partnerselskabet i henhold til dansk lovgivning.

Direktionen udgøres af Jesper Koefoed, statsautoriseret revisor.

Bestyrelsen består af:

- ▶ Erik Mamelund, formand
- ▶ Stefan Anders Tage Persson
- ▶ Jesper Koefoed.

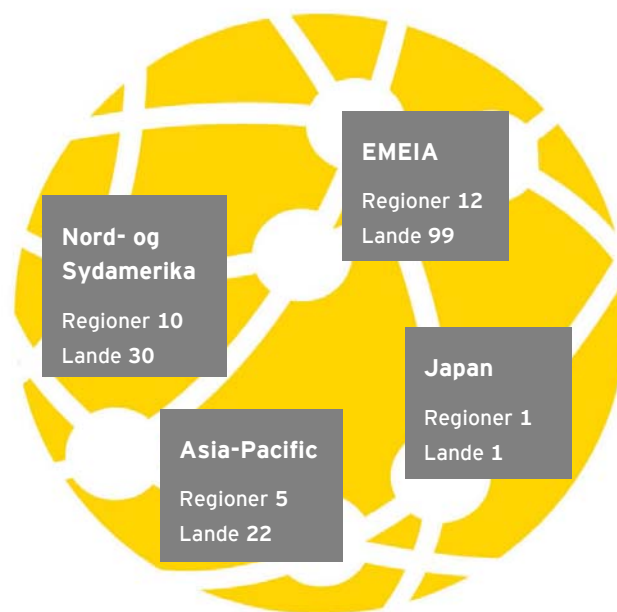
Europe Executive

Europe Executive forestår ledelsen af EY i Europa, Mellemøsten, Indien og Afrika (EMEIA). Det har beføjelser og ansvar for strategi og ledelse under fire dimensioner, som er 'People', 'Quality', 'Growth' og 'Operational Excellence'. Det består af den europæiske Managing Partner, den europæiske Chief Operating Officer, EMEIA-ledere af Markets, People og Risk Management, serviceline-lederne for Assurance, Advisory, Transaction Advisory Services og Tax samt alle Regional Managing Partnere i Europa.

Indtil 3. juli 2015 havde Ernst & Young Europe LLP valgt et Europe Advisory Council, som bestod af et antal partnere fra EYG-medlemsvirksomhederne i Europa. Det udfyldte en rådgivende rolle i forhold til Europe Executive omkring politikker, strategi og andre forhold, og dets godkendelser var påkrævet i forhold til en række væsentlige forhold, herunder udpegning af Europe Managing Partner, godkendelse af årsregnskab for Ernst & Young Europe LLP samt væsentlige transaktioner.

Fra 4. juli 2015 er Europe Advisory Council erstattet af the Europe Governance Sub-committee, som består af Managing Partner fra hver region i Europa. The Europe Governance Sub-committee har en tilsvarende rolle som Europe Advisory Council.

Netværksorganisationen



EY er en af verdens førende organisationer inden for revision, skat, virksomhedstransaktioner og rådgivning. Vores 190.000 medarbejdere i over 150 lande deler ønsket om *building a better working world* og er forenet om fælles værdier: integritet og professionel skepsis. I dagens globale marked er vores integrerede indsats særlig vigtig ved løsningen af multinationale revisionsopgaver.

EYG koordinerer medlemsfirmaerne og fremmer samarbejdet imellem dem. EYG yder ikke kunderådgivning, men dets målsætning omfatter medlemsfirmaernes levering af kvalitetsydelser over hele verden. Hvert enkelt medlemsfirma udgør en selvstændig juridisk enhed.

Medlemsfirmaernes forpligtelser og ansvarsområder reguleres af EYG's vedtægter og forskellige andre aftaler.

Nedenfor følger en beskrivelse af den globale organisations struktur og primære globale organer. Strukturen afspejler et princip om at drive EY som en global organisation med én fælles strategi.

EY har opdelt sin driftsmodel i the *Executive* og the *Regions*. The Executive omfatter the Global Executive ("GE") (jf. definitionen nedenfor), dets udvalg og teams samt ledelsen af de fire Areas. Denne strømlinede struktur giver EY mulighed for at styrke sin globale rækkevidde og levere ensartede kvalitetsydelser overalt i verden, idet GE har ansvaret for en global tilgang til strategi, kvalitet, risikostyring, forretningsplanlægning, investeringer og prioriteter.

Samtidig giver denne driftsmodel mulighed for, at medlemsfirmaerne i 28 regioner kan etablere stærkere relationer til kunder og andre interessenter på lokalt niveau og imødekomme lokale behov.



Global Governance Council

Global Governance Council ("GGC") er EYG's primære rådgivningsorgan. Det omfatter en række partnere fra medlemsfirmaerne i de fire Areas samt uafhængige, eksterne ledelsesmedlemmer (Independent Non-Executives - INEs). Partnerne, som ikke har andre ledelseshverv, vælges af de øvrige partnere for en periode på tre år - med mulighed for genvalg i yderligere én periode. GGC rådgiver EYG om politikker, strategier samt de aspekter af beslutningstagningen, der er af interesse for offentligheden. GGC's godkendelse er påkrævet, for så vidt angår en række væsentlige forhold, som kunne have en indvirkning på EY.

Presiding partner for Nordics Regional Partner Forum, Torben Bender, er i denne rolle ligeledes medlem af GGC.

De uafhængige, eksterne ledelsesmedlemmer (INEs), som rekrutteres uden for EY, bibringer den globale organisation samt GGC de væsentlige fordele, der er forbundet med deres udefrakommende perspektiver og synspunkter. De uafhængige, eksterne ledelsesmedlemmer udpeges af en komité nedsat til formålet.

Global Executive

Global Executive ("GE") samler EY's ledelsesfunktioner, services og geografiske lokationer. GE ledes af bestyrelsesformanden og CEO for EYG og omfatter COO, Global Managing Partners of Client Service and Business Enablement, Area Managing Partners, den globale funktionsledelse for Talent, Risk Management og Finance and Corporate Development, og lederne af de globale service lines Assurance, Advisory, Tax og Transaction Advisory Services, samt den globale leder af Public Policy. GE omfatter endvidere formanden for Global Accounts Committee, formanden for Emerging Markets Committee samt en repræsentant for Emerging Markets.

GE og GGC godkender nominerede til posterne som bestyrelsesformand og CEO for EYG og ratificerer udnævnelsen af Global Managing Partners. GE godkender desuden udnævnelsen af Global Vice Chairs. GGC ratificerer udnævnelsen af enhver Global Vice Chair, som er medlem af GE. GE godkender endvidere udnævnelsen af Area Managing Partners. Sådanne udnævnelser skal ratificeres af GGC.

GE's kommissorium omfatter fremme af de globale målsætninger samt udvikling, godkendelse og, hvis relevant, implementering af:

- ▶ Globale strategier og planer
- ▶ Fælles standarder, metodikker og politikker, som skal fremmes inden for medlemsfirmaerne
- ▶ Medarbejderinitiativer, herunder kriterier og processer for optagelse, vurdering, udvikling, aflønning og afgang af partnere
- ▶ Kvalitetsforbedringsprogrammer
- ▶ Forslag vedrørende myndighedsmæssige forhold og public policy
- ▶ Politikker og vejledninger vedrørende medlemsfirmaernes betjening af internationale kunder, forretningsudvikling, markeder og branding
- ▶ EY's forretningsplaner, udviklingsfonde og investeringsprioriteter
- ▶ EYG's årsrapporter og budgetter
- ▶ GGC's anbefalinger
- ▶ Ethvert andet forslag, der understøtter de globale målsætninger.

Kommissoriet omfatter endvidere bemyndigelsen til at mægle og dømme i tilfælde af tvister imellem medlemsfirmaer.

GE-udvalg

Der er nedsat GE-udvalg for Global Markets and Investments, Talent, Risk Management, Assurance, Advisory, Tax og Transaction Advisory Services. GE-udvalg ledes af medlemmer af GE og er sammensat af repræsentanter fra de fire Areas. GE-udvalg skal komme med anbefalinger til GE.

Global Practice Group

Denne gruppe omfatter medlemmerne af GE, GE-udvalg samt lederne af regionerne. Global Practice Group har til formål, på tværs af medlemsfirmaerne, at sikre en fælles forståelse af EY's strategiske målsætninger samt konsekvens i gennemførelsen deraf på tværs af organisationen.

EYG-medlemsfirmaer


I henhold til EYG's regler er medlemsfirmaerne forpligtet til at følge EY's målsætninger, herunder levering af kundeydelser af høj kvalitet over hele verden. Medlemsfirmaerne forpligter sig til at implementere de globale strategier og planer og til at opretholde et ensartet serviceniveau. De skal efterleve fælles standarder, metodikker og politikker vedrørende blandt andet revisionsmetodik, kvalitets- og risikostyring, uafhængighed, videndeling, HR og teknologiske værktøjer.



Først og fremmest forpligter EYG-medlemsfirmaerne sig til at udføre deres hverv med integritet og i overensstemmelse med gældende lovkrav, faglige og etiske standarder. Dette understøttes af vores Global Code of Conduct og vores værdier.

Ud over at indarbejde EYG's regelsæt, indgår medlemsfirmaerne en række aftaler om forskellige aspekter af deres medlemskab af EY-organisationen, herunder retten og forpligtelsen til at anvende EY-navnet samt deling af viden.

Medlemsfirmaerne underkastes kontroller for at vurdere, om de overholder EYG's krav og politikker om blandt andet uafhængighed, kvalitets- og risikostyring, revisionsmetodikker og HR. Der foretages særlige ad hoc-kontroller efter behov. Medlemsfirmaer, der ikke overholder kvalitetskrav og andre EYG-krav, kan ikke opretholde medlemskab af EY-organisationen.



