

# Synergier ved etablering af et stærkere Nordværk

Erfaringsbaseret analyse af mulige synergier ved at samle aktiviteter indenfor affaldsområdet

**Deloitte.**



**Nordværk**

# Agenda

01

## Introduktion

Belysning af mulige synergier som beslutningsgrundlag

02

## Rammerne for analysen

Den danske affaldsmodel er under forandring

03

## Erfaringsbase

Synergier på forskellige omkostningselementer

04

## Realisering af synergier i Nordværk

Erfaringerne baseres på fusionen mellem Reno Nord og AVV

05

## Opgørelse af synergipotentialer

Synergier på forskellige omkostningselementer for hver kommune

06

## Vurdering af ikke-kvantificerbare synergier og negative effekter

Ikke-kvantificerbare synergier er synergier, som ikke umiddelbart er mulige at sætte en værdi på



# Introduktion

## Belysning af mulige synergier kan give kommunerne bedre mulighed for at træffe en beslutning

Synergier opstår, når opgaver i en eller flere organisationer samles. Synergier er, når den nye organisation kan løse opgaverne billigere eller mere effektivt, end hvis opgaverne havde været løst i forskellige organisationer. Synergier indeholder blandt andet såkaldte stordriftsfordele.

Det største synergipotentiale opnås typisk, når man sammenlægger opgaver af samme type. Der vil derfor erfaringsmæssigt være større synergier ved at samle f.eks. flere indsamlingsaktiviteter, end ved at samle indsamling og drift af genbrugspladser. Vores erfaring er, at der næsten altid er synergier.

De besparelser der opnås, når synergier realiseres kan have flere former. Synergier på eksempelvis IT og indkøb er direkte omkostningsbesparelser. Synergier på administration og drift – inkl. personale – vil ofte medføre, at der er flere medarbejdere end nødvendigt. Der har været forskel på, hvordan denne synergi udnyttes i de forsyningsfusioner vi har set de senere år. Ganske få har afskediget medarbejdere. Mange har kunnet hjemtage opgaver, som eksterne har udført. En del har valgt en model, hvor det alene er naturlig afgang (pension og jobskifte) der fører til vurdering af behovet for om en stilling skal genbesættes.

Synergigevinster kan anvendes til lavere takster, højere serviceniveau, øget forsyningssikkerhed, fremrykkelse af investeringer, "hjemtagning" af tidligere eksterne indkøbte funktioner samt etablering af nye aktiviteter.



# Introduktion, fortsat

## Belysning af mulige synergier kan give kommunerne bedre mulighed for at træffe en beslutning

I det efterfølgende arbejde med vurdering af mulige synergier for Nordværk, har vi taget udgangspunkt i en forsimplet tilgang, hvor de kommunale driftsaktiviteter vedr. affaldsområdet ligger som én samlet enhed i kommunen.

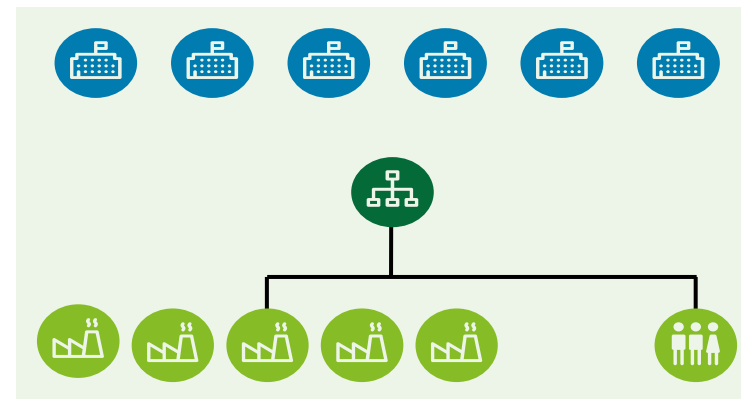
Reelt kan medarbejderne være ansat forskellige steder i kommunerne, hvilket gør vurderingen sværere, da der vil være flere som er deltidsbeskæftigede med området. Vi har således taget udgangspunkt i en situation, hvor området drives som en del af forvaltningen, og der således er sammenblanding mellem drift og myndighed. Der vil kunne være negative effekter - synlige eller usynlige - for de enkelte kommuner, særligt hvis der er kommuner, som i dag driver området under selskabslignende forhold. Selve myndighedsopgaven er ikke inddraget i analysen. Vores synergianalyse tager udgangspunkt i to fremtidige organiseringsmuligheder:

