



**BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab  
Gennemsigthedsrapport 2015/16**

CVR-NR. 20 22 26 70

# INDHOLD

Indledning	2
Juridisk struktur og ejerskab	3
Organisationsstruktur	4
Ledelsesstruktur i BDO	5
BDO's fem forretningsenheder	7
BDO's internationale netværk	9
Oplysninger om partnernes vederlag	11
BDO's interne kvalitetstyringssystem, politikker for uafhængighed og efteruddannelse	12
Seneste kvalitetskontrol	17
Ledelsens erklæring om kvalitetstyringssystemet og uafhængighedspolitikken	18
Regnskabsoplysninger	19
BDO's kunder med interesse for offentligheden	20

# INDLEDNING

Revisorloven sætter standarden for, hvilke informationer BDO som rådgivende revisionsvirksomhed skal offentliggøre senest tre måneder efter, at vores regnskabsår er afsluttet. Disse oplysninger er samlet i denne gennemsigtighedsrapport, som er udarbejdet i overensstemmelse med, hvad loven foreskriver.

I Gennemsigtighedsrapporten giver vi et indblik i BDO's juridiske struktur og ejerskab, organisations- og ledelsesstrukturen, vores internationale netværk 'BDO International Limited' beskrives ligesom der redegøres for grundlaget for vores partneres vederlag.

I rapporten beskrives endvidere vores interne kvalitetsstyringssystem, politikkerne for uafhængighed og efteruddannelse, seneste kvalitetskontrol samt ledelsens erklæring om kvalitetsstyringssystemet og uafhængighedspolitikken indgår. Regnskabsoplysninger gennemgås, og BDO's kunder med interesse for offentligheden er listet op i overensstemmelse med lovkravene.

BDO's primære fokus og langsigtede strategi er at skabe størst mulig værdi for vores kunder gennem indlevende rådgivning lokalt og internationalt. Vi tilbyder det bedste af to verdener; for hos BDO er det ikke *enten eller*, det er *både og*.

BDO er ét af landets største rådgivnings- og revisionsvirksomheder, og vi er tro mod det store tillidshverv, vores mere end 1.100 medarbejdere udfører hver dag.

Som rådgivende revisionsvirksomhed udgør BDO en hjørnesten i sikringen af tilliden mellem offentligheden og virksomhederne.

Kun ved kontinuerligt at yde den højeste kvalitet i vores rådgivning og revision gør vi os fortjent til kundens og offentlighedens tillid. For vores kunder og for os er det netop indlevelse, der skaber den udvikling.

## JURIDISK STRUKTUR OG EJERSKAB

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab (efterfølgende BDO) er et dansk revisions- og rådgivningsfirma.

BDO er 100 % ejet af BDO Holding IV, der er ejet af en kreds, som består af 61 aktionærer, der alle er statsautoriserede eller registrerede revisorer og partnere.

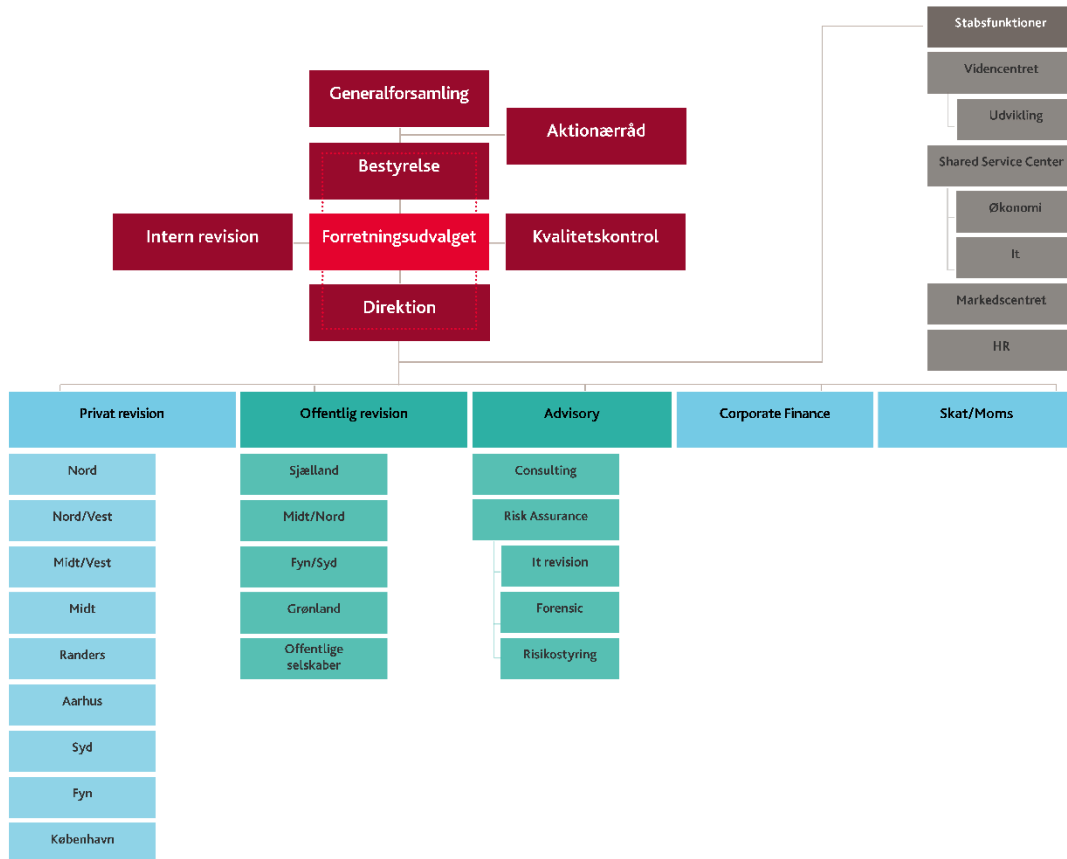
Alle aktionærer arbejder i virksomheden.

Årsrapporten for BDO Holding IV Statsautoriseret revisionsaktieselskab indeholder en liste over alle aktionærer.

Organisationsstrukturen i BDO fremgår nedenfor.



# ORGANISATIONSSTRUKTUR



# LEDELSESSTRUKTUR I BDO

## ORGANISATIONSSTRUKTUR

Det gennemsnitlige antal fuldtidsbeskæftigede i BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab har været 1.001 personer i regnskabsåret 2015/16.

BDO er organiseret i fem forretningsenheder:

- ▶ Rådgivning, revision, regnskab og Business Support for det private marked
- ▶ Rådgivning, revision og regnskab for det offentlige marked
- ▶ Skat og Moms
- ▶ Advisory med Consulting og Risk Assurance
- ▶ Corporate Finance

Stabsfunktionerne Videncentret - herunder Udvikling, Shared Service Center - herunder Økonomi og It, Markedscentret og HR understøtter forretningsenhederne i den daglige drift.

Herudover servicerer stabsfunktionerne de 31 BDO-kontorer i Danmark og BDO-kontoret i Grønland.