Fokus på kvalitet

Infrastruktur, der understøtter kvalitet

Kvalitet i vores service lines

Vision 2020 afspejler EY's målsætning, ambition og strategi. Her kræves, at EY's medlemsfirmaer skal yde exceptionel kundeservice over alt i verden. Dette er gjort muligt ved et stærkt og kontinuerligt fokus på kvalitet og service, som er fagligt og globalt konsekvent og betyder service, der er baseret på objektivitet, professionel skepsis samt overholdelse af EY's politikker og faglige standarder.

Vores service lines er ansvarlige for at levere ydelser af høj kvalitet og forestå kvalitetskontroller og tidstro kvalitetssikring af opgaver, som måler overholdelse af faglige standarder og alle vores politikker.

Vision 2020 styrker fokus på kvalitet inden for alle vores service lines. Den indeholder klarhed om Risk Managements rolle i forhold til at føre tilsyn med anvendelsen af politikker og praksis, som understøtter og forbedrer kvaliteten af revisionen.

Global Vice Chair for Assurance koordinerer medlemsfirmaernes overholdelse og implementering af EY's politikker og procedurer for erklæringsydelser.

Professional Practice-funktionen

Global Vice Chair for Professional Practice-funktionen, benævnt Professional Practice Director ("PPD"), er under tilsyn af Global Managing Partner for Risk Management ("GMP-RM") og Global Vice Chair for Assurance og arbejder direkte sammen med Area PPD'erne for at fastlægge globale kvalitetsstyringspolitikker og -procedurer på revisionsområdet. Area PPD'erne er under tilsyn af Global PPD, Area Risk Management Leader og Area Assurance Leader. Dette er med til at sikre større sikkerhed for objektivitet i revisionskvaliteten og konsultationsprocesserne.

Global PPD og Area PPD'erne leder og fører tilsyn med Professional Practice-funktionen. Dette er faglige specialister inden for regnskabs- og revisionsstandarder, som rådgiver om regnskabs-, og revisionsmæssige forhold og udfører en række forskellige aktiviteter inden for overvågning og risikostyring.

Global PPD fører tilsyn med, at udviklingen inden for EY Global Audit Methodology ("EY GAM") og dertil knyttede teknologiske værktøjer er i overensstemmelse med relevante faglige standarder og lovgivningsmæssige krav. Professional Practice-funktionen fører desuden tilsyn med vejledninger og uddannelsesprogrammer samt overvågningsmetoder, som medarbejdere i medlemsfirmaerne anvender for at kunne udføre revisionsopgaver på en ensartet og effektiv måde. PPD er - ligesom andre kundebetjenende medarbejdere i det enkelte medlemsfirma - velinformede om EY's medarbejdere, kunder og processer og er let tilgængelige for revisionsteams, der har behov for konsultationer.

Risk Management

GMP-RM er ansvarlig for at føre tilsyn med kvalitetsinitiativer på tværs af EY's fire service line-funktioner; Assurance, Advisory, Tax og Transaction Advisory Services.

GMP-RM er under tilsyn af EYG's bestyrelsesformand, CEO og COO og er medlem af GE. Partnere i medlemsfirmaerne udpeges til at stå for Risk Management-initiativer i service lines og medlemsfirmaer, og de bistås af kundebetjenende medarbejdere og andre medarbejdere. GMP-RM er tillige ansvarlig for at fastsætte globalt konsistente prioriteter for risikostyringen. Disse prioriteter viderekommunikeres til medlemsfirmaerne, og eksekveringen deraf styres via et formelt Enterprise Risk Management-program.

Kvalitetssikringsprogrammer:

Nedenfor beskriver vi de væsentlige aspekter ved vores kvalitetssikringsprogram:

- ▶ Forankring af professionelle værdier
- ▶ Internt kvalitetsstyringssystem
- ▶ Kundeaccept og fortsat betjening
- ▶ Udførelse af revision
- ▶ Gennemgang og konsultation
- ▶ Rotation af revisionspartnere
- ▶ Kvalitetskontrol
- ▶ Kvalitetssikringsgennemgang
- ▶ Overholdelse af lovgivning.

Forankring af professionelle værdier

Vedvarende fokus på kvalitet

Høj kvalitet i vores ydelser er et afgørende mål. EY Global har et vedvarende fokus på at fastholde en kultur med fokus på kvalitet. Dette omfatter blandt andet "tone at the top", ressourcer, revisionsværktøjer og -teknologi.

Tone at the top

Vores partnere er ansvarlige for at sætte den rette "tone at the top" og gennem adfærd og handlinger demonstrere EY's ønske om *building a better working world*. Vi kommunikerer til vores medarbejdere, at kvalitet og faglig ansvarlighed begynder hos dem. Vores fælles værdier er forankret i, hvem vi er samt alle vores handlinger, og skal inspirere vores medarbejdere og vejlede dem i at gøre det rigtige.

Vores holdning til etik og integritet er forankret i vores konsultationskultur, uddannelsesprogrammer og interne kommunikation. Den øverste ledelse fremhæver løbende vigtigheden af at udføre arbejde af høj kvalitet og overholde faglige standarder samt vores politikker ved at gå foran med det gode eksempel og variere måden at kommunikere på. Ved vores kvalitetskontroller vurderer vi også kvaliteten af vores ydelser som en vigtig parameter i vurderingen og belønningen af alle kundebetjenende medarbejdere.

Vi har en kultur, der kraftigt understøtter samarbejde og dialog, og som lægger særlig vægt på vigtigheden af konsultation ved komplekse eller subjektive spørgsmål inden for regnskab, revision, rapportering, lovgivning og uafhængighed. Vi mener, det er vigtigt at sikre, at opgaveteams og kunder retter sig efter konklusioner fra gennemførte konsultationer, og vi følger op om nødvendigt.

Vores interne budskab har altid været, at ingen kunde er vigtigere end vores professionelle omdømme - EY's omdømme og vores medarbejders omdømme.

Code of Conduct

Vi fremmer en kultur, der understøtter medarbejdernes integritet. Den globale Code of Conduct består af et sæt klare normer og regler, som styrer vores handlinger og forretningsmæssige adfærd. Den globale Code of Conduct er underopdelt i fem kategorier, der indeholder principper, som skal følges af alle i EY, for at sætte standarden for adfærd i alle aspekter af vores forretning:

- ▶ Samarbejdet internt
- ▶ Samarbejdet med kunder og andre
- ▶ Sikring af faglig integritet
- ▶ Fastholdelse af vores objektivitet og uafhængighed
- ▶ Respekt for vores intellektuelle kapital.

Gennem regelmæssig kommunikation og vores procedurer til at overvåge, at den globale Code of Conduct overholdes, søger vi at skabe et miljø, der tilskynder samtlige medarbejdere til at handle på en ansvarlig måde, herunder at rapportere om fejl og uregelmæssigheder, uden at frygte represalier.

EY/Ethics Hotline giver vores medarbejdere, kunder og andre uden for organisationen et middel til på fortrolig måde at rapportere om aktiviteter, der kan medføre uetisk eller upassende adfærd, som er i strid med faglige standarder, eller som på anden måde ikke er i overensstemmelse med den globale Code of Conduct. EY/Ethics Hotline drives af en ekstern organisation, som udbyder fortrolige og anonyme hotline-rapporteringsydelser til selskaber over hele verden.

Når der sker henvendelse til EY/Ethics Hotline - via telefon eller internet - handles der straks. Afhængig af henvendelsens indhold involveres relevante personer fra Risk Management og andre funktioner med henblik på en stillingtagen til henvendelsen. Alle forhold håndteres af erfarne medarbejdere, og den globale Risk Management-funktion fører tilsyn. Tilsvarende procedurer udføres for forhold, der rapporteres uden for EY/Ethics Hotline.

Vores værdier Hvem vi er

Mennesker, der demonstrerer integritet, respekt og samarbejde

Mennesker med energi, entusiasme og modet til at gå forrest

Mennesker, der opbygger relationer ved at gøre det rigtige



Internt kvalitetsstyringsystem

EY Danmarks omdømme er altafgørende for vores succes som uafhængige revisorer, der leverer revisions- og rådgivningsydelser af høj kvalitet på en uafhængig, objektiv og etisk måde. Vi investerer løbende i initiativer til fremme af øget objektivitet, uafhængighed og professionel skepsis. Disse er altafgørende forudsætninger for at levere revisionsopgaver af høj kvalitet.

I EY Danmark er vores rolle som revisorer at udtrykke en grad af sikkerhed om, hvorvidt vores kunders regnskaber giver et retvisende billede. Vi sammensætter kvalificerede teams til at levere vores ydelser, idet vi trækker på vores ekspertise på tværs af brancher og ydelser. Vi bestræber os på løbende at forbedre vores kvalitets- og risikostyringsprocesser med henblik på at fastholde den høje kvalitet i vores ydelser.

Vi ved, at kvaliteten af vores revisionsydelser under de nuværende forhold – som er karakteriseret ved fortsat globalisering og kapitalens hurtige bevægelighed – aldrig har været af større vigtighed. Som en del af Vision 2020 fortsætter EY med at udvikle vores revisionsmetodik, værktøjer og andre ressourcer, der er påkrævet for at understøtte leveringen af kvalitetsydelser – i fuld overensstemmelse med EY's målsætning om at være den førende revisionsvirksomhed i 2020. Dette afspejler styrken i vores ønske om *building a better working world* og især at opbygge tillid på kapitalmarkederne og den globale økonomi.

Om end markedet og vores interessenter efterspørger revisionsydelser af høj kvalitet, kræver de også en høj grad af effektivitet i leveringen af disse ydelser. EY søger konstant måder, hvorpå vi kan forbedre effektiviteten af vores revisionsmetodik, samtidig med at vi fastholder revisionskvaliteten. Vi afsøger områder, hvor vores revisionskvalitet muligvis ikke lever op til forventningerne hos os selv og vores interessenter, herunder eksterne revisionstilsynsmyndigheder. Vi tager ved lære af eksterne og interne kvalitetskontroller og afdækker de underliggende årsager til kvalitetsmæssige udfordringer, for til stadighed at forbedre kvaliteten af vores revisioner, og vi mener, at en vigtig del af kvalitetskontrollerne er at tage passende skridt til at forbedre kvaliteten.