- 1) hvor ejerkommunerne sammenlægger driftsaktiviteterne i ét Affaldsfællesskab
- 2) hvor ejerkommunen indskyder driftsaktiviteterne i én forsyningsvirksomhed

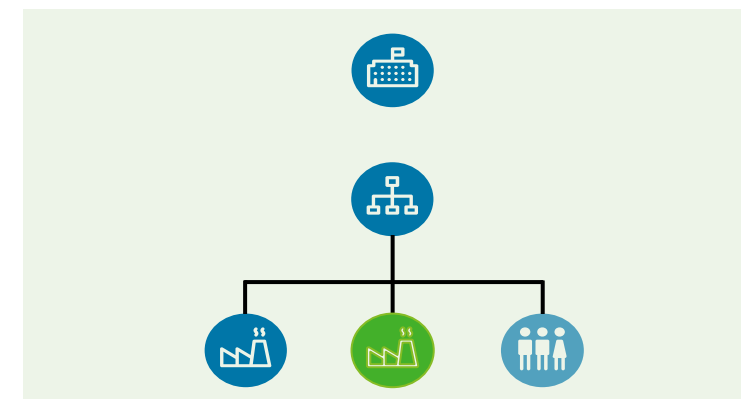
Uanset hvilken model kommunerne vælger i forhold til selskabsgørelse af sine affaldsydelser, vil det have en række direkte og indirekte negative effekter på de kommunale organisationer og deres opgavevaretagelse. Dette skyldes, at kommunerne som et led i selskabsgørelsen, skal afgive medarbejdere, kompetencer og opgaver, der tidligere har været håndteret i de kommunale organisationer. Direkte betyder det, at opgaverne og kompetencerne på affaldsområdet i kommunerne vil blive færre, hos nogle kommuner vil det sandsynligvis betyde, at området ikke kan bemande en fuldtidsstilling. Indirekte vil det have bredere effekt i de kommunale organisationer eller hos samarbejdspartnere, da affaldsområdet ofte har trukket på kompetencer indenfor andre områder eks. jura, HR, kommunikation mm. De synergieffekter, der har været i, at opgaverne er blevet håndteret i en kommunal organisation, går dermed tabt som følge af kravet om selskabsgørelse. Der vil derfor være behov for, at kommunerne, evt. i fællesskab kigger ind i, hvilken betydning selskabsgørelsen får for deres egne organisationer, og hvordan rollen som affaldsmyndighed fremadrettet bedst muligt kan håndteres.

Det fremhæves, at der i denne analyse er tale om Deloitte's erfaringsbaserede synergier, og at økonomiske oplysninger ikke har været inddraget i denne analyse. Vi anbefaler, at der foretages en konkret vurdering af synergierne, hvor alle relevante parter inddrages.

### Et stærkere Nordværk



### Affald i lokal forsyning



#### Symbolforklaring:

- Eksisterende organisation/selskab
- Kommune
- Nyt selskab
- Serviceselskab
- Nordværk I/S
- Driftsselskab

# Rammerne for analysen

## Den danske affaldsmodel er under forandring

Der har hen over det seneste år været en udvikling i organisering af affaldssektoren, som ikke har været set tidligere.