På foregående side ses diagram over, hvordan organisationen er struktureret.

## AKTIONÆRER

BDO's aktionærer er alle partnere i virksomheden og statsautoriserede eller registrerede revisorer.

Aktionærkredsen bærer et ansvar for virksomhedens langsigtede levedygtighed og succes, samt at BDO konstant udvikler sig og er i stand til at levere høj kvalitet i rådgivnings- og revisionsydelser, som matcher behov og lovgivning i en dynamisk og omskiftelig virkelighed.

Aktionærerne yder især indflydelse på virksomhedens udvikling på den årlige generalforsamling og på aktionærmøderne.

## BDO'S BESTYRELSE PR. 30. SEPTEMBER 2016

### Generalforsamlingsvalgte

- ▶ Henrik Brünings, *bestyrelsesformand statsautoriseret revisor og Senior partner*
- ▶ Jann Mikkelsen, *næstformand statsautoriseret revisor og Senior partner*
- ▶ Steen Haagensen, *statsautoriseret revisor og Senior partner*
- ▶ Jørgen Kjer, *statsautoriseret revisor og Senior partner*
- ▶ Gregers Paulsen, *statsautoriseret revisor og Senior partner*
- ▶ Jeanette Staal, *statsautoriseret revisor og Senior partner*

### Medarbejdervalgte

- ▶ Lars Kjær, *Senior Manager, Business Development*
- ▶ Conni Lilleris, *Senior Manager, registreret revisor*
- ▶ Ib Jakobsen, *Manager*

## BESTYRELSEN

Bestyrelsen består af ni personer:

- ▶ 6 generalforsamlingsvalgte medlemmer, der vælges for 2 år ad gangen.
- ▶ 3 medarbejderrepræsentanter, der vælges hvert fjerde år.

Bestyrelsen varetager sammen med direktionen ledelsen af BDO.

Bestyrelsen har det overordnede ansvar i virksomheden og fastlægger mål samt strategier.

Bestyrelsen ansætter og evaluerer direktionen. Bestyrelsen udpeger medlemmerne af og formanden for BDO's kvalitetskontroludvalg samt den interne revision.

## **AKTIONÆRRÅDET**

De seks generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer udgør BDO's aktionærråd.

Aktionærrådet varetager aktionærkredsens indbyrdes forhold samt forhold, der vedrører aktionærernes situation i relation til virksomhedens udvikling.

Bestyrelsesformanden er formand for aktionærrådet.

## **FORRETNINGSUDVALGET**

Forretningsudvalget (FU) består af bestyrelsesformanden, næstformanden og direktionen.

Forretningsudvalget har det overordnede ledelsesmæssige ansvar for at følge op på, at der i forretningsenhederne arbejdes proaktivt på at nå de strategiske og visionære mål.

Forretningsudvalget drøfter væsentlige beslutninger og dispositioner af principiel karakter.

## **DIREKTION**

Direktionen udgøres af BDO's administrerende direktør Stig Holst Hartwig.

Direktionen har ansvaret for implementeringen af den strategi, som bestyrelsen har besluttet for BDO. Dette indebærer bl.a. ansvaret for at føre strategien ud i livet gennem de nødvendige drifts- og udviklingsmæssige aktiviteter.

Derudover skal direktionen sikre, at stabsfunktionerne har de nødvendige kompetencer og er organiseret optimalt for at kunne føre strategien ud i livet og støtte driften.

## BDO'S FEM FORRETNINGSENHEDER

### RÅDGIVNING, REVISION, REGNSKAB OG BUSINESS SUPPORT FOR DET PRIVATE MARKED

I denne del af forretningen er der 29 kontorer fordelt over hele landet. Kontorerne er samlet i ni regioner, der hver har valgt en regionsleder.

Vores decentrale forretningsmodel er grundlæggende for BDO, og regionslederne skal derfor bidrage til at sikre sammenhængskraften i forhold til at virke som ét BDO. Regionslederne er ansvarlige for at styrke samarbejdet og koordinationen inden for og imellem de enkelte regioner samt mellem regionerne, direktionen og stabsfunktionerne.

Kvalitetsbevidsthed er en del af BDO DNA'et, og det kan mærkes i hvert eneste led af vores rådgivende revisionsydelser; for os er tillidshvervet og statsautorisationen en forpligtigelse til altid at sikre det højeste kvalitetsniveau.

I BDO udfører vi en såkaldt værdibaseret rådgivende revision. Det vil sige, at vi ud over den lovpligtige revision har fokus på, at revisionen tilfører virksomheden værdi. Derfor er vores revisorer altid opmærksomme på, om der i forbindelse med revisionen identificeres opgaveområder, der kan lette den daglige drift. Det kan fx dreje sig om arbejdsprocedurer, der kan forenkles, eller om direkte omkostningsbesparelser.

### RÅDGIVNING, REVISION OG REGNSKAB FOR DET OFFENTLIGE MARKED

BDO er markedsledende inden for rådgivning og revision til den offentlige sektor. Som landets største aktør på det offentlige marked løser vi opgaver for kommuner, regioner og stat.

Vi udfører revisionsopgaver for op mod 60 procent af de danske kommuner og tre af de fem regioner, herudover supporteres disse af vores faglige indsigt og stærke metodiske kompetencer.

Skoler, almene boligorganisationer, energi- og forsyningsvirksomheder og alle andre, der har tvungen eller frivillig revision af årsregnskabet, servicerer vi med rådgivende revision. Outsourcing af intern revision er også en naturlig del af vores ydelser.

Over 500 offentlige organisationer samarbejder hvert år med BDO om konsulentopgaver, revision, tilsyns- ydelser og administrative tjenester.

Specialiserede medarbejdere er fordelt på BDO-kontorer over hele landet, og vidensfeltet dækker offentlige virksomheder, kommunal revision, økonomistyring og forvaltning.

I Grønland er vi engagerede såvel i offentlige som private virksomheder, og også her tilbyder vi en bred produktpalet. Tre ud af fire kommuner revideres af BDO, og på kontoret i Nuuk har vi to faste medarbejdere, der varetager forskellige konsulentopgaver for såvel kommunerne som for Grønlands Selvstyre.

Kontorerne i Danmark er i forhold til revisionen samlet i tre regioner, der hver ledes af en regionschef. Regionscheferne er ansvarlige for at styrke samarbejdet og koordinationen inden for og imellem de enkelte regioner samt mellem regionerne, direktionen og stabsfunktionerne.

### SKAT OG MOMS

BDO's Skatte- og Momsafdeling råder over en række af Danmarks bedste rådgivere inden for danske og internationale skatte- og momsforhold. Afdelingen rådgiver revisionskunderne i BDO, men arbejder derudover for en lang række virksomheder uden for BDO.