Et effektivt kvalitetsstyringsystem

EY har udviklet og implementeret et omfattende sæt globale politikker og regler for kvalitetsstyring på revisionsområdet. Disse politikker og regler opfylder kravene i de internationale revisionsstandarder om kvalitetsstyring, som er udstedt af International Auditing and Assurance Standards Board ("IAASB"). EY Danmark har suppleret disse med lokal lovgivning og retningslinjer og kan adressere specifikke forretningsmæssige behov.

Vi gennemfører ligeledes EY's Audit Quality Review-program ("AQR-programmet"), for at vurdere, om vores kvalitetsstyringsystem på revisionsområdet har fungeret effektivt, således at det giver en høj grad af sikkerhed for, at EY Danmark og vores medarbejdere overholder gældende faglige og EY-udviklede standarder samt myndighedskrav.

Resultaterne fra AQR-programmet og eksterne kvalitetskontroller vurderes og kommunikeres inden for EY Danmark, for at danne basis for en løbende forbedring af revisionskvaliteten, således at den er i overensstemmelse med branchens højeste normer.

GE er ansvarlig for at implementere kvalitetsforbedrings- og beskyttelsesprogrammer. GE gennemgår således resultaterne fra vores interne AQR-program og eksterne kvalitetskontroller samt eventuelle væsentlige tiltag med henblik på at adressere forbedringsbehov.

Kunde- og opgaveaccept

EY's politik

EY's globale Client Acceptance and Continuance Policy fastlægger principperne for medlemsfirmaers accept af en ny kunde eller opgave eller fortsat betjening af en eksisterende kunde eller opgave. Disse principper er afgørende for, at vi kan opretholde kvaliteten, styre risici, beskytte vores medarbejdere og opfylde lovgivningens krav. Formålet med politikken er at:

- ▶ sikre retningslinjer vedrørende beslutninger om accept/fortsat betjening af kunder eller opgaver
- ▶ overholde gældende uafhængighedskrav
- ▶ identificere og på en hensigtsmæssig måde håndtere eventuelle interessekonflikter
- ▶ identificere og afvise kunder, der udgør en for stor risiko
- ▶ kræve konsultation med udpegede ansvarlige for at sikre yderligere risikostyringsprocedurer for specifikke højrisikofaktorer
- ▶ opfylde juridiske, lovgivningsmæssige og faglige krav.

EY's globale Conflicts of Interest Policy definerer desuden globale normer for forskellige typer interessekonflikter samt en proces for identifikation heraf. Den indeholder også regler for, hvordan vi styrer interessekonflikter så hurtigt og effektivt som muligt ved at anvende passende forholdsregler. Disse spænder fra at indhente de pågældende kunders samtykke til at betjene to eller flere kunder til at afvise at betjene kunder for at undgå en konkret konflikt.

At omsætte teori til praksis

Vi anvender Global Tool for Acceptance and Continuance ("GTAC"), som er et intranetbaseret system. Her kan man effektivt koordinere aktiviteter, der er relateret til kunde- og opgaveaccept samt til fortsat betjening i overensstemmelse med globale, service line- og medlemsfirmapolitikker. GTAC fører brugerne igennem kravene for kundeaccept og fortsat betjening og identificerer de politikker og henvisninger til faglige standarder, der er nødvendige for at kunne vurdere både forretningsmæssige muligheder og de dertil hørende risici.

Som led i denne proces tager vi en potentiel kundes risiko-profil i betragtning. Før vi accepterer en ny opgave eller kunde, afgør vi, om vi har de fornødne ressourcer til at levere kvalitetsydelser, navnlig på meget fagtekniske områder, og om de ydelser, som kunden ønsker, er nogle, der er relevante for os at levere. Godkendelsesprocessen er strengt reguleret, og ingen ny revisionsopgave må accepteres, uden at være godkendt af den danske PPD.

I vores årlige proces, hvor vi tager stilling til fortsat kunde-betjening, vurderer vi de ydelser, vi har leveret, samt vores evne til fortsat at kunne levere kvalitetsydelser, ligesom vi forholder os til den enkelte kundes holdning til kvalitet og gennemsigtighed i regnskabsafleggelsen. Den opgave-ansvarlige partner gennemgår hvert år vores forhold til revisionskunden for at træffe afgørelse om fortsat betjening.

"Close Monitoring"

Som et resultat af denne gennemgang vil visse revisionsopgaver blive underlagt yderligere overvågning i løbet af revisionen, og visse revisionskunde-forhold vil ikke blive fortsat. Som i kundeacceptprocessen involveres vores PPD i processen vedrørende beslutninger om fortsat kunde-betjening og skal tiltræde de trufne beslutninger vedrørende fortsat betjening.

Ved beslutninger om både kundeaccept og fortsat betjening inddrages opgaveteamets vurdering af, om virksomhedens ledelse kunne tænkes at ville presse os til at acceptere upassende regnskabs-, revisions- og rapporteringsmæssige konklusioner og derved underminere kvaliteten. Overvejelser om og konklusioner om ledelsens integritet er altafgørende i forbindelse med beslutninger om kundeaccept og fortsat betjening.

Udførelse af revision

Som led i Vision 2020 vil EY i løbet af de kommende år investere signifikante beløb i revisionsmetodikker og -værktøjer. Disse investeringer er i overensstemmelse med EY's målsætning om at være den førende revisionsvirksomhed i 2020 og afspejler vores ønske om *building a better working world* og især opbygge tillid til kapitalmarkederne og den globale økonomi.


Revisionsmetodik

I foråret 2015 blev implementeringen af en ny Global Audit Methodology (EY GAM) påbegyndt. Dette medfører, at vi i 2015 implementerer et nyt dokumentationsværktøj, EY Canvas.

En af hjørnestenene i EY GAM er at foretage (og revurdere og ændre, hvis relevant, gennem hele revisionsprocessen) risikovurderinger og derefter fastsætte arten, den tidsmæssige placering og omfanget af revisionshandlinger på baggrund af disse risikovurderinger. EY GAM lægger desuden vægt på, at der anlægges professionel skepsis i udførelsen af revisionshandlingerne. EY GAM er baseret på internationale revisionsstandarder og suppleret med danske lovgivningsmæssige krav.

EY GAM er organiseret i indbyrdes afhængige faser, der sætter fokus på kundens forretning og risici relateret til årsregnskabet og på, hvorledes sådanne risici påvirker vores revision af årsregnskabet. EY GAM består af tre nøgleelementer, som er krav, supplerende vejledninger, skabeloner og eksempler. Kravene afspejler det typiske forløb i EY Danmarks udførelse af en revision. De supplerende vejledninger beskriver krav og vejledninger om specifikke situationer og omstændigheder, der måtte opstå i løbet af en revision. Skemaerne, skabelonerne og eksemplerne omfatter "leading practice"-illustrationer som hjælp til at udføre og dokumentere revisionshandlinger.

Revisionsmetodikken bliver løbende forbedret på baggrund af nye standarder, nye revisionsforhold, erfaringer relateret til implementering samt resultaterne fra eksterne og interne kvalitetskontroller. Derudover overvåger vi løbende nuværende og nye udviklingstendenser på området og udsender påmindelser om rettidig revisionsplanlægning samt andre påmindelser. Her pointerer vi forhold, vi har noteret os under kvalitetskontroller, samt væsentlige emner af interesse for International Forum of Independent Audit Regulators ("IFIAR"), herunder professionel skepsis, concernrevisioner, indregning af omsætning og kvalitetssikringsgennemgange.



EY GAM forudsætter overholdelse af relevante etiske krav, herunder uafhængighed i forhold til den virksomhed, vi reviderer.

Teknologi

Vores revisionsteams anvender en lang række teknologiske hjælpemidler til at udføre og dokumentere det arbejde, der udføres i henhold til EY GAM. I 2015 implementerer vi næste generation af vores globale revisionsværktøj, EY Canvas. EY Canvas er webbaseret med state-of-the-art teknologi for at sikre effektivitet og høj datasikkerhed.

EY har en række dataanalyseværktøjer til brug for revisionen. Værktøjerne hjælper vores revisionsteams med at analysere kundedata, hvilket forbedrer vores risikovurderingsprocesser og muliggør yderligere undersøgelser af højrisikotransaktioner.

Sammensætning af revisionsteams

I henhold til EY Danmarks politikker skal der ske en årlig vurdering af de partnere, der udpeges til at lede revisionsteams for børsnoterede selskaber. Denne vurdering foretages af de danske Assurance-ledere og PPD for at sikre, at de partnere, som har ansvaret for revisionen af børsnoterede virksomheder m.v., har de rette kompetencer, dvs. tilstrækkelig viden, færdigheder og evner til at varetage deres opgaveansvar.

Assurance-ledelsen har fastlagt en proces for at udpege medarbejdere til revisionsteams. Faktorer, der lægges vægt på ved udpegning af medarbejdere til revisionsteams, omfatter kompetencer, opgavens omfang og kompleksitet, særligt branchekendskab og -erfaring, den tidsmæssige placering af arbejdet, kontinuitet og muligheder for "on-the-job"-træning. Ved mere komplekse opgaver tages der højde for, om der er behov for særlig eller yderligere ekspertise for at supplere eller styrke revisionsteamet.

Ofte bistår interne eksperter revisionsteamet med at udføre revisionshandling og opnå tilstrækkeligt revisionsbevis. Disse eksperter anvendes i situationer, der kræver særlige evner eller viden, fx i forbindelse med revision af IT-systemer, værdiansættelse af aktiver og aktuarmæssige analyser.