Af ændringer kan nævnes:

- Flere politiske aftaler, herunder "Klimaplan for en grøn affaldssektor og cirkulær økonomi" fra juni 2020
- Lovændring om kommuners mulighed for at håndtere genanvendeligt affald
- Lovændring om økonomisk kontrol med sektoren (Forsyningstilsynet)
- Lovforslag om selskabsudskillelse og konkurrenceudsættelse af affaldsforbrændingsaktiviteter
- Politisk aftale om selskabsudskillelse af kommunale driftsopgaver vedr. affaldsaktiviteter
- Ophævelse af mulighed for at anvise affald til eget forbrændingsanlæg (del af lovforslag om selskabsgørelse af affaldsenergianlæg)
- Arbejde mod begrænsning af import af affald
- Arbejde med ændring af CO<sub>2</sub>-afgifterne
- Forberedelse af nationalt udbud om fangst og lagring af CO<sub>2</sub>, og lokalt arbejde med CO<sub>2</sub>-fangs, lagring og udnyttelse (CCUS)
- Øgede krav til husstands-nær indsamling af flere fraktioner
- Ændringer i reglerne om producentansvar

Og mere til...

Det er klart, at disse opgaver medfører en væsentligt øget arbejdsbyrde for affaldsselskaberne. Særligt ændringerne i reglerne for organisering, som også Nordværk er påvirket af, medfører i øjeblikket et væsentligt ressourcetræk.

De mange ændringer skaber nye opgaver, krav og muligheder. Vi har i nedenstående tabel forsøgt at give et overblik over de vigtigste punkter for Nordværk og Nordværks ejerkommuner.

Indholdet er udvalgt af Deloitte, og skal ses som inspiration og som en del af grundlaget for at igangsætte nærværende synergianalyse. Punkterne fremgår ikke i en nærmere rækkefølge:

Muligheder	Nye opgaver	Nye krav
Deltagelse i projekter omkring CO <sub>2</sub> -fangst med henblik på at opnå reduktion af klimabelastning. En større enhed får flere muligheder.	Indsamling af 10 fraktioner ved alle husstande medfører øget arbejde.	Må ikke behandle genanvendelige fraktioner (pt. dispensation for flere aktiviteter til 2028).
De mange nye opgaver kan, hvis de samles, give Nordværk en øget styrke til håndtering af øvrige opgaver.	Drift af affaldsaktiviteter må ikke længere ligge i kommunen – nye regler kræver at opgaverne lægges ud i selskaber. Det er både en ny opgave, men også et nyt krav fordi det betyder, at kommunerne skal tage stilling til, hvordan de ressourcer der i dag anvendes, fremover opdeles.	
Hvis der kan realiseres besparelser (effektiviseringer) og synergier, giver det muligheder for at holde priserne i ro, selvom omkostninger generelt stiger på grund af flere nye opgaver (fx indsamling af flere fraktioner er dyrere end 1 fraktion).		Selskabsgørelse af affaldsenergianlæg, og konkurrenceudsættelse af affald til forbrænding.
Adskillelse af drift og kontrol i kommunerne giver en styrket profil og muligheder for at optimere processerne hver for sig.	I forhold til adskillelse af drift og kontrol vil der være behov for afklaring af, hvem der "ejer" det affald der fx er indsamlet hos de enkelte kommuner. Med større kompetenceoverdragelse, vil der også komme mere volumen omkring afsætning/behandling af affaldet. Herunder inddragelse af fremtidige krav til "hvem må hvad" i affaldskæden.	
Større volumen giver erfaringsmæssigt besparelser. Fx når affaldsfraktioner skal sælges/afsættes, og når der skal laves indkøb.		Mere kontrol og indberetningskrav til Forsyningstilsynet.

# Erfaringsbase

## Synergier på forskellige omkostningselementer

Erfaringsmæssigt vil der være mulighed for at realisere en række synergier, når aktiviteter sammenlægges. Disse synergier er størst, når aktiviteterne er ens og driver samme typer omkostninger. For eksempel er synergierne høje, hvis alle kunder kan samles i et afregningssystem, sammenlignet med at de skal køre videre i adskilte systemer.

For Nordværk I/S er det vores vurdering, at der kan realiseres en del synergier til gavn for de enkelte ejerkommuner, og at disse vil øges, desto flere som tilvælger at aktiviteterne håndteres af Nordværk. De konkrete synergier vil afhænge af, hvordan aktiviteterne organiseres – for eksempel hvor mange driftsselskaber der etableres, og hvordan bestyrelsen i disse sammensættes.