Vores skatteeksperter rådgiver om alt inden for selskabs- og koncernforhold, skatteforhold for selvstændigt erhvervsdrivende og personbeskatning både nationalt og internationalt. Både for private og offentlige virksomheder. Udover skattesager dækker rådgivningen alle forhold og transaktioner, danske såvel som rådgivning, der går over landegrænser; lige fra etablering i ind- og udland, ejerstruktur, M & A og Due Diligence, generationsskifte og omstrukturering med tilhørende opgaver inden for området Legal, Private Clients og Expat Services, Transfer Pricing m.m.

Vores momseksperter rådgiver både private og offentlige virksomheder om alle forhold inden for moms, herunder både den almindelige momsordning med SKAT, skatte- og momsrefusionsordningen ved Social- og Indenrigsministeriet, de grønne afgifter og øvrige miljø- og punktafgifter. Desuden rådgives der særskilt om told, momsagenturer og momsrefusioner af udenlandsk moms.

Konkret arbejder Skatte- og Momsafdelingen med det formål, at vores rådgivning skal være med til at skabe værdi for kunderne. Med baggrund i vores høje faglighed vil vi være med til at gøre en forskel.

Afdelingen fører også skattesager, indhenter bindende svar fra myndighederne og gennemgår kontrakter ud fra et skatte- og momsmæssigt synspunkt.



Derudover udgiver afdelingen en række publikationer om aktuelle skatte- og momsforhold.

### ADVISORY MED CONSULTING OG RISK ASSURANCE

BDO Advisory, som rummer Consulting og Risk Assurance, er ét af landets førende konsulenthuse med mere end 100 managementkonsulenter målrettet den offentlige og private sektor.

Advisory løser opgaver for kommuner, regioner, staten og private virksomheder, og kombinationen af faglig indsigt og stærke metodiske kompetencer tilfører organisationerne mest mulig værdi.

Vi har specialstviden om den offentlige sektor samt stærke analytiske og metodiske kompetencer. Erfaringen med at skabe fleksible løsninger, der tager udgangspunkt i de offentlige organisationers vilkår, er solid. Vi lægger vægt på effektive samarbejdsforløb, der holder fokus på kundens mulighed for at opnå ny viden og opbygge nye kompetencer i egen organisation.

#### Consulting

Consulting består med en række forskellige rådgivningsydelser om strategi, organisationsudvikling, effektivisering af arbejdsgange, bygherrerådgivning og tilbudsrådgivning. Herudover tilbydes Supply Chain Management og generel it-rådgivning i forbindelse med systemvalg og it-sikkerhed mv.

#### Risk Assurance

I Risk Assurance arbejder højt specialiserede rådgivere og revisorer med ydelser inden for Assurance, Enterprise Risk Management Services og Forensic Services såvel for det offentlige som for det private marked. Det globale samarbejde via BDO International styrker opgaveløsninger hen over landegrænserne, og hermed sikres viden og kompetencer inden for de nyeste metoder og teknologier.

Afdelingens kerneområder er:

#### Assurance

Virksomheder står over for et stadigt stigende krav til dokumentation og formalisering af kontroller til sikring af blandt andet fortrolighed til data, dataintegritet og persondatabeskyttelse. Assurance udfører revision af interne it-kontroller i forbindelse med revisionen af regnskabet for kommuner, regioner samt offentlige og private virksomheder.

Assurance afgiver uafhængige revisorerklæringer om forretningsgange og kontroller som dokumentation for overholdelse af indgåede aftaler, standarder om informationssikkerhed og persondatalovgivningen.

#### Enterprise Risk Management Services

Gennem en overordnet risikovurdering skaber BDO's Enterprise Risk Management (ERM) team et samlet risikobillede, der giver den offentlige myndighed eller den private virksomhed indsigt i de væsentligste risici, herunder en prioritering af disse og tiltag til reduktion af risiciene. Vores rådgivere anviser risikoreducerende og værdiskabende løsninger ud fra en praktisk tilgang, baseret på en fælles forståelse af risici hos centrale medarbejdere og fælles termer, metoder og værktøjer.

Den nye forordning om beskyttelse af fysiske personer i forbindelse med behandling af personoplysninger og om fri udveksling af sådanne oplysninger (EU-persondataforordningen) skaber en sammenhængende, stærk og moderne databeskyttelseslovgivning, der er gældende for alle lande i EU. I BDO rådgiver vi om de lovgivningsmæssige krav, der nu stilles til virksomheder, organisationer og offentlige myndigheder. Rådgivningen fokuserer på, hvordan forordningens mange bestemmelser reelt kan implementeres og give værdi samt sikre, at personoplysninger registreres og behandles korrekt.

#### Forensic Services

Forensic Services i BDO er blandt landets førende inden for efterforskning og forebyggelse af besvigelser og anden økonomisk kriminalitet. Forensic Services er en del af det globale Forensic-netværk under BDO International. I Forensic Services udfører vi blandt andet bevissikring og analyse af elektroniske data og spor (e-Discovery), efterforskning og bistand i civilretlige og strafferetlige retssager. Baggrundstjek af virksomheder og personer samt risikostyring og tilrettelæggelse af interne procedurer og kontroller for at imødegå økonomisk kriminalitet indgår også under Forensic Services.

### BDO CORPORATE FINANCE

Corporate Finance er en selvstændig forretningsenhed i BDO. Kernekompetencerne er køb og salg af mindre og mellemstore virksomheder samt rådgivning om generationsskifte, Due Diligence og værdifastsættelse. Afdelingen rådgiver om hele processen fra den indledende prisfastsættelse til den afsluttende kontraktunderskrift.

Afdelingen har adgang til et bredt netværk bestående af primært danske virksomhedsejere, banker og advokater med interesse i køb og salg af virksomheder.

#### Rådgivning med internationalt perspektiv

Internationalt set er Corporate Finance en del af det verdensomspændende BDO-netværk. På verdensplan har vi mere end 1.200 kolleger i 60 lande, og de er alle specialister. Vores internationale netværk sætter os i stand til at vejlede og rådgive professionelt om projekter, der går på tværs af landegrænser.

# BDO'S INTERNATIONALE NETVÆRK

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, en dansk-ejet rådgivnings- og revisionsvirksomhed, er medlem af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og del af det internationale BDO-netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO-netværket og for alle BDO-medlemsfirmaerne. BDO er det femtestørste netværk af rådgivnings- og revisionsvirksomheder i verden og hovedsædet ligger i Bruxelles.

Siden 1. januar 2010 har BDO været varemærke for både BDO-netværket og for alle BDO-medlemsfirmaerne.

## JURIDISK STRUKTUR I BDO'S INTERNATIONALE NETVÆRK

Det internationale BDO-netværk koordineres og servicerer fra det belgiske firma, Brussels Worldwide Services, mens netværkets ledelse er samlet i BDO International Limited, der er etableret i London.

### BDO Council og Global Board

BDO-netværket er ledet af BDO Council, Global Board og det globale lederteam fra BDO International Limited.

BDO Council består af en repræsentant fra hvert BDO-medlemsfirma. BDO Council godkender budgetter og finansielle spørgsmål, udnævner Global Board samt godkender alle ændringer i den medlemsaftale, alle BDO-medlemsfirmaerne har tilsluttet sig.