Gennemgang og konsultation

Gennemgang af revisionsarbejde

EY's politikker fastlægger kravene til rettidig og direkte involvering af de ansvarlige for revisionsopgaven samt forskellige niveauer for gennemgang af det udførte revisionsarbejde. Al revisionsdokumentation gennemgås af en anden medarbejder med højere anciennitet end den udførende medarbejder.

En skattekyndig medarbejder gennemgår væsentlig skattemæssig dokumentation og andre relevante arbejdsoplysninger, hvor skatteforholdene er komplekse.

For så vidt angår børsnoterede selskaber samt visse andre selskaber gennemgår en kvalitetssikringskontrollant (EQR, se nedenfor) væsentlige regnskabsmæssige forhold og forhold vedrørende regnskabsaflæggelse og revisionens udførelse samt årsregnskabet for den virksomhed, vi reviderer, og vores revisionspåtegning.

Arten, den tidsmæssige placering og omfanget af den gennemgang af arbejdsoplysningerne, som er nødvendig i en given situation, afhænger af mange faktorer, herunder:

- ▶ Risiko, væsentlighed, subjektivitet og kompleksiteten af det specifikke forhold
- ▶ Kompetencer og erfaringsniveau blandt de medlemmer af revisionsteamet, der udarbejder revisionsdokumentationen
- ▶ Omfanget af bistand (konsultation).

Politikkerne beskriver endvidere hvert teammedlems rolle og ansvar samt kravene til dokumentation af deres arbejde og konklusioner.

Konsultationskrav

Vores konsultationspolitikker er baseret på en samarbejds-kultur, hvor revisorer opfordres til at konsultere en mere erfaren kollega om komplekse regnskabs-, revisions- og rapporteringsmæssige spørgsmål. Konsultationskrav og dertil knyttede politikker er udformet for at sikre, at vi involverer de rette ressourcer, så revisionsteams kan drage rigtige konklusioner.

Konsultation er et led i beslutningsprocessen, ikke blot en proces for at få råd og vejledning.

I tilfælde af komplekse og følsomme spørgsmål skal man konsultere kolleger uden for revisionsteamet, som har større erfaring eller særlig viden, navnlig Professional Practice- og Independence-medarbejdere.

Det er endvidere et krav i vores politikker, at vi dokumenterer alle konsultationer, herunder at vi opnår skriftlig accept fra de(n) konsulterede person(er) for at påvise vedkommendes forståelse af forholdet og dets løsning.



Kvalitetssikringsgennemgang

Det er et krav, at kvalitetssikringskontrollanter (EQR) - i overensstemmelse med faglige standarder - udfører kvalitetssikringsgennemgange i forbindelse med revisionen af alle børsnoterede kunder samt visse andre kunder, herunder kunder med en høj risikovurdering. Disse kvalitetskontrollanter har stor relevant viden og erfaring. De er uafhængige af revisionsteamet og i stand til objektivt at vurdere væsentlige regnskabs-, revisions- og rapporteringsmæssige forhold. En sådan kontrollant må under ingen omstændigheder uddelegere sit ansvar til nogen anden person. En kvalitetssikringsgennemgang er en aktivitet, der pågår i løbet af hele revisionsopgaven, herunder planlægning, risikovurdering, revisionsstrategi og udførelse. Politikker og procedurer om udførelsen og dokumentationen af kvalitetssikringsgennemgange giver specifik vejledning i arten, den tidsmæssige placering og omfanget af de handlinger, der skal udføres, samt den krævede dokumentation for udførelsen. Vores PPD tager stilling til, hvilke revisionsopgaver der skal underlægges kvalitetssikringsgennemgang, hvilket altid omfatter børsnoterede selskaber samt visse andre kunder, herunder kunder med en høj risikovurdering.

Proces for uenighed i revisionsteamet

Vores kultur er præget af samarbejde. Vi opmuntrer vores medarbejdere til at tale frit, uden frygt for repressalier, hvis der opstår uenighed om faglige spørgsmål, eller hvis de føler sig utilpasse i forbindelse med et forhold, der vedrører en kundeopgave. Vores politikker og procedurer på området skal styrke vores medarbejdere ved at kræve, at medlemmerne af et revisionsteam gør opmærksom på eventuelle uenigheder i relation til væsentlige regnskabs-, revisions- eller rapporteringsmæssige forhold.

Nye medarbejdere introduceres til politikkerne ved ansættelsen og skal medvirke til, at forskellige synspunkter høres og undersøges.

Faglige meningsforskelle, som måtte opstå i løbet af en revisionsopgave, drøftes og løses normalt selv af revisions-teamet. Hvis et teammedlem, der tager del i drøftelsen af et spørgsmål, imidlertid ikke er tilfreds med afgørelsen, har vedkommende både ret og pligt til at sørge for, at spørgsmålet kommunikeres videre til et højere niveau i organisationen, indtil der kan opnås enighed eller træffes en endelig beslutning. Hvis kvalitetssikringskontrollanten kommer med anbefalinger, som den opgaveansvarlige partner ikke kan acceptere, og forholdet ikke afklares til kontrollantens til-

fredshed, kan erklæringen først afgives, når spørgsmålet er løst ved at følge EY's konsultationsprocedurer til håndtering af faglig uenighed. Vores dokumentationskrav vedrørende uenigheder og deres løsning er de samme som for andre konsultationer. En hvilken som helst part i processen kan særskilt dokumentere vedkommendes personlige holdning i et bilag til dokumentationen af den endelige beslutning.

Rotation af revisionspartnere

EY er tilhænger af tvungen rotation af revisionspartnere, som har til formål at styrke revisors uafhængighed. Vi opfylder the International Ethics Standards Board for Accountants' ("IESBA") samt, hvor dette kræves, den amerikanske Securities and Exchange Commissions ("SEC") krav vedrørende rotation af revisionspartnere. EY Danmark støtter op om rotationsprincippet, da det giver mulighed for at hente friske øjne ind og fremmer større uafhængighed af virksomhedens ledelse, samtidig med at den opnåede ekspertise og viden bevares. Rotation af revisionspartnere er, sammen med de lovbestemte krav til revisors uafhængighed, vores interne kvalitetskontroller og uafhængigt tilsyn med revisorer, med til at styrke revisors uafhængighed og objektivitet og er vigtige foranstaltninger til at sikre revisionskvaliteten.

For børsnoterede kunder og andre virksomheder af offentlighedens interesse (lov om godkendte revisorer § 21, stk. 3) er det et krav, at den kundeansvarlige partner og kvalitetssikringskontrollanten roterer efter syv år. For så vidt angår revisionskunder, der nyligt har fået status af virksomhed af interesse for offentligheden (herunder nyligt børsnoterede virksomheder), kan den kundeansvarlige partner og kvalitetssikringskontrollanten fortsætte med at betjene kunden i yderligere to år, før de skal rotere, uanset i hvor mange år de har betjent kunden forud for børsnoteringen. Når partneren er ophørt med at betjene kunden, må vedkommende ikke fungere som revisionsansvarlig partner eller kvalitetssikringskontrollant i en periode på mindst to år.

Vi har udviklet værktøjer til overvågning af, om rotationskravene overholdes. Vi har endvidere indført en proces for planlægning af partnerrotation og dertil knyttede beslutninger, som omfatter konsultation og godkendelse hos vores Professional Practice- og Independence-funktioner.



Intern kvalitetskontrol

Det globale Audit Quality Review "AQR"-program er en hjørnesteen i EY's interne kvalitetskontrol for overvågning af revisionskvaliteten. EY Danmark gennemfører AQR-programmet, rapporterer om resultaterne og udarbejder relevante forbedringsplaner. Det primære formål med AQR-programmet er at konstatere, om kvalitetsstyringssystemer er hensigtsmæssige og efterleves under udførelsen af revisionsopgaver med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed for, at gældende politikker og procedurer, faglige standarder og lovkrav overholdes. AQR-programmet opfylder retningslinjerne i International Standard on Quality Control nr. 1, ("ISQC nr. 1"), danske faglige standarder og lovkrav. AQR-programmet er også en hjælp i EY Danmarks løbende arbejde med at identificere områder, hvor vi kan forbedre vores resultater eller vores politikker og procedurer.

AQR-programmet gennemføres hvert år og koordineres og styres af repræsentanter for PPD-netværket - overvåget af Assurance-ledelsen. AQR-programmet sikrer, at alle underskrivende revisorer med ansvar for revisionsopgaver kontrolleres over en 3-årsperiode.

De opgaver, der kontrolleres, udvælges ud fra en risikobaseret indfaldsvinkel, og omfatter primært revisionskunder, som er store, komplekse eller af betydelig offentlig interesse, men omfatter også mindre lokale opgaver. AQR-programmet omfatter detaljerede, risikofokuserede kontroller af enkeltssager. Programmet dækker opgaver for børsnoterede og unoterede revisionskunder for at måle overholdelse af interne politikker og procedurer, EY GAM-krav og relevante lokale faglige standarder og lovkrav. De kontrollerede opgaver omfatter tillige gennemgang af et udsnit af ikke-revisionsopgaver. Denne gennemgang måler graden af overholdelse af faglige standarder og interne politikker og procedurer, som skal følges i forbindelse med leveringen af ikke-revisionsydelser. Herudover udføres der kontrol af firmaprocedurer for at vurdere, om kvalitetskontrolpolitikker og -procedurer overholdes i de funktionelle områder, der er fastlagt i ISQC nr. 1. AQR-programmet er et supplement til eksterne tilsynsaktiviteter, herunder myndighedernes (Revisortilsynets) tilsynsprogrammer.

I EY Danmark består AQR-programmet af gennemførelse af to årlige interne kvalitetskontroller. Kontrollen af større revisionsopgaver (revisionsopgaver over 200 timer - Global AQR) - foretages af udenlandske EY kolleger, mens mindre lokale revisionsopgaver (revisionsopgaver under 200 timer - Nordic AQR) foretages af danske kolleger.