Der findes en lang række gennemførte analyser, samt gennemførte sammenlægninger, som danner grundlag for vores erfaringsbaserede synergipotentiale. Det drejer sig fx om HOFOR, Novafos, KLAR, FORS, analyse af samarbejde mellem 12 midtsjællandske kommuner, dannelsen af Envafors (SK og NK Forsyning) med flere.

I tabellen nedenfor har vi opdelt synergipotentialerne lidt mere detaljeret, baseret på vores erfaringer med deltagelse i ovenstående analyser og fusioner.

Område	Erfaringsbaseret synergipotentiale i %	Beskrivelse	Bemærkning
Administration (ekskl. løn)	30-50	Administration indeholder f.eks. bogholderi og udarbejdelse af regnskaber og løbende rapportering. Det er også her kundeservice, afregning og supportfunktioner ligger.	
Drift (ekskl. løn)	5-15	Driftsomkostninger indeholder blandt andet omkostninger til drift og vedligehold af bygninger, faciliteter og arealer, miljøforpligtelser, analyser, transportomkostninger m.v.	
Afsætning af affald	?	En større volumen giver øgede muligheder og markedskraft i forbindelse med salg af genanvendelige fraktioner, og bortskaffelse af affald uden værdi (forbrænding, behandling).	Der er ikke fastsat en synergiprocent, da der, os bekendt, ikke er større erfaringer med dette. Nordværk har selv allerede realiseret væsentlige besparelser på området
Personale	10-20	Personaleomkostninger er både vedr. drift og administration. Synergier vurderes med udgangspunkt i, at opgaverne udføres af medarbejdere med samme kvalifikationer som i dag og udgør dermed bedre udnyttelse af ressourcerne.	Dette er ikke som følge af en medarbejdersparrerunde. Synergien er som følge af effektivisering ved at samme arbejdsopgave udføres flere gange.
Investeringer	0-5	Investeringer indeholder køb af materiel, grunde og bygninger og udførelse af anlægsentrepriser.	
IT	10-50	Omkostninger til drift og vedligehold af IT landskab og systemer	