Global Board er bestyrelsen for BDO International Limited og består af en repræsentant fra hver af netværkets syv største virksomheder. Repræsentanterne udnævnes for en treårig periode og godkendes af BDO Council.

Martin van Roekel, der er administrerende direktør for BDO International Limited, deltager ligeledes i møderne i Global Board.

Global Board fastlægger de overordnede politikker og strategier for hele BDO-netværket og fører tilsyn med ledelsen af og arbejdet i BDO International Limited. Global Board mødes mindst fire gange om året.

### Regional boards

BDO-netværket er inddelt i tre regioner:

- ▶ EMEA (Europe, Middle East & Sub-Saharan Africa)
- ▶ Americas (Latin America, North America & Caribbean)
- ▶ Asia Pacific

I hver region er der et regional board bestående af Senior partnere fra BDO-medlemsfirmaerne i de pågældende regioner.

### BDO International Limited

Det globale lederteam i BDO International Limited varetager den overordnede koordinering af den fælles strategi og udvikling, ligesom det internationale samarbejde i BDO-netværket bl.a. koordineres og kvalitetssikres gennem en omfattende akkrediteringsproces.

Hverken BDO International Limited eller nogen af de deltagende medlemsfirmaer er ansvarlige for hinandens handlinger eller undladelser. Hvert BDO-medlemsfirma er en selvstændig juridisk enhed i sit eget land.

## OMSÆTNING

Regnskabstallene for det internationale BDO-netværk pr. 30. september 2016 viser, at den samlede globale omsætning for alle BDO-medlemsfirmaer fordelt på mere end 1.400 kontorer i 158 lande er på 51 mia. kr. Der er cirka 68.000 medarbejdere i netværket.

## DET INTERNATIONALE BDO-NETVÆRKS STRATEGISKE PRINCIPPER

Fundamentet for det internationale BDO-netværk udtrykkes i tre strategiske principper:

### Global ekspertise

Global ekspertise sikres gennem fokus på høj faglighed, ensartede metoder og kvalitetssikring overalt i netværket, så alle leverer en stærk faglig performance.

Vi rådgiver om bæredygtig udvikling af vores kunders virksomheder både nationalt og internationalt, da effektiv videndeling er en af BDO-netværkets styrker.

### Indlevelse og internationalt udsyn

BDO har fokus på at udleve indlevelse over for vores kunder i hverdagen. Dette sker ved at møde kunderne med størst nærvær og høj faglighed. Vi er til stede, tilgængelige og helt tæt på, hvor vi proaktivt med udgangspunkt i vores specialkompetencer og internationale mindset udfordrer og kommer med forbedringsmuligheder.

### Attraktiv arbejdsplads

Gennem struktureret karriereplanlægning og målrettet uddannelse udvikler alle BDO's partnere og medarbejdere deres faglige og personlige potentiale.

‘BDO International’ giver os direkte adgang til ekspertviden om nationale forhold i de andre medlemslande, hvilket også kommer vores kunder til gode.

Netværket udvides globalt set, og særligt i Kina og USA er forretningsomfanget vokset hurtigt. Ambitionen er en verdensomspændende omsætning på 10 mia. dollars i 2019 ud fra den fælles vision:

*‘TO BE THE LEADER OF EXCEPTIONAL CLIENT SERVICE’*

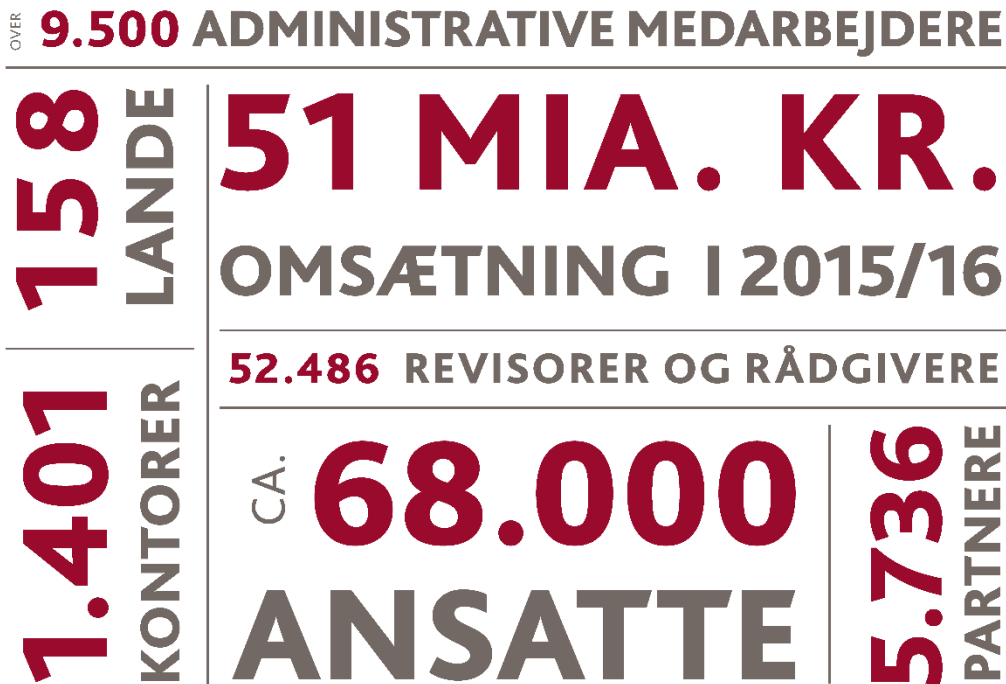
Til forskel fra andre store internationale revisionsfirmaer er nationalt ejerskab og national ledelse fundamentet for BDO’s internationale samarbejde. Det er vores klare overbevisning, at kun gennem den lokale indsigt og indlevelse i kundernes forretninger lykkes koblingen til en international bredde og dybde.

Det internationale BDO-netværk betyder, at vi i Danmark kan servicere vores kunder i internationale sammenhænge med samme kvalitet, som vi servicerer vores kunder her i landet, da både kvalitetsstandarder, revisionsmetodik og værktøjer er de samme i hele netværket.

Uanset hvor i verden, vores kunder kommer i kontakt med BDO, vil oplevelsen være, at alle BDO’ere er forpligtet af BDO’s internationale vision:

*‘BDO STANDS FOR EXCEPTIONAL CLIENT SERVICE, DELIVERED BY EXCEPTIONAL PEOPLE.’*

## BDO INTERNATIONAL I TAL



## OPLYSNINGER OM PARTNERNES VEDERLAG

### BDO HAR TO PARTNERGRUPPERINGER:

- ▶ Aktionærer i BDO
- ▶ Ansatte partnere

Aktionærernes vederlag fastsættes ved årets udgang med udgangspunkt i de enkelte forretningsenheders realiserede økonomiske resultater.