De revisorer, der fungerer som kvalitetskontrollanter (AQR-reviewere) og teamledere, udvælges på baggrund af deres

evner og faglige kompetencer inden for både revision og regnskab og branchespecialisering, og de arbejder ofte med AQR-programmet i flere år og har betydelige kompetencer til at gennemføre programmet. Teamledere og kontrollanter i Global AQR allokeres til kontroller i andre lande end deres hjemland og er uafhængige af de revisionsteams, de kontrollerer. I Nordic AQR allokeres kontrollanter til andre kontorer end deres normale tilhørsforhold og er ligeledes uafhængige af de revisionsteams, de kontrollerer.

Resultater fra AQR-programmet og eksterne kvalitetskontrolaktiviteter evalueres og kommunikerer for at forbedre kvaliteten. Eventuelle kvalitetsforbedringsplaner omfatter opfølgingsplaner, de ansvarlige, tidsplan og tidsfrister samt sign-off på foretagne handlinger. Tiltag med henblik på at løse spørgsmål i relation til revisionskvaliteten, som måtte blive konstateret under AQR-programmet eller myndighedstilsyn, tages op af vores Assurance-ledelse og vores PPD med input fra Risk Management. De handlinger, der besluttet at gennemføre, overvåges af vores PPD og Assurance-ledelsen. AQR-programmet og eventuelle kvalitetsforbedringsplaner er en vigtig kilde til overvågning og sikring af feedback i forbindelse med vores løbende arbejde med at forbedre kvaliteten.

I 2015 omfattede den globale AQR for Danmark en kontrol af 23 større revisionsopgaver, hvoraf 21 opgaver blev vurderet til ikke at have nogen væsentlige mangler. Nordic AQR (revisionsengagementer under 200 timer) har i 2015 gennemgået 40 opgaver, hvoraf 27 blev vurderet til ikke at have nogen væsentlige mangler.

I 2014 gennemførte vi i alt tre interne kvalitetskontroller. Inden sammenlægningen med det tidligere KPMG Danmark den 1. juli 2014, blev den Globale AQR gennemført for fem engagementer, hvoraf ingen opgaver blev vurderet til at have væsentlige mangler. Efter sammenlægningen blev Nordic AQR gennemført for det hidtidige EY. Her blev i alt 12 opgaver kontrolleret, hvoraf 9 opgaver blev vurderet til ikke at have nogen væsentlige mangler.

I efteråret 2014 gennemførte vi desuden intern kontrol af 35 opgaver fra det tidligere KPMG Danmark, hvoraf 26 opgaver blev vurderet til ikke have nogen væsentlige mangler.

Uanset om der er væsentlige eller mindre væsentlige observationer eller mangler, vurderer EY Danmark resultaterne fra interne og eksterne tilsyn for at finde de underliggende årsager, udarbejde handlingsplaner og søge at forbedre revisionskvaliteten.



Ekstern kvalitetskontrol

Vi er som øvrige danske godkendte revisionsfirmaer underlagt tilsyn af Revisortilsynet i Danmark, som periodisk vurderer virksomhedernes kvalitetskontrollsystemer og kontrollerer udvalgte erklæringsopgaver.

EY støtter et stærkt, uafhængigt tilsyn med revisorer.

Revisortilsynet har i 2015 påbegyndt en ordinær undersøgelse af EY i Danmark. Undersøgelsen har indtil videre omfattet gennemgang af kvalitetsstyringssystem samt efteruddannelseskraV til statsautoriserede revisorer. Undersøgelsen vil i efteråret 2015 tillige omfatte en stikprøvevis gennemgang af erklæringsopgaver m.v.

Resultatet af Revisortilsynets undersøgelse forventes at foreligge i begyndelsen af 2016.

Den seneste lovpligtige kvalitetskontrol af Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab blev foretaget i november 2012. Vi henviser til gennemsigthedsrapport 2013 af 26. februar 2014 for KPMG Statsautoriseret Revisionspartnerselskab (nu Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab).

Overholdelse af lovkrav

Den globale Code of Conduct indeholder en række klare retningslinjer for vores forretningsmæssige handlinger og adfærd. EY Danmark overholder gældende love og regler, og EY's værdier er vigtige holdepunkter for vores målsætning om at gøre det rigtige. Denne vigtige målsætning understøttes af en række politikker og procedurer, herunder:

Bekæmpelse af bestikkelse

EY's Anti-bribery Global Policy indeholder retningslinjer for vores medarbejdere i forhold til visse uetiske og ulovlige aktiviteter. Den understreger vores medarbejderes forpligtelse til at overholde gældende antikorrupsionslovgivning og definerer, hvad der udgør bestikkelse. Den beskriver, hvordan man skal forholde sig, når bestikkelse opdages. I en stadig mere globaliseret verden har vi fokus på at forankre antikorrupsionstiltag på tværs af EY, og alle vores medarbejdere modtager undervisning på dette område.

Insider trading

EY's globale Insider Trading Policy fastlægger vores medarbejderes forpligtelse til ikke at handle med værdipapirer på baggrund af interne oplysninger, beskriver, hvad der udgør interne oplysninger, og identificerer, med hvem vores medarbejdere skal rådføre sig, hvis de er i tvivl om, hvordan de skal forholde sig.

Handelssanktioner

Set i lyset af EY's globale integration er det vigtigt, at vi er opmærksomme på situationer, der vedrører internationale handelssanktioner. EY overvåger sanktioner, iværksat i mange forskellige geografiske områder, og vejleder vores medarbejdere om de berørte aktiviteter.

Databeskyttelse

Den globale Personal Data Privacy Policy fastlægger principperne for brug og beskyttelse af personoplysninger, herunder oplysninger vedrørende nuværende, tidligere og fremtidige medarbejdere, kunder, leverandører og forretningsforbindelser. Denne politik følger gældende love og regler vedrørende databeskyttelse ved behandling af personoplysninger. Den fastlægger grundlaget for beskyttelse af alle personoplysninger, der benyttes af EY Danmark. Vi har også fastlagt en politik, der specifikt beskriver de danske databeskyttelseskraV samt forretningsmæssige behov.

Opbevaring af dokumenter

EY Danmarks politik for opbevaring af dokumenter gælder for alle opgaver og alle medarbejdere. Politikken sikrer overholdelse af de danske lovkrav vedrørende udarbejdelse og opbevaring af arbejdsrapporter i relation til det udførte arbejde.

Ifølge politikken skal samtlige dokumenter bevares, når vi bliver opmærksomme på faktiske eller forventelige krav, retstvister, undersøgelser, vidnestævninger eller offentlige procedurer, der involverer os eller en af vores kunder, og som vedrører vores arbejde.



Uafhængighed

EY's uafhængighedsregler skal sikre, at EY Danmark og vores medarbejdere overholder de uafhængighedskrav, der findes på specifikke opgaver, herunder de krav, der er udstukket af the International Ethics Standards Board for Accountants ("IESBA") af the International Federation of Accountants ("IFAC") og dansk lovgivning.

Vi overvejer og evaluerer uafhængighed fra flere forskellige, relevante synsvinkler, herunder firmaets og vores medarbejders økonomiske forhold, medarbejderforhold, forretningsforhold, regler for at levere ikke-revisionsydelser til revisionskunder, partnerrotation, honoraraftaler, partnervederlæggelse og evt. forhåndsgodkendelse fra revisionskomiteer.

Manglende overholdelse af firmaets uafhængighedskrav bliver indregnet som en faktor ved beslutninger om forfremmelse og vederlag og kan føre til disciplinære skridt.

Vi har implementeret EY's globale applikationer, værktøjer og processer til at understøtte vores og vores medarbejders efterlevelse af uafhængighedspolitikker.

EYG Independence Policy

EYG Independence Policy fastlægger uafhængighedskravene for medlemsfirmaer, kundebetjenende medarbejdere og andre medarbejdere. Det er en håndfast politik, som er baseret på IESBA's uafhængighedsregler, og som indeholder mere stringente krav, hvor dette måtte være krævet af de relevante myndigheder. Den indeholder endvidere vejledning i anvendelsen af uafhængighedsreglerne. EYG Independence Policy kan nemt tilgås via EY's intranet.

Global Independence System

Global Independence System ("GIS") er et intranetbaseret værktøj, der gør det muligt globalt at identificere de børsnoterede virksomheder og andre kunder, hvor vi særligt skal sikre vores uafhængighed, samt de uafhængighedsrestriktioner, der gælder for de enkelte virksomheder. Disse er oftest børsnoterede revisionskunder samt disses tilknyttede virksomheder, men de kan også være andre typer erklæringskunder. Værktøjet omfatter concern- og ejerskabsoplysninger vedrørende revisionskunders tilknyttede virksomheder og ajourføres af de teams, der servicerer kunden. Virksomhedsoplysningerne omfatter noter, som angiver, hvilke uafhængighedsregler der finder anvendelse på den enkelte virksomhed, således at vores medarbejdere kan afgøre, hvilke typer ydelser vi kan levere til den pågældende kunde.

Global Monitoring System

Global Monitoring System ("GMS") er et andet vigtigt værktøj, hvori Partners, Executive Directors, Managers og visse andre medarbejdere skal registrere værdipapirer, ejet af dem eller deres nærmeste familie. GMS kan endvidere anvendes til at sikre, at planlagte investeringer kan foretages i overensstemmelse med uafhængighedsreglerne. Hvis en medarbejder registrerer et ikke-tilladt værdipapir i GMS, modtager vedkommende en besked med krav om, at det pågældende værdipapir skal sælges. Konstaterede overtrædelser rapporteres via Global Independence Incident Reporting System ("GIIRS").

GMS faciliterer endvidere en årlig og en kvartalsvis bekræftelse af overholdelse af de nedenfor beskrevne uafhængighedspolitikker.

Overholdelse af uafhængighedskrav

EY har indført en række processer og programmer med henblik på at overvåge EY-medarbejders og -medlemsfirmaers overholdelse af uafhængighedskravene. Disse omfatter følgende aktiviteter, programmer og processer:

Bekræftelse af uafhængighed

Rettidig og nøjagtig udfærdigelse af årlige og kvartalsvise bekræftelser på uafhængighed er højt prioriteret af de ansvarlige lederteams.

