



# Brancheanalyse for tandlæger

December 2021

# Indhold

PwC's brancheanalyse for tandlægeklinikker 2020 .....	2
<b>Regnskabsanalyse 2020 .....</b>	<b>3</b>
Omsætning .....	3
Vareforbrug .....	4
Personaleudgifter inkl. lønsumsafgift .....	4
Årets resultat .....	5
Timeomsætningen er stigende .....	5
<b>Grafer fra Tandlægeforeningens publikation "Tandlæger i tal 2021" .....</b>	<b>6</b>
<b>Gode råd til optimering af årets resultat .....</b>	<b>7</b>
Optimering af omsætning .....	7
Optimering af omkostninger .....	7
Optimering af materialeforbrug .....	7
<b>Fire gode råd til optimering af tomstolprocenten .....</b>	<b>7</b>
<b>Vigtigt: Hvis du køber ind i udlandet, så husk momsen .....</b>	<b>8</b>
Hvornår skal I afregne moms? .....	8
Begrænset momsfradrag og fokus fra Skattestyrelsen .....	8
<b>Tre gode råd i forbindelse med køb i udlandet .....</b>	<b>8</b>
<b>Klinikdrift i fremtidens sundhedsvæsen .....</b>	<b>9</b>
Fem trin, der styrker din klinikdrift .....	9
<b>Områder, hvor PwC kan hjælpe .....</b>	<b>10</b>
<b>Du finder PwC i hele Danmark .....</b>	<b>11</b>

Udgiver: PwC

Denne publikation udgør ikke og kan ikke erstatte professionel rådgivning. PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab påtager sig intet ansvar for tab, nogen måtte lide som følge af handlinger eller undladelser baseret på publikationens indhold, ligesom PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab ikke påtager sig ansvar for indholdsmæssige fejl og mangler.

© 2021 PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab.

Alle rettigheder forbeholdes. I dette dokument refererer "PwC" til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed.

# PwC's brancheanalyse for tandlægeklinikker 2020

Igen i år lancerer PwC en brancheanalyse for tandlægebranchen. Analysen tager som altid udgangspunkt i regnskabstal, men i år har vi udvidet analysen med branchens syn på trends og tendenser i håb om at kunne inspirere jer i endnu højere grad.

Nøgletallene er fortsat et vigtigt element i analysen. De tager udgangspunkt i regnskaberne for 2020.

Vi håber, at analysen kan guide og inspirere jer i jeres daglige arbejde.

Rigtig god læselyst.



# Regnskabsanalyse 2020

**Analysen baserer sig på det antal virksomheder i tandlægebranchen, som PwC betjener.**

Regnskabsanalysen er, som den plejer, delt op pr. klinikejer og efter klinikstørrelse, ligesom vi præsenterer et samlet gennemsnit for branchen. Inddelingen ser således ud:

- Små klinikker: Klinikker med en omsætning på op til DKK 3 mio. om året
- Mellemstore klinikker: Klinikker med en omsætning på mellem DKK 3 og 6 mio. om året
- Store klinikker: Klinikker med en omsætning på over DKK 6 mio. om året.



“Timeomsætning og tomstolsprocent er stadig de væsentligste parametre at styre efter med hensyn til at sikre en sund drift. Omkostningerne til at drive klinik er yderligere tiltagende hele vejen rundt de senere år og specielt i forbindelse med Covid-19. Samtidigt er vores tilskud til basalydelserne fra det offentlige blevet udhulet meget, så det er vigtigt at have styr på sine nøgletal for ikke at blive indhentet af omkostningerne. Og så skal man naturligvis reagere og justere efter behov, ikke kun én gang om året efter årsregnskabet.”



Michael Kristensen  
Tandlæge og Klinikejer  
– Aarhus Tandcenter

## Omsætning

Analysen viser, at omsætningen i 2020, på trods af Covid-19, generelt er steget en smule i forhold til 2019.

Sygesikringsomsætningen udgør i gennemsnit 15 % af den samlede omsætning. For de små klinikker med en omsætning på op til DKK 3 mio. om året er tallet lidt højere. Her udgør sygesikringsomsætningen 17%.

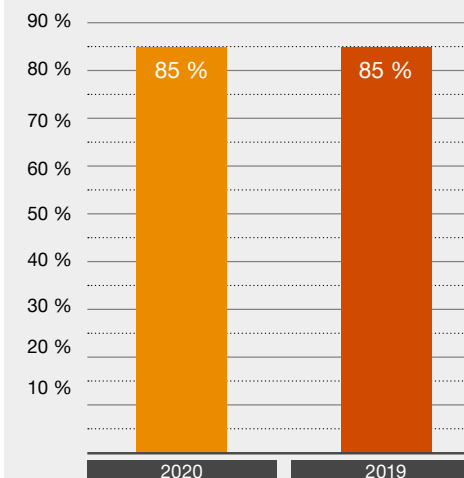
Omsætningen er faldende på de mindste klinikker. I gennemsnit er omsætningen faldet DKK 2,2 mio. i 2019 til 2,1 mio. DKK i 2020 pr. klinikejer.