De ansatte partnere forhandler individuelt deres vederlag en gang årligt. Deres vederlag består dels af et fast vederlag, og dels af et vederlag, der tager udgangspunkt i målopfyldelse og realiserede økonomiske resultater.

# BDO'S INTERNE KVALITETSTYRINGSSYSTEM, POLITIKKER FOR UAFHÆNGIGHED OG EFTERUDDANNELSE

I BDO har vi et kvalitetsstyringsystem, der sikrer, at vi overholder:

- ▶ **International kvalitetsstyringsstandard 1 (ISQC 1)**  
Kvalitetsstyring i firmaer, som udfører revision og review af regnskaber, andre erklæringsopgaver med sikkerhed samt beslægtede opgaver.
- ▶ **International standard for revision (ISA 220)**  
Kvalitetsstyring ved revision af regnskaber.
- ▶ **Retningslinjer for revisors etiske adfærd udstedt af IESBA samt særlige danske retningslinjer vedtaget af FSR - Danske revisorer's bestyrelse.**
- ▶ **Retningslinjer fra det internationale BDO-netværk.**

## KVALITETSSTYRINGSMANUAL

Vores kvalitetsstyringsmanual indeholder følgende hovedpunkter:

1. BDO's idégrundlag og målsætning
2. BDO's kvalitetsstyringspolitik
3. Generel kvalitetsstyring
4. Styring af kvaliteten i den enkelte opgave
5. Efterfølgende kvalitetskontrol

## 1. BDO'S IDÉGRUNDLAG OG MÅLSÆTNING

### Formål

BDO's formål er jf. vedtægternes § 1: "... at drive revisionsvirksomhed og anden i forbindelse hermed stående virksomhed."

Herved forstås - ud over revision - regnskabsmæssig assistance, rådgivning og anden virksomhed, der står i naturlig forbindelse med disse arbejdsområder, og som er forenelige med partnernes forpligtelser som statsautoriserede revisorer.

### Omdømme og profil

BDO skal over for omverdenen fremstå som en progressiv, dynamisk virksomhed med en høj faglig standard.

Gennem et stærkt engagement i lokalområderne skal BDO opfattes som det lokale statsautoriserede revisionsfirma med den store revisionsvirksomheds ekspertise.

### Produktudvikling

For at sikre at BDO til enhver tid leverer produkter, der er på højde med udviklingen inden for bl.a. revisions-, skatte- og regnskabssteori samt økonomisk styring, udvikler vi løbende vores produktpalet.

Produkterne skal så vidt muligt være standardiserede, men med mulighed for en høj grad af individuel tilpasning til den enkelte kunde. De skal være brugervenlige og kunne forstås og anvendes af modtagere, der ikke er revisions- og regnskabsuddannede.

Produkterne skal være af høj faglig standard og troværdighed, og de skal indeholde de informationer, der er nødvendige for og tilstrækkelige til, at modtagerne kan foretage en selvstændig vurdering.

Det er Videncentret, der sikrer den fortsatte produktudvikling.

### Kunder

Enhver henvendelse om optagelse som kunde behandles grundigt, og en eventuel afvisning finder sted, hvis det skønnes, at optagelse ikke er forenelig med vores politikker og retningslinjer, eller at det ikke vil være økonomisk forsvarligt for kunden eller for BDO.

### Medarbejdere

BDO skal være en attraktiv og stabil arbejdsplads. Det vil sige, vi til stadighed har et miljø, som virker tiltrækkende på såvel nuværende som fremtidige medarbejdere.

Gennem høj arbejdsglæde vil vi tiltrække og fastholde medarbejdere i takt med vores vækst.

For at fastholde fremtidige arbejdsopgaver, lægges der vægt på at sikre den enkelte medarbejders mulighed for udvikling gennem praktisk og teoretisk uddannelse.

Kompetenceudvikling og uddannelse vægtes højt og belønnes i BDO. I tråd med vores indlevende adfærd i forhold til at sætte medarbejdernes trivsel højt får talenter lov til at udfolde sig.

Med 'BDO Academy' har vi eget akademi for øget kompetenceudvikling, så enhver kan dygtiggøre sig og styrke sin viden gennem kvalificeret og målrettet videreuddannelse.



Den gensidige respekt, tillid og forståelse mellem medarbejdere og ledelse styrkes gennem samarbejde med de valgte medarbejderrepræsentanter i samarbejdsudvalget SAMU.

## 2. BDO'S KVALITETSSTYRINGSPOLITIK

### Målsætning

BDO arbejder kontinuerligt med kvalitetsstyringen, så der sikres et højt kvalitetsniveau i det udførte rådgivnings- og revisionsarbejde.

### Kvalitetsstyring

Kvalitetsstyring er en systematisk styring af kvaliteten i en serviceydelse. Kvalitetsstyringen påbegyndes, når en ide udvikles og siden markedsføres, herunder når der gives tilbud, og når selve udførelses- og leveringsfasen pågår.

Formål med BDO's kvalitetsstyring er at sikre:

- ▶ At kvaliteten indbygges i vores ydelser fra udvikling af ideen til udførelse og levering.
- ▶ At vores delydelser udføres med en ensartet høj kvalitet.
- ▶ At vi til enhver tid lever op til kravene i faglige standarder samt lovgivningen og anden regulering. Herunder hører revisorlovgivningen og internationale standarder om revision og kvalitetsstyring (ISA og ISQC) samt yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning.
- ▶ At vi til enhver tid lever op til kravene i forbindelse med vores medlemskab af FSR - Danske revisorer.

Kvalitetsstyringen kan ikke afgrænses til en isoleret funktion, men den er tværtimod en integreret del af arbejdsprocessen i alle BDO's funktioner.

Kvalitetsstyringspolitikker skal endvidere sikre, at BDO opfylder målene i ISQC 1, hvor der er krav om følgende politikker og procedurer:

- ▶ Anvendelse og overholdelse af relevante krav
- ▶ Elementer i et kvalitetsstyringssystem
- ▶ Ledelsesansvar for kvalitet i firmaet
- ▶ Relevante etiske krav
- ▶ Accept og fortsættelse af kundeforhold og specifikke opgaver
- ▶ Menneskelige ressourcer
- ▶ Opgavens udførelse
- ▶ Overvågning
- ▶ Dokumentation af kvalitetsstyringssystemet.

### Kvalitetsstyringssystemet

Grundlaget for kvalitetsstyringssystemet er ISQC 1 og ISA 220.

En væsentlig og integreret del af ISA'erne er de etiske regler. De etiske krav udgør de grundlæggende principper for professionel skik og omfatter følgende:

- ▶ Integritet
- ▶ Objektivitet
- ▶ Professionel kompetence og fornøden omhu
- ▶ Fortrolighed
- ▶ Professionel adfærd.

Kvalitetsstyringssystemet omfatter tre elementer, der opdeles som vist i figuren øverst på siden.

Vi anvender ordet "kvalitetssikring" vedrørende de to første elementer, dvs. generel kvalitetssikring og individuel kvalitetssikring.