Hvert år omfattes EY Danmark af en proces med henblik på at bekræfte overholdelse af EYG Independence Policy og andre krav samt rapportere om eventuelt konstaterede overtrædelser. Samtlige EY's kundebetjenende medarbejdere og visse andre, afhængig af deres rolle eller funktion, skal bekræfte deres overholdelse af uafhængighedspolitikker og -procedurer mindst én gang årligt. Samtlige partnere skal bekræfte deres overholdelse hvert kvartal.

Global Independence Compliance Reviews

EY udfører en række kontroller i medlemsfirmaer for at vurdere overholdelsen af uafhængighedsregler m.v. Disse omfatter gennemgang af ikke-revisionsydelser, forretningsmæssige relationer til de virksomheder, vi reviderer, samt medlemsfirmaernes økonomiske relationer.

Hvert år fastsætter EY's globale Independence-team et program til at kontrollere overholdelse af de personlige krav til bekræftelse af uafhængighed samt rapportering af oplysninger i GMS.

For 2014/15 har EY Danmark kontrolleret 65 partnere og andre medarbejdere.



Ikke-revisionsydelser

Uafhængighed ved leveringen af ikke-revisionsydelser til revisionskunder sikres via anvendelsen af værktøjer (fx GTAC og Service Offering Reference Tool ("SORT") - se nedenfor), uddannelse samt krævede handlinger, der udføres i løbet af revisionen og de interne kvalitetskontroller.

Global independence learning

EY udvikler og anvender en række forskellige independence learning-programmer. Samtlige kundebetjenende og visse andre medarbejdere skal deltage i et årligt uafhængighedskursus for at sikre, at vi bevarer vores uafhængighed i forhold til de virksomheder, vi reviderer.

Formålet er at bidrage til vores medarbejders forståelse af såvel egne som EY's forpligtelser til at være uafhængige af interesser, der kunne blive anset for at være uforenelige med objektivitet, integritet og upartiskhed under betjeningen af en revisionskunde.

Det årlige uafhængighedskursus dækker krav om uafhængighed med fokus på nylige ændringer til uafhængighedspolitikken samt tilbagevendende emner og væsentlige forhold. Kurset skal gennemføres inden for den fastsatte frist, hvilket nøje overvåges.

Ud over det årlige uafhængighedskursus, sætter vi fokus på uafhængighed via en række begivenheder og dokumenter, herunder introduktionskurser til firmaet, ved fremmelse til nye roller samt i vores almindelige undervisning.

Service Offering Reference Tool ("SORT")

Vi vurderer og overvåger løbende vores portefølje af ydelser, så de er tilladt i henhold til dansk lovgivning og faglige standarder, og for at være sikre på, at vi har de rette metoder, procedurer og forretningsgange på plads, i takt med at nye typer ydelser udvikles. Vi afstår fra eller begrænser ydelser, der kan repræsentere utilbørlige trusler mod vores uafhængighed eller andre risici. Vi giver vores medarbejdere vejledning i, hvilke ydelser der kan leveres til revisionskunder og ikke-revisionskunder, samt forhold vedrørende uafhængighed og risikostyring.

Business Relationship Evaluation Tool ("BRET")

BRET bidrager til at sikre, at vores forretningsforbindelser ikke resulterer i overtrædelse af vores uafhængighedskrav.

Revisionskomiteer og god selskabsledelse (corporate governance)

EY anerkender den vigtige rolle, som revisionsudvalg og lignende corporate governance-organer spiller i overvågningen af revisors uafhængighed. Revisionsudvalg spiller en afgørende rolle på aktionærernes vegne, når det kommer til at beskytte revisors uafhængighed og forhindre interessekonflikter. EY lægger vægt på at kommunikere med vores kunders øverste ledelse, revisionsudvalg m.v. regelmæssigt og på et robust grundlag. Via vores kvalitetskontrolprogrammer overvåger og kontrollerer vi overholdelse af vores politik for kommunikation.



Sammensætning af effektive teams

Building a better working world handler for vores medarbejdere også om at skabe en kultur, hvor der er plads til udvikling af de bedste ledere og effektive teams. Vi opmuntrer vores medarbejdere til at udvikle deres kompetencer og erfaringer, lære af hinanden og yde fremragende kundebehandling. Denne kultur understøttes af EY-medlemsfirmaernes satsning på rekruttering, ledelse og fastholdelse af de absolut dygtigste samt på læring, udvikling og en rummelig kultur.

Dette er årsagen til, at en af vores strategiske målsætninger er at tiltrække og opbygge livslange relationer til en bredt sammensat gruppe af dygtige personer.

Vi er stolte af vores medarbejderkultur og ønsker at gøre endnu mere for at støtte vores medarbejders udvikling.

Rekruttering og ansættelse

Rekrutteringen til vores revisionsforretning sker primært i studiemiljøet og suppleres om nødvendigt med ansættelse af medarbejdere med erhvervserfaring. Kandidaterne vurderes ud fra følgende kompetencer:

- ▶ Intellektuel kompetence
- ▶ Lederevner
- ▶ Samarbejdsevner / personlige kvalifikationer
- ▶ Motivation
- ▶ Kommunikationsevner.

EY stræber efter at have den bedste medarbejderkultur - uanset hvor i verden vi befinder os. Vi er af den overbevisning, at en kultur, som tiltrækker, fastholder og udvikler dygtige medarbejdere, også giver kunderne en bedre service.

Mangfoldighed

For globale virksomheder som EY er fokus på mangfoldighed en vigtig del af det at skabe det rigtige arbejdsmiljø, der også spejler de virksomheder, som vi betjener.

Mangfoldighed handler om lige muligheder: Om at påskønne forskelle, så dygtige medarbejdere med forskellig baggrund kan nå til tops, og om at sikre, at alle har lige adgang til at udvikle sig og avancere fra dag ét.

Vi er stolte over, at EY-medlemsfirmaer jævnligt af eksterne organisationer udnævnes til at være blandt de virksomheder, der gør mest ud af mangfoldighed, og som har det bedste arbejdsmiljø.



Efteruddannelse af revisorer

Indledning

EY's uddannelsesprogram giver vores statsautoriserede revisorer og medarbejdere mulighed for at få den rigtige og relevante erfaring, uddannelse og coaching, så de har mulighed for at udvikle deres fulde potentiale til fordel for vores kunder.

Faglig udvikling

Gennem vores interne uddannelsesprogram sikrer vi, at alle medarbejdere, der betjener kunder, modtager den fornødne uddannelse. Vi kræver, at vores revisorer har mindst 20 timers fortsat faglig uddannelse hvert år og mindst 120 timer over en periode på tre år.

Ud over formel undervisning udvikles revisorerne fagligt gennem coaching og erfaringer, som de får via deres arbejde.

Revisorer under uddannelse

Vores interne undervisning for revisorer under uddannelse består af kurser, der er rettet mod medarbejdere, som sideløbende følger HD, CMA eller SR - danske revisorerers SR-akademi.

Hovedparten af undervisningen er koncentreret om emner, som giver et praktisk orienteret supplement til det daglige arbejde samt til den teoretiske undervisning på HD- og CMA-studiet.

Kurserne er placeret i et naturligt forløb, som er søgt tilpasset en revisormedarbejders faglige og personlige udvikling og tager udgangspunkt i globale undervisningsplaner, suppleret med danske forhold. Kurserne omhandler hovedområderne revision, regnskab, skat og personlig udvikling samt eksamenstræning.

Det er et selvstændigt mål, at vores revisorer under uddannelse udvikler de rette faglige og personlige lederevner, får forståelse for og efterlever de holdninger, som vi har til at revidere og rådgive og får forståelse for den adfærd, som alle medarbejdere forventes at efterleve.

Obligatorisk efteruddannelse

Alle godkendte revisorer skal som minimum inden for en periode på tre år modtage 120 timers efteruddannelse fordelt inden for de kerneområder, som relaterer sig til revisors arbejde.

Vi lægger stor vægt på løbende efteruddannelse for såvel godkendte revisorer som øvrige medarbejdere, og vi tilbyder et bredt udvalg af interne kurser. Vi har desuden vedtaget procedurer for overvågning af, at den enkelte revisor som minimum opfylder lovens krav til efteruddannelse, og at

efteruddannelsesforløbet for den enkelte revisor til enhver tid kan dokumenteres.

EY's uddannelsesprogram følger et fast forløb frem til medarbejderen har bestået eksamen som statsautoriseret revisor. For statsautoriserede revisorer og andre erfarne medarbejdere udbydes hvert år et katalog af internationale og nationale kurser, der giver den enkelte mulighed for faglig og personlig udvikling.

Certificering af visse finansielle revisorer

EY's underskrivende revisorer for pengeinstitutter, realkreditinstitutter, forsikringselskaber og tværgående pensionskasser har modtaget Finanstilsynets certificering hertil. Dette medfører, at revisorer for finansielle virksomheder i et minimum antal timer pr. år beskæftiger sig med ydelser til finansielle virksomheder og deltager i 50 % mere efteruddannelse end vores øvrige revisorer.

Videndeling

Effektiv videndeling er vigtig for, at vores medarbejdere er i stand til at leve op til deres professionelle ansvar.

Ændringer i regnskabsstandarder, revisionsstandarder og andre faglige standarder samt nye forhold inden for branchen kommunikerer både via globale nyhedsbreve, nyheder på en fælles dansk portal (Assurance Portalen) og i den løbende undervisning. Alle medarbejdere har adgang til en række dokumenter, eksempler og guidelines via globale værktøjer og Assurance Portalen.

Vores medarbejdere har således globalt og nationalt en fælles EY holdning til en række faglige forhold.