På de mellemstore klinikker med en omsæt-

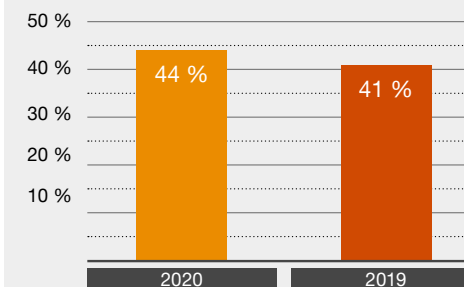
ning på mellem DKK 3 og 6 mio. om året er omsætningen til gengæld steget en smule. I 2019 lå den gennemsnitlige omsætning på DKK 4,400 mio., mens den i 2020 er på DKK 4,425 mio. pr. klinikejer.

De største klinikker har ligeledes øget omsætningen en smule. Her er omsætningen i gennemsnit steget fra DKK 5,227 mio. i 2019 til DKK 5,259 mio. i 2020 pr. klinikejer.

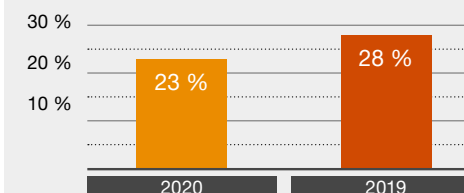
Andelen af omsætningen, som stammer fra patienthonorar



Samlede personaleomkostninger



Indtjeningsbidraget (før renter, afskrivninger og Covid-19 støtte)



## Vareforbrug

Vareforbrug udgøres af udgifterne til materialeforbrug og teknikomkostninger. Materialeforbruget er steget fra 2019 til 2020. I gennemsnit er udgifterne steget fra 6,6 % til 7 % af omsætningen. Denne stigning skyldes primært øget forbrug af værnemidler under Covid-19.

Teknikomkostning er uændret i forhold til 2019. Den udgør fortsat 6 % af den samlede omsætning.

De mellemstore klinikker har det største vareforbrug, når vi vurderer det i forhold til omsætningen. De har i gennemsnit et vareforbrug på 14 % af deres omsætning, mens det for de små og de store ligger på henholdsvis 12 % og 13 %.

## Personaleudgifter inkl. lønsafgift

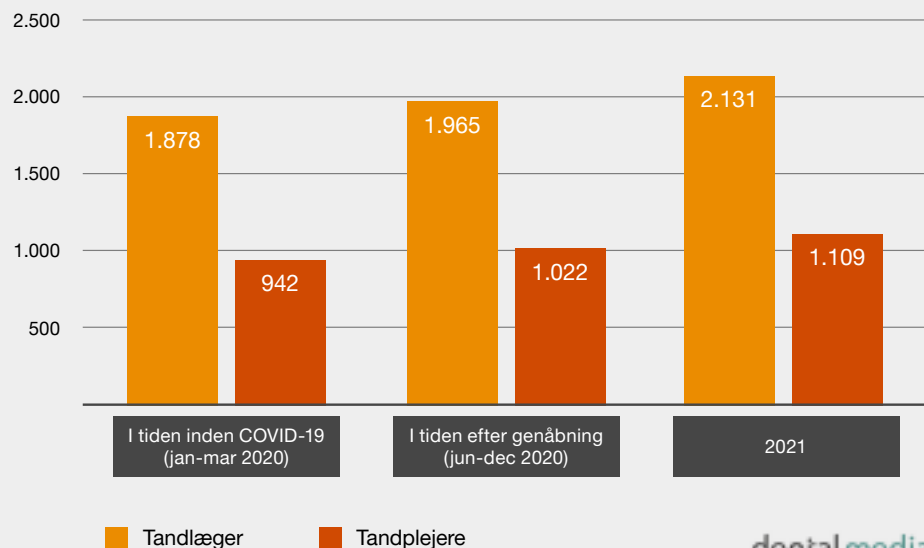
Personaleudgifter inkl. lønsafgift er også stigende. I 2019 udgjorde de 40,9 % af omsætningen, mens de i 2020 udgør 44 %.

Årsagen til dette kan relateres til perioden med hjemsendte medarbejdere under Covid-19. I gennemsnit har klinikkerne modtaget lønkomensation svarende til 3% af omsætningen. Disse 3% er ikke modregnet i personaleomkostningerne i vores analyse, men vises særskilt nedenfor, fordelt efter klinikstørrelse.