### Omfang, kompetenceområder

ISQC 1 og ISA 220 omfatter de generelle politikker og procedurer vedrørende revisionsarbejde samt procedurer vedrørende det arbejde, der uddelegeres til

medarbejdere i forbindelse med den enkelte revisionsopgave.

ISQC 1 er endvidere gældende for øvrige erklæringsopgaver, beslægtede opgaver og rådgivningsopgaver inden for revisors professionelle kompetenceområde.

#### Ansvarlig for kvalitetsstyringen

Bestyrelsen har det ultimative ansvar for kvalitetsstyringssystemet.

Retningslinjer og standarder for kvalitetsstyring udarbejdes og vedligeholdes af Videncentret i samarbejde med Videnudvalget.

Overvågning af kvalitetsstyringssystemet foretages af Kvalitetskontroludvalget.

Formålet med Kvalitetskontroludvalget er både at gennemføre en efterfølgende kvalitetskontrol og løbende at kontrollere, at ISQC 1 og ISA 220 samt andre revisionsstandarder og vores interne regler er overholdt.

Udvalget udarbejder ikke selv retningslinjer, men sikrer derimod, at de foreligger.

Ansvar for udarbejdelse af øvrige retningslinjer for firmaets generelle kvalitet (fx uddannelse, uafhængighed mv.) ligger hos bestyrelsen.

Endelig har hver enkelt medarbejder et personligt ansvar for kvalitet ved dagligt at være bevidst om og arbejde efter vores kvalitetsstyringspolitikker og -procedurer samt de mål, disse er udformet til at opfylde.

Herudover anerkender BDO vigtigheden af at modtage tilbagemeldinger på vores kvalitetsstyringssystem fra medarbejdere.

Derfor opfordrer vi medarbejderne til løbende at tilkendegive deres synspunkter eller betænkeligheder vedrørende kvalitetsstyringsforhold.

### 3. GENEREL KVALITETSSTYRING

#### Omfang

BDO's generelle kvalitetsstyring omfatter de politikker, metoder og procedurer, der tages i brug for at sikre et højt kvalitetsniveau.

#### Uafhængighed

BDO's regler om uafhængighed og kvalitet tager udgangspunkt i revisorlovens bestemmelser om uafhængighed (revisorlovens § 24).

Ud over reglerne i revisorloven er der udarbejdet interne retningslinjer for, hvilke opgaver partnere og statsautoriserede samt registrerede revisorer må påtage sig at udføre.

Hvert år skal alle medarbejdere og partnere underskrive en erklæring, hvor følgende punkter indgår:

- ▶ Insiderforhold
- ▶ Tavshedspligt
- ▶ Uafhængighed.

Erklæringen foretages elektronisk via BDO's intranet. Derved sikres, at alle bliver spurgt og afgiver erklæringen.

#### Tavshedspligt

Tavshedspligten er beskrevet i vores medarbejderhåndbog. Herudover underskriver enhver, der ansættes i virksomheden, en særlig erklæring.

#### Identifikation og dokumentation

I alle kundeforhold kræver vi legitimation for, at kunden er den, han udgiver sig for at være.

#### VIDENUDVALGET

- ▶ Claus Bonde Hansen, *videnchef, statsautoriseret revisor og Senior partner*
- ▶ Torben Johansen, *statsautoriseret revisor og Partner*
- ▶ Claus Muhlig, *statsautoriseret revisor og Senior partner*
- ▶ Lars Kruse, *statsautoriseret revisor og Senior partner*
- ▶ Birgitte Hoberg Sloth, *Partner i Advisory*
- ▶ Steen Andersen, *Partner og chef for Offentlig Revision*
- ▶ Ida Helena Gert Jensen, *Partner og skatte- og momschef*

#### KVALITETSKONTROLUDVALGET

- ▶ Tommy Wulff Andreasen, *formand, ansvarlig for kvalitetskontrol og risikostyring, statsautoriseret revisor og Senior partner*
- ▶ Peter Christensen, *statsautoriseret revisor og Senior partner*
- ▶ Ole C. K. Nielsen, *statsautoriseret revisor og Senior partner*
- ▶ Lars Ove Hansen, *statsautoriseret revisor og Senior partner*
- ▶ Ole Østergaard, *statsautoriseret revisor og Senior partner*
- ▶ Steen Klit Andersen, *statsautoriseret revisor og Partner*
- ▶ Jesper Steensbjerre, *statsautoriseret revisor og Partner*
- ▶ Gert Malmkvist, *statsautoriseret revisor og Partner*
- ▶ Flemming Bro Lund, *statsautoriseret revisor og Senior partner*
- ▶ Ole Nielsen, *Director og registreret revisor*
- ▶ Martin Elkjær, *Director og statsautoriseret revisor*
- ▶ Verni Jensen, *Director og registreret revisor*

Dokumentation for denne legitimation opbevares i mindst 5 år, efter kundeforholdet er ophørt.

#### Forebyggende foranstaltninger mod hvidvaskning af penge

I henhold til Lov om forebyggende foranstaltninger mod hvidvask af økonomisk udbytte og finansiering af terrorisme (hvidvaskloven) har revisor en forpligtelse til at foretage visse undersøgelser og i visse situationer at foretage registrering af og underretning om mistænkelige transaktioner.

#### Rapportering og underretning

Hvis der opstår mistanke om, at der hos en kunde forekommer hvidvask eller finansiering af terrorisme, undersøges disse forhold nærmere.

Såfremt mistanken ved nærmere undersøgelser ikke kan afkræftes, skal der tages kontakt til Risk Management i BDO, der herefter vurderer forholdene og om nødvendigt drager omsorg for underretning af rette myndigheder.

Eventuelle underretninger foretages til Rigspolitiet, Særlig Økonomisk og International Kriminalitet (SØIK).

#### Anonym anmeldelse (whistleblower)

Den enkelte medarbejder har mulighed for anonymt at anmelde forhold, hvor vedkommende ikke mener, at det udførte arbejde eller andre forhold overholder vores interne retningslinjer, lovgivningen eller andre faglige standarder.

#### Afvisning af eksisterende kunder

Får revisor under udførelsen af sit arbejde for kunden oplysninger, som ville have medført, at man ikke ville have påtaget sig opgaven, såfremt disse oplysninger tidligere havde været tilgængelige, skal den opgaveansvarlige partner tage kontakt til kunden og informere herom og afstå fra at udføre den pågældende opgave eller fratræde som revisor.

#### Uddannelse og kompetence

Vi har et stort kursusudbud for at udvikle og vedligeholde partneres og medarbejders høje faglige standard.

Kurserne udbydes af:

- ▶ Universiteter og handelshøjskoler
- ▶ BDO Academy
- ▶ Det internationale BDO-netværk
- ▶ FSR - Danske revisorer
- ▶ Andre relevante eksterne udbydere.

Vores medarbejdere er vores vigtigste ressource, og derfor arbejder vi kontinuerligt med at udvikle og fastholde vores medarbejders høje faglige kompetencer.