Performance Management

Alle medarbejdere, herunder partnere, gennemgår hvert år performanceevalueringer og skal sætte mål, have klare forventninger til deres arbejde, modtage feedback og drøfte deres resultater.

Performance Management and Development Process ("PMDP") er udviklet for at hjælpe vores medarbejdere med at udvikle sig og kombinerer periodiske reviews med årlige selvevalueringer og medarbejdersamtaler. Som led i den årlige medarbejdersamtale afdækker den enkelte revisor, sammen med sin counsellor (en udpeget, mere erfarne revisor), muligheder for yderligere udvikling.

Udviklingsmål for viden, kompetencer og adfærd fastsættes på baggrund af EY's globale strategi og værdier ud fra det pågældende niveau, som medarbejderen bør besidde og videreudvikle.



Viden og intern kommunikation

Vi ved, hvor vigtigt det er at forsyne kundeteams med ajourførte oplysninger, så de kan udføre deres arbejde.

EY udvikler og anvender intranet- og e-mailbaserede viden- og kommunikationsnetværk for at sikre hurtig deling af informationer - herunder:

- ▶ Global Accounting & Auditing Information Tool ("GAAIT"), som er EY's regnskabs- og revisionsanalyseværktøj, omfatter nationale og internationale regnskabs- og revisionsstandarder samt fortolkningsvejledning.
- ▶ AssurancePortalen, der er en intranetbaseret portal med modeller, standarder og skabeloner til de fleste revisions- og rådgivningsopgaver.
- ▶ Publikationer, der er med til at holde medarbejdere og kunder ajour med seneste lovgivning og vejledninger, herunder fx vedrørende årsregnskabsloven, IFRS m.v.
- ▶ *Global Accounting and Auditing News* er et ugentligt nyhedsbrev, der omhandler globale revisions- og uafhængighedspolitikker og -procedurer, nyheder fra the International Accounting Standards Board ("IASB") og the International Federation of Accountants ("IFAC") samt interne kommentarer og vejledning vedrørende den internationale udvikling inden for regnskab, revision og uafhængighed.
- ▶ EY's *Point of View* og *Overviews* er publikationer, som kommenterer lovgivningsmæssige tiltag, der påvirker vores branche, interessenter og kapitalmarkeder.
- ▶ *Practice alerts* og *webcasts* omfatter en række globale og nationale publikationer og webcasts inden for revisionsområdet, som blandt andet peger på områder, hvor der kan ske forbedringer.
- ▶ *Your EY Daily News* er et dagligt, elektronisk nyhedsbrev, som indeholder de seneste nyheder om EY's ydelser, kunder og medarbejdere.
- ▶ Medarbejdere anvender et internt, socialt netværk, som er fortroligt inden for EY, til at dele oplysninger, samar-

bejde, finde ressourcer og opbygge relationer. Det er mobilt og kan tilgås fra en hvilken som helst enhed eller netværk.

- ▶ Branchespecifik indsigt og læring tilbydes, understøttet af en dedikeret brancheleder. Teams har adgang til forskere og analytikere. Sektorspecifik indsigt og læring deles via et område på intranettet, som også sætter fokus på sektorspecifikke nyheder, thought leadership, læringsmoduler og nøglekontakter.
- ▶ Kunderettede publikationer behandler centrale forretningsmæssige forhold som fx kvartalsvise økonomiske prognoser og indsigt i forhold, der angår virksomheder, der overvejer at investere i udlandet. Kundebetjenende teams forsynes med relevant dokumentation til deres kunder.

Kvalitetsstyringspolitikker og -manualer samt andre vejledninger er tilgængelige på vores intranet. Disse er med til at sikre konsistens, præcision, kvalitet og tilgængelighed i forhold til vores interne og eksterne kommunikation og fungerer som et risikostyringsværktøj. Disse oplysninger samt vejledningsmateriale fra eksterne organisationer opdateres jævnligt og opbevares i et elektronisk søgbart format.

Interne undersøgelser og løbende forbedringer

Vi indsamler jævnligt data fra forskellige kvalitetskontrolprocesser, herunder AQR-processer, konsultationsprocesser og andet, der kan medvirke til at forbedre vores politikker, praksis og uddannelse yderligere. Vi supplerer disse data med årlige medarbejderundersøgelser. Vores Global People Survey viser, hvad vores medarbejdere mener om EY's kultur og den måde, som vi driver forretning på - en af de bedste indikatorer for deres fokus på kvalitet. Resultaterne fra disse og andre feedback-værktøjer medvirker til at identificere, hvor EY gør det godt, og hvor der kan ske forbedringer. Resultaterne danner også baggrund for handlingsplaner og -tiltag.

Omsætning og vederlæggelse

Regnskabsoplysninger

Efter revisorlovens § 27, stk. 1, pkt. 8, skal vi oplyse omsætningen fordelt på revision, andre erklæringsopgaver med sikkerhed, skatterådgivning og andre ydelser.

Årsregnskabet for 2014/15 for Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab omfatter perioden 1. januar 2014 - 30. juni 2015. Aktiviteten i det tidligere EY indgår fra 1. juli 2014.

Koncernen Ernst og Young Godkendt Revisionspartnerselskab havde i 2014/15 en omsætning på 2.554 mio. kr., der kan fordeles således:

mio. kr.	2014/15
Revision	1.115
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	123
Skatterådgivning	599
Andre ydelser	717
I alt	2.554

Moderselskabet Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab havde i 2014/15 en omsætning på 2.469 mio. kr., der kan fordeles således:

mio. kr.	2014/15
Revision	1.111
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	123
Skatterådgivning	592
Andre ydelser	643
I alt	2.469

Grundlag for partnernes vederlag

Kvalitet er kernen i vores forretningsstrategi og en væsentlig del af vores performance management-system. Partnere og andre kundebetjenende medarbejdere evalueres og aflønnes, baseret på kriterier, som omfatter specifikke kvalitets- og risikostyringsindikatorer, der dækker såvel handlinger som resultater.

Global Partner Performance Management-processen ("GPPM") er en global, ensartet evalueringsproces for samtlige partnere i EY-medlemsfirmaer verden over. Processen styrker den globale forretningsmæssige dagsorden ved at linke deres resultater til bredere mål og værdier. GPPM er en løbende, cyklisk proces, der omfatter målformulering, planlægning af personlig udvikling, medarbejder-evaluering, anerkendelse og belønning. Den er hjørnestenen i evalueringsprocessen med henblik på at dokumentere partnernes mål og præstationer. En partners mål skal afspejle forskellige, globale prioriteter, hvoraf den ene er kvalitet.

Vi tillader ikke, at kundeansvarlige revisionspartnere vederlægges på basis af salg af ekstraydelser til deres revisionskunder. Derigennem forstærker vi vores partneres forpligtelse til at varetage deres uafhængighed og objektivitet.

Specifikke kvalitets- og risikostyringsmål er blevet defineret for at sikre følgende:

- ▶ Faglig dygtighed
- ▶ Evnen til at efterleve vores værdier gennem adfærd og holdninger
- ▶ Praktisering af vores principper for kvalitets- og risikostyring
- ▶ Overholdelse af politikker og procedurer
- ▶ Overholdelse af lovgivning, myndighedsforskrifter og faglige krav
- ▶ Beskyttelse og forbedring af EY's brand.



Vores partner aflønningsfilosofi nødvendiggør meningsfuldt differentieret aflønning baseret på en partners præstationsniveau, som er målt i GPPM-processen. Hvert år evalueres partnernes præstationer på deres evne til at levere kvalitetsydelse til kunderne, lederevner samt på vores økonomiske og markedsrelaterede mål.

Vi anvender en begrænsningsregel, således at en partners samlede performance score ved årets udgang altid afstemmes med partnerens score på kvalitetsmålsætningen.

Med henblik på at anerkende forskellige markedsværdier for forskellige kompetencer og roller og for at tiltrække og fastholde enkeltpersoner, der yder en stor præstation, tager vi endvidere følgende faktorer i betragtning, når vi beregner den samlede aflønning:

- ▶ Anciennitet
- ▶ Rolle og ansvarsområder
- ▶ Langsigtet potentiale
- ▶ Mobilitet.

Manglende overholdelse af kvalitetsnormer medfører korrigerende foranstaltninger, som kan omfatte lønnedgang, yderligere undervisning, yderligere overvågning eller degradering. Gentagne undladelser i forhold til overholdelse af normer og standarder, eller særligt alvorlige undladelser, resulterer i sanktioner, som kan medføre afskedigelse.



Ledelsens erklæring om kvalitetsstyringssystemet og retningslinjer for uafhængighed

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

Vi er øverste ansvarlige for kvalitetsstyringssystemet, herunder at der foreligger retningslinjer for vurdering af uafhængigheden, og det sikres, at revisorerne efterlever reglerne om dokumentation af væsentlige trusler mod revisors og revisionsvirksomhedens uafhængighed samt de sikkerhedsforanstaltninger, der er truffet for at mindske disse trusler.

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

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


København, den 30. september 2015

Jesper Koefoed
CEO, Country Managing Partner

Anders Stig Lauritsen
Assurance, Big Cities

Peter Klint Eilertsen
Assurance, Local Regions

Per Gunslev
Professional Practice Director



Revisions- og erklæringskunder omfattet af lov om godkendte revisorer, § 21, stk. 3

Børsnoterede virksomheder (virksomheder, som har aktier, obligationer m.v. optaget til handel på en børs i et EU-land m.v.)