# Realisering af synergier i Nordværk

Erfaringerne baseres på fusionen mellem Reno Nord og AVV

Besparelser	Markedsviden og krav til udbud	Fremtidige synergieffekter
<p>Samling af større mængder har betydet bedre afsætnings- og indkøbspriser som har medført en række engangsbesparelser og tilbagevendende besparelser</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Rent træ er samlet fra Aalborg, Hjørring, Rebild og senest Jammerbugt Kommune. Ny kontrakt i 2022 medførte en besparelse på TDKK 1.200. Kontrakten er genforhandlet i 2023 med en yderligere besparelse på TDKK 200 baseret på 2022 mængder.</li><li>Ved kompetenceoverførsel af afsætning af rent træ, papir og pap, gips og folie har Jammerbugt Kommune opnået en besparelse på TDKK 650.</li><li>Samling af papir og pap har medført en besparelse på TDKK 180.</li><li>Fællesindkøb af miljøkasser har medført en besparelse på indkøb på TDKK 3.900 samt et samarbejde omkring informationsmateriale.</li><li>Hjemtagning af farligt affald for Hjørring og Brønderslev Kommune har medført en besparelse på ordningen på TDKK 1.000.</li><li>Nordværk administrere farligt affald for alle ejerkommunerne og dermed bliver ejerkommunerne samlet set storkunde hvilket medfører mængderabatter på eks. leje af containere, gasbure og andre emballager hvilket medfører en årlig besparelse på TDKK 300/årligt</li></ul>	<p>Samlet markedsdialog vedr. fraktioner fra genbrugspladserne har medført større markedskendskab</p> <p>Der har været gennemført markedsdialog med en række aktører vedr. forskellige fraktioner fra genbrugspladserne eks. gips, porcelæn, isoleringsmateriale, hård plast, vinduer.</p> <p><u>Effekt:</u> Dette medfører større viden og afklaring af markedet for afsætning som danner grundlag for afsøgning af muligheder for at stille større krav til genanvendelsesgrad og kildeopsporing. Dette kan danne afsæt for fælles udbud og afsætning når kontrakter udløber.</p> <p><b>Fælles udbud/tilbudsindhentning faciliteret af Nordværk øger vidensopbygning og kravspecifikation</b></p> <p>Tilbudsindhentning (spotpriser/tilbudsafgivning) gennemført på bl.a. rent træ, pap og papir, mad- og drikkekartoner, aluminiumsfraktioner, blyakkumulatorer, plastfraktioner og messing.</p> <p><u>Effekt:</u> Dette medfører samling af viden på udbudsområdet og øger muligheden for at stille krav til sporbarhed, afsætningskanaler, genanvendelsesgrad m.m.</p>	<p>Ensartning af indsamlingsordning for klinisk risikoaffald forventes at medføre økonomisk gevinst og større kundetilfredshed</p> <p>Indsamling af klinisk risikoaffald ensartes i alle ejerkommunerne både for borgere og for kunder/virksomheder</p> <p><u>Effekt:</u> Dette medfører en økonomisk gevinst for ejerkommunerne, da indsamling er ens på tværs af ejerkommunerne. Derudover, sikres mængder til de to energianlæg.</p> <p><b>Samarbejde om udrulning, afsætning og fælles informationskampagne vedr. tekstilaffald</b></p> <p>Alle ejerkommuner samt Læsø, Frederikshavn og Vesthimmerland ønsker at være med i fælles udbud og afsætning. Nordværk faciliterer udbudsproces og alle deltagerkommuner inviteres til at deltage i markedsdialog samt fælles kommunikation og informationskampagne.</p> <p><u>Effekt:</u> Større mængder til afsætning forventes at gøre det mere attraktivt for aktører at byde på udbuddet. Fælles vidensopbygning på nyt område i forhold til udbud, krav, sporbarhed m.m. Fælles information og kampagne forventes at få større gennemslagskraft hos borgerne/sociale medier.</p> <p><b>Varetagelse af kommunikationsopgaver og udvikling af fælles materiale og content skaber synergieffekter</b></p> <p>Nordværk varetager en række kommunikationsopgaver koblet til indsamlingsordning samt drift af genbrugspladser for Hjørring og Brønderslev Kommune. Nordværk har indgået aftale med Jammerbugt Kommune om en række kommunikationsydelser eks. Indhold til sociale medier, formidlingsaktiviteter og events, skoletjeneste inkl. besøg i daginstitutioner.</p> <p><u>Effekt:</u> Selv om ordningerne ikke er de samme i alle kommunerne ses der synergieffekter i forhold til udvikling og ensretning/koordinering af formidlingsmateriale, indhold til sociale medier og udarbejdelse af materialer (eks. affaldshåndbog) til gavn for borgerne. Herudover, kan der ydes kommunikationsfaglig sparring til affaldsplanlæggere og driftsmedarbejdere.</p>

Realiserede

Fremtidige







# Opgørelse af synergipotentialer

## Synergier på forskellige omkostningselementer for hver kommune

Erfaringsmæssigt vil der være mulighed for at realisere en række synergigevinster, når aktiviteter sammenlægges. Disse synergier er størst, når selskaberne er ens og driver samme typer aktiviteter. For kommunernes affaldsaktiviteter, er det således udgangspunktet, at der er store synergipotentialer ved at samle flere affaldsaktiviteter. Omvendt ville der ikke være store synergier ved at lade Nordværk drive varmeforsyning i en enkelt kommune. Dette skyldes for eksempel, at de administrative synergier er væsentligt højere, hvis alle kunder kan samles i et afregningssystem med ens typer takster, sammenlignet med at de skal køre videre i adskilte systemer.