Det sikrer vi ved at udvikle kurser med vægt på specialiseret faglig viden og fokus på hensigtsmæssige politikker og procedurer. Det sker fx på vores interne BDO

Academy, herunder på webinarer, e-learnings og fag-specifikke kurser.

Alle revisorer skal deltage i kvalificerende efteruddannelsesprogrammer. Vores statsautoriserede og registrerede revisorer skal efteruddanne sig mindst 120 timer over tre år, som revisorloven foreskriver. Herudover gælder der særlige efteruddannelseskraav til godkendte revisorer for finansielle virksomheder.

## 4. STYRING AF KVALITETEN I DEN ENKELTE OPGAVE

### Generelt

Den kundeansvarlige statsautoriserede revisor har ansvaret for kvaliteten i den enkelte opgave. Den kundeansvarlige partner er opgaveansvarlig, hvilket indebærer, at vedkommende har ansvaret for at sikre sig, at BDO's kvalitetskrav efterleves.

### Konsultationspligt på specifikke opgaver og faglige kvalifikationer hos kolleger

Løsning af kundeopgaver er, hvad enten det drejer sig om revision, skat eller rådgivning, baseret på princippet om, at opgaven bemandes og uddelegeres til personer, som besidder den nødvendige kompetence til at udføre arbejdet hurtigt, effektivt og i en tilfredsstillende høj kvalitet.

Visse kundeopgaver er så komplekse eller behæftet med så specielle risici, at kvalitetssikringen ikke alene kan påhvile den kundeansvarlige statsautoriserede revisor. I disse tilfælde er der konsultationspligt og i visse særlige tilfælde en pligt til, at opgaven gennemgås af en kvalitetssikringskontrollant, jf. ISQC 1 og ISA 220.

## 5. EFTERFØLGENDE KVALITETSKONTROL

Kvalitetskontroludvalget udpeges af bestyrelsen i BDO. Udvalgsmedlemmerne udpeges blandt partnerkredsen, medmindre særlige forhold gør sig gældende.

De kvalitetskontrollanter, der udfører kvalitetskontrollen, må ikke være en del af det opgaveteam, der er involveret i udførelsen af opgaven, eller være involveret i en kvalitetssikringsgennemgang af opgaven.

Ligeledes må kvalitetskontrollanten ikke være ansat i den region, som det kontor, der gennemføres kvalitetskontrol på, er en del af.

### Udførelse af kontrollen

Der foretages gennemgang af flere sager ved hvert kontrolbesøg. De sagstyper, der kontrolleres, er revisionspåtegninger eller andre erklæringer med sikkerhed.

### Specialafdelinger

Som led i BDO's kvalitetssikring er der fastsat retningslinjer for, at BDO's specialafdelinger skal konsulteres i



en række opgaver af større karakter eller med særlige risici.

Når der foretages kontrol af de enkelte partnere og statsautoriserede revisorer, følges der op på, om denne konsultationspligt er overholdt.

#### **Rapportering til ledelse**

Kvalitetskontroludvalget rapporterer direkte til bestyrelsen:

- ▶ Ved møder med Forretningsudvalget efter kontrolens afslutning samt efter den efterfølgende kontrol
- ▶ Ved fremsendelse af udvalgets mødereferater
- ▶ Ved en samlet rapport med resultatet af samtlige foretagne kontrolbesøg. Rapporten gennemgås forud for behandlingen i bestyrelsen på et møde

mellem repræsentanter fra Kvalitetskontroludvalget og Forretningsudvalget.

#### **Rapportering til partnere og medarbejdere**

Kvalitetskontroludvalget rapporterer herudover:

- ▶ Ved en årlig rapportering i en obligatorisk e-learning til alle revisorer om aktuel revision mv., som udarbejdes af Videncentret
- ▶ Ved en årlig rapportering på intranettet til alle medarbejdere, hvori generelle mangler, anbefalinger og andre afhjælpende tiltag omtales.

#### **International kvalitetskontrol**

Som led i det internationale BDO-netværks internationale kvalitetsstyring reviewes et antal BDO-firmaer hvert år. Alle firmaer skal undersøges hvert tredje år.

## SENESTE KVALITETSKONTROL

Den seneste ordinære kvalitetskontrol blev gennemført i efteråret 2015 og afsluttet i efteråret 2016.

I rapporten fra kvalitetskontrollanten pr. 18. maj 2016 er BDO's kvalitetsstyringssystem godkendt. Der er i konklusionen anført: *"Efter kontrollen af såvel de generelle politikker og procedurer samt enkeltsager, som beskrevet i denne rapport, er det kontrollantens helhedsindtryk, at BDO har etableret tilfredsstillende kvalitetsstyringsprocedurer i forhold til firmaets aktiviteter."*

Erhvervsstyrelsen har dog rejst kritik af antallet af fejl, der er fundet ved gennemgang af enkeltsager, hvilket medfører en udvidelse af stikprøvestørrelsen ved den næste ordinære kvalitetskontrol.

Vi tager altid afgørelser til efterretning, uanset om vi måtte være enige i alle detaljer. Vi håndterer alle fejl professionelt og udøver de sanktioner, der er nødvendige, hvilket også er positivt bemærket af kvalitetskontrollen.

I BDO arbejder vi altid seriøst med at sikre den faglige kvalitet, og vil vi til stadighed arbejde fokuseret på at levere ydelser på et højt kvalitetsniveau, der er til værdi og gavn for vore kunder.

# LEDELSENS ERKLÆRING OM KVALITETSSTYRINGSSYSTEMET OG UAFHÆNGIGHEDSPOLITIKKEN

Revisorloven og revisionsstandarderne foreskriver, at en godkendt revisionsvirksomhed har pligt til at have et kvalitetsstyringssystem og til at dokumentere anvendelsen heraf.

Som led i kvalitetsstyringssystemet foreskriver revisorloven, at revisionsvirksomheder skal opstille retningslinjer, som sikrer, at revisor, inden denne påtager sig en erklæringsopgave efter revisorlovens § 1, stk. 2, tager stilling til, om der foreligger omstændigheder, som for en velinformeret tredjemand kan vække tvivl om revisors uafhængighed.

Loven kræver, at revisionsvirksomhederne sikrer, at revisorerne i forbindelse med udførelsen af opgaverne i deres arbejdspapirer dokumenterer alle væsentlige trusler mod revisors og revisionsvirksomhedens uafhængighed og de sikkerhedsforanstaltninger, der er truffet for at mindske disse trusler.

Det er bestyrelsen i BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, der er ansvarlig for kvalitetsstyringssystemet, herunder at der foreligger retningslinjer for

vurdering af uafhængigheden, og at det sikres, at revisorerne efterlever reglerne om dokumentation af væsentlige trusler mod revisors og revisionsvirksomhedens uafhængighed og de sikkerhedsforanstaltninger, der er truffet for at mindske disse trusler.