Pr. 1 mio. DKK i omsætning bliver 40.000 DKK ekstra anvendt på personalet.



### Udviklingen i timeomsætningen i 2020 og 2021



dentalmedia

Personaleomkostninger er den største post i et tandlægeregnskab, og i vores analyse for 2019 redegjorde vi for, at det var spændende at se udviklingen i 2020-regnskaberne, da vores dialog med klinikejerne indikerede, at der var planer om at sætte provisionen ned på ansatte tandlæger, som en effekt af Covid-19. Dette ser ikke umiddelbart ud til at være en afledt effekt, som er ført ud i livet.

“Tandsundheden vil fortsætte med at blive bedre. Patienterne bliver ældre og fokus på at bevare livskvalitet stiger, hvilket vil gøre, at efterspørgslen på komplekse tandbehandlinger stiger. Det kommer til at betyde den nuværende udvikling med større klinikker, moderne teknologi og dannelse af fællesskaber fortsætter. Evnen til at positionere sig, tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere bliver afgørende for at drive effektive tandlægeklinikker.”

Brian D. Schmidt,  
Adm. direktør hos Harald.





## Årets resultat

Årets resultat for virksomheder i branchen viser, at overskuddene i 2020 er mindre, end de var i 2019. I gennemsnit ligger årets resultat i 2020 på DKK 1,2 mio., hvorimod det sidste år lå på DKK 1,5 mio. Dog ender det gennemsnitlige resultatet i 2020 på DKK 1,4 mio., hvis vi tillægger de udbetalte Covid-19-kompensationer. Tandlægebranchen har således i 2020 i gennemsnit lavet DKK 100.000 mindre i overskud sammenlignet med 2019.

Årsagerne til nedgangen kan primært henføres til Covid-19 med deraf følgende ekstraudgifter til værnemidler og hjemsendte medarbejdere, som der ikke er modtaget fuld kompensation for.

Media har lavet en analyse, hvor de har regnet på udviklingen i timeomsætningen på tandklinikker.

## Timeomsætningen er stigende

Timeomsætningen i 2021 er steget i forhold til 2020 for både tandlæger og tandplejere, hvilket er et positivt tegn for klinikkens drift. Dental

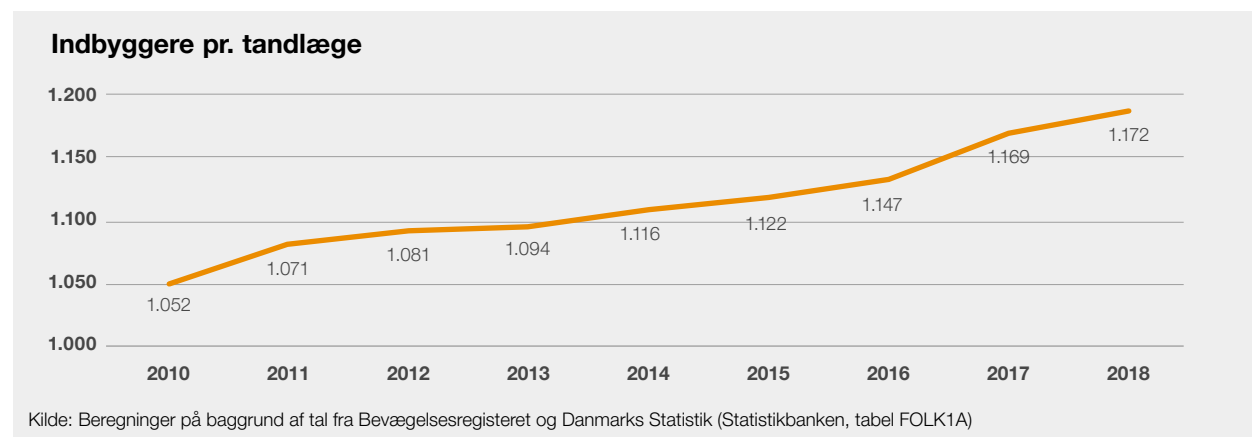
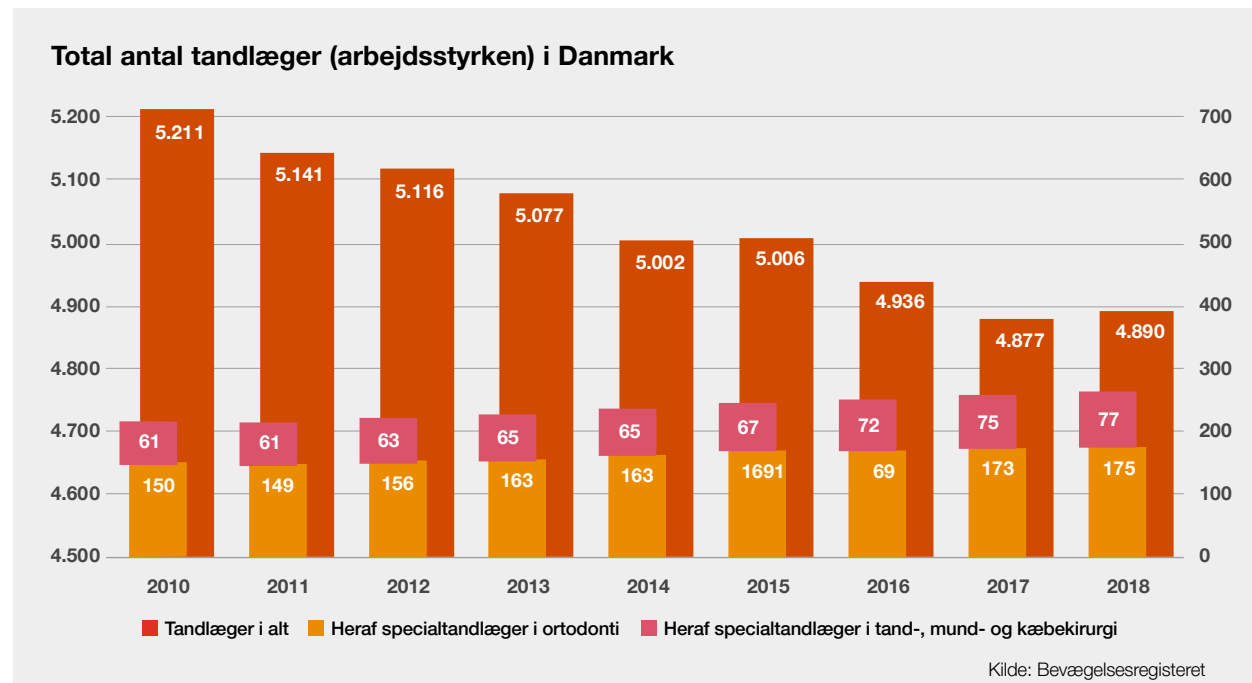
### Nøgletal 2020 pr. klinikejer excl. Covid-19 kompensation