Vi har nedenfor indikeret, i hvor høj grad de enkelte kommuner har mulighed for at realisere de erfaringsbaserede synergier, ved at overlade alle aktiviteter til Nordværk. Vi fremhæver, at der er tale om en umiddelbart vurdering, og at vi ikke har haft mulighed for at foretage nærmere analyser på nuværende tidspunkt. Vi gør tillige opmærksomme på, at kompetenceoverdragelsen ikke er en sparøvelse men at synergier er en besparelse/gevinst. Det er op til ejerkommunerne hvorledes denne besparelse/gevinst disponeres. Synergigevinster kan eksempelvis anvendes til lavere takster, højere serviceniveau eller hjemtagning af tidligere eksterne indkøbte funktioner.

Potentialerne er vurderet på baggrund af den aktivitetsoversigt, som er udarbejdet tidligere i forbindelse med projektet om selskabsgørelse af affaldsaktiviteter, jf. også forrige slide. Synergierne opstår primært administration, drift ( herunder indkøb) og evt. afsætning af affald for de omfattede aktiviteter, og i mindre omfang på anlæg i kraft af mulighed for bedre udnyttelse af skraldebiler ved fælles planlægning og håndtering af indsamling, og dermed mindre behov for indkøb af materiel.

Synergier	Mulighed for synergier pr. kommune					
	Aalborg	Brønderslev	Hjørring	Jammerbugt	Rebild	Mariagerfjord
Muligheder for realisering						
Beskrivelse af hvad der driver synergigevinsten	Synergier særligt drevet af muligheder for indsamlingsaktiviteter samt fælles håndtering af aktiviteter på genbrugspladser	Begrænsede synergier i egne aktiviteter, og primært drevet af deling af synergigevinster ved tilgange i aktiviteter	Begrænsede synergier i egne aktiviteter, og primært drevet af deling af synergigevinster ved tilgange i aktiviteter	Synergier særligt drevet af muligheder for indsamlingsaktiviteter, og til dels af fælles håndtering af aktiviteter på genbrugspladser	Synergier særligt drevet af muligheder for indsamlingsaktiviteter, og til dels af fælles håndtering af aktiviteter på genbrugspladser	Synergier særligt drevet af muligheder for indsamlingsaktiviteter, og til dels af fælles håndtering af aktiviteter på genbrugspladser
Begrundelse for, og uddybning af, vores vurdering	Deltager i dag ikke i indsamlingsordningen og drift af genbrugspladser. Derfor vurderes der et væsentligt synergipotential.	Deltager med stort set alle aktiviteter hvorfor synergier primært skabes ved deling af de synergier der opstår når nye aktiviteter tilgår. Der vil dog være synergi i forbindelse med håndtering af udbud.	Deltager med stort set alle aktiviteter hvorfor der er relativt få synergier, som primært skabes ved deling af de synergier der opstår når nye aktiviteter tilgår.	Deltager i dag ikke i indsamlingsordningen, drift af genbrugspladser og håndtering af visse fraktioner. Der vurderes et væsentligt synergipotential, også som følge af, at det er en mindre organisation der bliver en del af en større organisation, der allerede har systemer til at håndtere opgaverne, i modsætning til drift uden for et affaldsfællesskab.		



Stor umiddelbarmulighed for at realisere synergier



Ingen umiddelbar mulighed for at realisere synergier



# Vurdering af ikke-kvantificerbare synergier og negative effekter

Ikke-kvantificerbare synergier er synergier, som ikke umiddelbart er mulige at sætte en værdi på

I forbindelse med kortlægningen af mulighederne for at realisere synergier, identificeres ofte synergimuligheder og effekter, som det ikke er muligt helt at vurdere omfanget af. Det kan være fordi der ikke findes data til at understøtte vurderingen, fordi der er tale om bløde værdier som generelt ikke kan kvantificeres, og hvor størrelsen af synergien er så usikker, at der ikke sættes en værdi på.

Nedenfor har Deloitte oplistet en række mulige synergier og negative effekter, som erfaringsmæssigt ikke kan kvantificeres. Listen med disse bliver, i en større analyse, til i dialog mellem de parter der samler opgaver eller fusionerer, når der identificeres muligheder for synergier, som ikke umiddelbart falder ind under de kvantificerbare synergier.