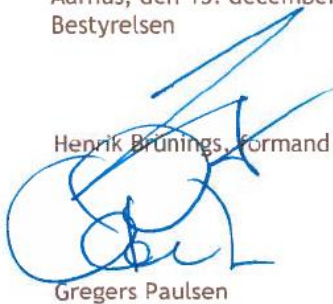
Bestyrelsen i BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab har gennemgået virksomhedens kvalitetsstyringssystem, herunder de foreliggende kontroller og procedurer.

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.

Aarhus, den 15. december 2016  
Bestyrelsen

Henrik Brunings, formand



Gregers Paulsen



Lars Kjær

Jann Mikkelsen, næstformand



Jørgen Kjær



Conni Lilleris



Steen Haagensen



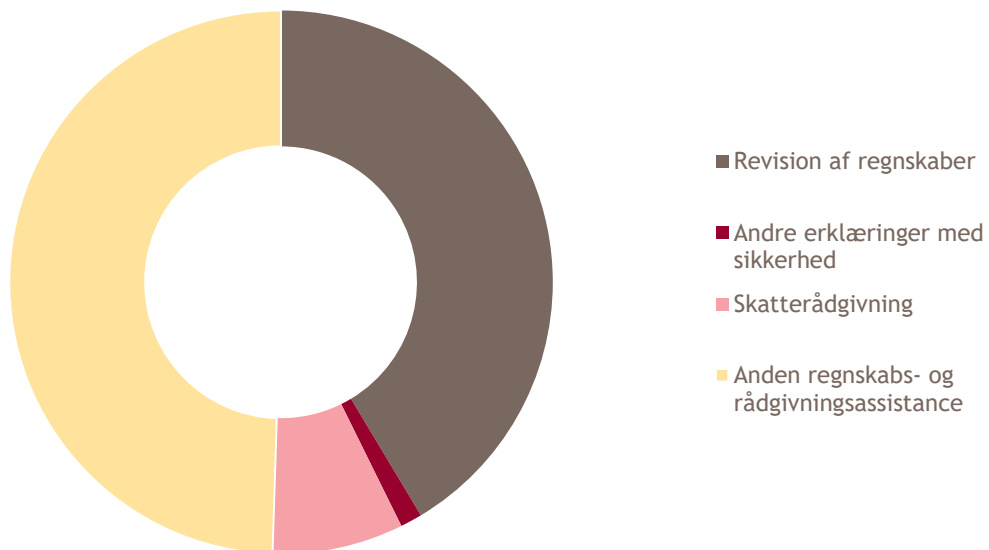
Jeanette Staal



Ib Jakobsen

## REGNSKABSOPLYSNINGER

OMSÆTNINGSFORDELING 2015/16	MIO. KR.	%
Revision af regnskaber	376,3	41,4
Andre erklæringer med sikkerhed	12,0	1,3
Skatterådgivning	70,6	7,8
Anden regnskabs- og rådgivningsassistance	450,6	49,5
<b>Total</b>	<b>909,5</b>	<b>100,0</b>



Antal personer beskæftiget i gennemsnit

1.001

# BDO'S KUNDER MED INTERESSE FOR OFFENTLIGHEDEN

BDO's kunder omfattet af revisorlovens § 1 a, stk. 1, nr. 3 for hvilke BDO i det foregående regnskabsår og indtil 30/9 2016 har udført opgaver efter revisorlovens § 1, stk. 2.

## BØRSNOTEREDE KUNDER

Investeringsforeningen Jyske Invest  
 Nordjyske Bank A/S  
 SSBV-Rovsing A/S  
 Ziton A/S

## ANDRE FINANSIELLE KUNDER (EJ BØRSNOTEREDE)

Andelskassen OIKOS, Århus  
 J.A.K. Andelskasse, Østervraa  
 Klim Sparekasse, Klim  
 Langå Sparekasse, Langå  
 Sønderhå-Hørsted Sparekasse

## STORE KOMMUNALE FÆLLESSKABER

Affaldsselskabet Vendsyssel Vest I/S  
 AFLD I/S  
 Fynbus I/S  
 Fælleskøkkenet I/S  
 Færgeselskabet Læsø K/S  
 Hovedstadens Beredskab I/S  
 I/S REFA  
 Kara/Noveren I/S  
 Midt- og Sydsjællands Brand & Redning I/S  
 Nomi4s I/S  
 Nordjyllands Trafikselskab I/S  
 Nordsjællands Brandvæsen I/S  
 Renosyd I/S  
 Renovest I/S  
 Trekantområdets Brandvæsen I/S  
 TVIS-Trekantsområdets Varmetransmissions-selskab I/S  
 VEKS, Vestegnens Kraftvarmeselskab I/S  
 Østjyllands Brandvæsen I/S

## KOMMUNER OG REGIONER

Aarhus Kommune  
 Albertslund Kommune  
 Allerød Kommune  
 Assens Kommune  
 Billund Kommune  
 Bornholms Regionskommune  
 Brøndby Kommune  
 Brønderslev Kommune

Dragør Kommune  
 Faaborg-Midtfyn Kommune  
 Fanø Kommune  
 Favrskov Kommune  
 Fredensborg Kommune  
 Frederikshavn Kommune  
 Frederikssund Kommune  
 Gribskov Kommune  
 Guldborgsund Kommune  
 Haderslev Kommune  
 Hedensted Kommune  
 Helsingør Kommune  
 Hillerød Kommune  
 Holbæk Kommune  
 Holstebro Kommune  
 Hjørring Kommune  
 Hvidovre Kommune  
 Ikast-Brande Kommune  
 Jammerbugt Kommune  
 Kerteminde Kommune  
 Kolding Kommune  
 Køge Kommune  
 Lemvig Kommune  
 Læsø Kommune  
 Mariagerfjord Kommune  
 Norddjurs Kommune  
 Nordfyns Kommune  
 Nyborg Kommune  
 Næstved Kommune  
 Odsherred Kommune  
 Randers Kommune  
 Rebild Kommune  
 Region Hovedstaden  
 Region Nordjylland  
 Region Sjælland  
 Ringsted Kommune  
 Rudersdal Kommune  
 Silkeborg Kommune  
 Skanderborg Kommune  
 Skive Kommune  
 Sorø Kommune  
 Stevns Kommune  
 Svendborg Kommune  
 Syddjurs Kommune  
 Sønderborg Kommune  
 Thisted Kommune  
 Tønder Kommune  
 Vallensbæk Kommune  
 Varde Kommune  
 Vejen Kommune  
 Vejle Kommune  
 Vesthimmerland Kommune  
 Viborg Kommune  
 Ærø Kommune

[www.bdo.dk](http://www.bdo.dk)

*BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, en danskejet rådgivnings- og revisionsvirksomhed, er medlem af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og del af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger godt 1.100 medarbejdere, mens det verdensspændende BDO netværk har cirka 68.000 medarbejdere i 158 lande.*

*Copyright - BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, cvr.nr. 20 22 26 70.*