A.P. Møller - Mærsk A/S	Investeringsforeningen Fundamental Invest
A/S Det Østasiatiske Kompagni	Investeringsforeningen Gudme Raaschou
Aktieselskabet Schouw & Co	Investeringsforeningen Handelsinvest
Arkil Holding A/S	Investeringsforeningen Lån & Spar Invest
Bang & Olufsen a/s	Investeringsforeningen Maj Invest
Bispebjerg Kollegiet	Investeringsforeningen SmallCap Danmark
Blue Vision A/S	Investeringsforeningen Sparinvest
Brdr. A. & O. Johansen A/S	Investeringsforeningen Stockrate Invest
Carlsberg A/S	Investeringsinstitutforeningen Lån & Spar MixInvest
Carlsberg Breweries A/S	ISS A/S
Dalhoff Larsen & Horneman A/S	ISS Global A/S
Danske Bank A/S	J. Lauritzen A/S
Dantherm A/S	KommuneKredit
DFDS A/S	Land & Leisure A/S
Djurslands Bank A/S	Matas A/S
DSV A/S	Monberg & Thorsen A/S
egetæpper a/s	Napatech A/S
Esbjerg Forenede Boldklubber Elitefodbold A/S	NewCap Holding A/S
Euroinvestor.com A/S	Nordea Kredit Realkreditaktieselskab
Expedit a/s	Pandora A/S
F.E. Bording A/S	PARKEN Sport & Entertainment A/S
Fast Ejendom Danmark A/S	Realkredit Danmark A/S
FirstFarms A/S	Royal Unibrew A/S
Fodboldalliancen AC Horsens A/S	Sanistål A/S
Fynske Bank A/S	Scandinavian Brake Systems A/S
Gabriel Holding A/S	Simcorp A/S
Glunz & Jensen A/S	Small Cap Danmark A/S
GN Store Nord A/S	SP Group A/S
Greentech Energy Systems A/S	Spar Nord Bank A/S
Højgaard Holding a/s	Specialforeningen Danske Invest
Investeringsforeningen Alm. Brand Invest	Strategic Investment A/S
Investeringsforeningen Danske Invest	Svejsmaskinefabrikken Migatronik A/S
Investeringsforeningen Danske Invest Select	Sydbank A/S
Investeringsforeningen Etik Invest	Victor International A/S



Ikke børsnoterede finansielle virksomheder m.v. (virksomheder, der er underlagt tilsyn af Finanstilsynet, bortset fra virksomheder, der er omfattet af lov om forsikringsformidlere, og virksomheder, der er omfattet af kapitel 20 a (investeringsrådgivere) i lov om finansiell virksomhed, inkl. finansielle statslige virksomheder)

Andelskassen Fælleskassen	Garantifonden for Indskydere og Investorer
Andelskassen J.A.K. Slagelse	GF-Forsikring A/S
Borealis Insurance A/S	Global Evolution Fondsmæglerselskab A/S
Brødrene Dahl A/S' Pensionskasse (under afvikling)	Habro Fondsmæglerselskab A/S
Capital Four Aifm A/S	Handelsinvest Investeringsforvaltningsselskab A/S
Capital Four Holding A/S	HP Fondsmæglerselskab A/S
Capital Four Management Fondsmæglerselskab A/S	Investeringsforeningen Lægernes Pensionsinvestering
Carlsberg Insurance A/S	Investeringsforeningen Profil Invest (tidligere: Placeringsforeningen Profil Invest)
Cerestar Scandinavia's Pensionskasse	Juristernes og Økonomernes Pensionskasse
Civiløkonomernes Tillægsforsikring. Gensidigt forsikringsselskab	Kalmar Structured Finance A/S
Codan A/S	Kreditforeningen Danmarks Pensionsafvklingskasse
Codan Forsikring A/S	Københavns Andelskasse
Coop Bank A/S	Købstædernes Forsikring, Gensidig
D.S. Forsikring A/S	Landbrugets Finansieringsbank A/S
Danica Pension, Livsforsikringsaktieselskab	Leasing Fyn Bank A/S
Danmarks Nationalbanks Pensionskasse under afvikling	Lind Capital Fondsmæglerselskab A/S
Dansk Glasforsikring A/S	Livsforsikringsselskabet A/S
Danske Banks Pensionskasse for førtidspensionister	LPI professionelle forening
Danske Civil- og Akademiingeniørers Pensionskasse	Lægernes Pensionsbank A/S
Danske Invest Management A/S	Lægernes Pensionskasse
Danske Privatbaners Forsikringsforening G/S	Lønmodtagernes Dyrtidsfond
Den Professionelle Forening Danske Invest Institutional	Maj Invest Holding A/S
Den Professionelle Forening LD	Mermaid Asset Management Fondsmæglerselskab A/S
DFDS Pensionskasse	MTH Insurance A/S
DSV Insurance A/S	NASDAQ OMX Copenhagen A/S
Europæiske Rejseforsikring A/S	Nordea Bank Danmark A/S
FarmaPension A/S	Nordea Invest Fund Management A/S
Finansiell Stabilitet A/S	Nordea Liv & Pension, livsforsikringsselskab A/S
Fondsmæglerselskabet Maj Invest A/S	Nykredit Forsikring A/S
Forsikringsaktieselskabet K.A.B. International	Pensionsafvklingskassen for Købstædernes almindelige Brandforsikring
Forsikringsselskabet Danica, Skadesforsikringsaktieselskab af 1999	Pensionskassen for Apotekere og Farmaceuter
Forsikringsselskabet PrivatSikring A/S	Pensionskassen for Børne- og Ungdomspædagoger
Forsikringsselskabet TRAFIK, gensidigt	Pensionskassen for direktører i nogle med Sparekassen Bikuben fusionerede sparekasser
Forsikringsselskabet Vejle Brand af 1841 G/S	Pensionskassen For Farmakonomer
Frørup Andelskasse	Pensionskassen for funktionærer ansat i Roskilde Sparekasse
FS Bank A/S	
Fåmandsforeningen Danske Invest Institutional	



Ikke børsnoterede finansielle virksomheder m.v. (virksomheder, der er underlagt tilsyn af Finanstilsynet, bortset fra virksomheder, der er omfattet af lov om forsikringsformidlere, og virksomheder, der er omfattet af kapitel 20 a (investeringsrådgivere) i lov om finansiell virksomhed, inkl. finansielle statslige virksomheder)

Popermo Forsikring g/s	Stadil Sparekasse
Professional Forening Institutionel Investor	Sygeforsikringen danmark
Rønde Sparekasse	Søby-Skader-Halling Sparekasse
SAS Pilot & Navigatør Pensionskasse	Sønderjysk Forsikring G/S
Saxo Bank A/S	Teller A/S
Saxo Privatbank A/S	Ulfborg Hind Herreds Brandassuranceselskab for Løsøre, Gensidig
Secure Capital A/S	United Insurance af 01.08.2011 A/S
Secure Fondsmæglerselskab A/S	

Kommuner, kommunale fællesskaber og regioner

Esbjerg Kommune	Midttrafik
Frederiksberg Kommune	Odense Kommune
Frederikssund-Halsnæs Brand & Redningsberedskab	Region Midtjylland
Fælles Kommunale Redningsberedskab Lolland-Falster Brandvæsen	Slagelse Kommune
Gladsaxe Kommune	Solrød Kommune
Hans Christian Andersen Airport s.m.b.a.	Sydtrafik
Herning Kommune	Tarup Davinde I/S
Høje-Taastrup Kommune	Trafikselskabet Movia
Kalundborg Kommune	Vestfyns Affalds- og Deponeringsanlæg I/S
Karup Lufthavn A.M.B.A.	Vordingborg Kommune
Lolland Kommune	Aabenraa Kommune
Middelfart Kommune	Aarhus Letbane I/S

Statslige virksomheder (ekskl. børsnoterede og finansielle)

DSB	Statens Ejendomssalg A/S (Freja Ejendomme)
Eksport Kredit Finansiering A/S	Statens og Kommunernes Indkøbsservice A/S



Øvrige § 21, stk. 3-virksomheder (virksomheder (koncerner), der i to på hinanden følgende regnskabsår overstiger to eller flere af følgende kriterier: a) en medarbejderstab på 2.500 personer b) en balancesum på 5 mia. kr. c) en nettoomsætning på 5 mia. kr.

Aktieselskabet af 1.8.2004	Købmand Herman Sallings Fond
Angel Acquisition ApS	Lauritzen Fonden
Anpartsselskabet af 1. oktober 2011	LF Investment ApS
ARLA Foods a.m.b.a.	Maersk Oil Qatar A/S
Arla Foods Holding A/S	MT Højgaard A/S
Bestseller A/S	Mærskolie og Gas A/S
Bestseller United A/S	Nets Denmark A/S
Bitten og Mads Clausens Fond	Nets Holding A/S
Danfoss A/S	Nets Holding A/S
Dansk Supermarked A/S	Post Danmark A/S
DH Denmark Holding ApS	Post Danmark A/S
DHCDAN Holding ApS	Raven Acquisition ApS
DSV Road Holding A/S	Siemens Wind Power A/S
DSV Air & Sea Holding A/S	Statoil Refining Denmark A/S
DSV Solutions Holding A/S	Takeda A/S
Ecco Holding A/S	Takeda Pharma A/S
Ecco Sko A/S	Telenor A/S
Egmont Fonden	Telenor Danmark Holding A/S
Egmont International Holding A/S	VELUX A/S
Euro Cater A/S	VKR Holding A/S
ISS World Services A/S	

| Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Om EY

EY er en af verdens førende organisationer inden for revision, skat, transaktioner og rådgivning. Den indsigt og de ydelser, vi leverer, hjælper med at opbygge tillid til kapitalmarkederne og den globale økonomi. Vi udvikler dygtige ledere og medarbejdere, som sammen leverer det, vi lover vores interessenter, og bidrager til, at arbejdsverdenen og arbejdslivet fungerer bedre - for vores medarbejdere, vores kunder og det omgivende samfund.

EY henviser til den globale organisation og kan referere til et eller flere medlemsfirmaer inden for Ernst & Young Global Limited, som hver især udgør en selvstændig juridisk enhed. Ernst & Young Global Limited, et engelsk selskab med begrænset ansvar, yder ikke kunderådgivning. Læs mere om vores organisation på www.ey.com.

© 2015 Ernst & Young P/S

All rights reserved.

ED MMY

ey.com/dk