Vi har til nedenstående liste udvalgt de væsentligste punkter på baggrund af vores kendskab til Nordværk, og vores tidligere erfaringer. Derfor er ses der generelt store muligheder for at realisere synergier på de oplyste punkter. En liste, som udarbejdes gennem en nærmere analyse, vil både have store og små effekter. Det er vigtigt at bemærke, at "Store synergier/effekter" ikke er ens betydende med en stor økonomisk synergi (besparelse) i denne sammenhæng. En stor synergi kan være lille ud fra et økonomisk perspektiv, men vigtig. Indikatoren viser derfor, om den nye organisation har store eller mindre muligheder for at realisere synergier – snarere end et økonomisk perspektiv.

Når synergierne ved at udskille aktiviteterne i en lokal forsyning enten er de samme eller mindre, skyldes det, at synergipotentialet i udgangspunktet vokser, når aktiviteter af samme type samles.

Område	Beskrivelse	Et stærkere Nordværk	I lokal forsyning	Forklaringer
Fordele i administrationen	Mulighed for at opbygge og udvikle specialkompetencer (udbud, regulering, jura m.v.)	●	→	<p>● Stor effekt</p> <p>○ Ingen effekt</p> <p>↑ Mulighed for større effekt</p> <p>↓ Risiko for lavere effekt</p> <p>→ Lignende muligheder</p>
	Større mulighed for medarbejderudvikling (mulighed for at vokse til leder- og specialiststillinger)	◐	↓	
	Fælles ledelsessystemer og kvalitetsstyring	◐	→	
	Større fleksibilitet i planlægningen, og muligheder for udjævning af ressourcer ved sygdom	●	↓	
Fordele i driften	Mulighed for udvikling og specialisering af medarbejdere	◐	→ / ↓	
	Sikre bredere forankring af kompetencer	●	↓	
	Tiltrække og fastholde medarbejdere	◐	Uklar	
Negative effekter	Kulturændring og risiko for tab af medarbejdere som ikke flytter med	?	→	
	Gode lokale aftaler som ikke kan overtages af Nordværk	◐	→	



Denne publikation indeholder udelukkende generelle oplysninger. Indholdet er ikke udtryk for professionel rådgivning, og ingen af Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), dets netværk af medlemsfirmaer eller disses tilknyttede virksomheder (samlet betegnet "Deloitte-organisationen") kan holdes ansvarlig herfor. Inden du træffer beslutninger på baggrund af indholdet, bør du derfor kontakte en rådgiver med de fornødne faglige kompetencer. Der afgives ingen erklæringer, garantier eller tilsagn (hverken direkte eller indirekte) vedrørende nøjagtigheden eller fuldstændigheden af oplysningerne i denne publikation, og ingen af DTTL, dets medlemsfirmaer, tilknyttede virksomheder, medarbejdere eller repræsentanter er ansvarlige for tab eller krav af nogen art, som direkte eller indirekte følger af, at personer støtter ret på denne publikation. DTTL og ethvert af dets medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder er selvstændige og uafhængige juridiske enheder.

Deloitte er en førende global leverandør af revision og erklæringsopgaver, konsulentytelser, finansiel rådgivning, risikostyring, skatterådgivning og dertil knyttede ydelser. Vores netværk af medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder findes i over 150 lande og territorier (samlet betegnet "Deloitte-organisationen") og servicerer fire ud af fem virksomheder fra listen over verdens største selskaber, Fortune Global 500®. Læs mere på [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) om, hvordan Deloittes omkring 415.000 medarbejdere gør en forskel.

Deloitte er en betegnelse for et eller flere af Deloitte Touche Tohmatsu Limiteds ("DTTL") medlemsfirmaer, dets netværk af medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder (der samlet betegnes "Deloitte-organisationen"). DTTL (der også omtales som "Deloitte Global") og alle dets medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder udgør selvstændige og uafhængige juridiske enheder, som ikke kan forpligte hinanden over for tredjemand. DTTL og de enkelte DTTL-medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder er kun ansvarlige for egne handlinger og/eller udeladelser. DTTL leverer ikke ydelser til kunder. Vi henviser til [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for nærmere oplysninger.

© 2023 Kontakt Deloitte Global for yderligere oplysninger.