	Klinik-omsætning indtil 3 mio.		Klinik-omsætning mellem 3-6 mio.		Klinik-omsætning over 6 mio.		Gennemsnit alle klinikker 2020		Gennemsnit alle klinikker 2019	
		%		%		%		%		%
Honorar, patienter	1.728	83 %	3.751	85 %	7.682	85 %	4.460	85 %	4.425	85 %
Honorar, sygesikring	345	17 %	675	15 %	1.347	15 %	799	15 %	794	15 %
<b>Omsætning i alt</b>	<b>2.073</b>	<b>100 %</b>	<b>4.426</b>	<b>100 %</b>	<b>9.029</b>	<b>100 %</b>	<b>5.259</b>	<b>100 %</b>	<b>5.219</b>	<b>100 %</b>
Materialeforbrug	149	7 %	332	8 %	666	7 %	390	7 %	348	7 %
Teknikudgifter	98	5 %	264	6 %	521	6 %	303	6 %	289	6 %
<b>Vareforbrug</b>	<b>247</b>	<b>12 %</b>	<b>596</b>	<b>14 %</b>	<b>1.187</b>	<b>13 %</b>	<b>693</b>	<b>13 %</b>	<b>637</b>	<b>13 %</b>
<b>Bruttoavance</b>	<b>1.826</b>	<b>88 %</b>	<b>3.830</b>	<b>86 %</b>	<b>7.842</b>	<b>87 %</b>	<b>4.566</b>	<b>87 %</b>	<b>4.582</b>	<b>87 %</b>
Personaleudgifter inkl. lønsafgift	710	34 %	1.798	41 %	4.348	48 %	2.303	44 %	133.003	41 %
Andre eksterne udgifter	496	24 %	757	18 %	1.890	21 %	1.026	20 %	954	18 %
<b>Omkostninger</b>	<b>1.206</b>	<b>58 %</b>	<b>2.555</b>	<b>59 %</b>	<b>6.238</b>	<b>69 %</b>	<b>3.329</b>	<b>64 %</b>	<b>3.087</b>	<b>59 %</b>
<b>Resultat før afskrivninger og finansieringsposter</b>	<b>620</b>	<b>30 %</b>	<b>1.275</b>	<b>27 %</b>	<b>1.604</b>	<b>18 %</b>	<b>1.237</b>	<b>23 %</b>	<b>1.495</b>	<b>28 %</b>
<b>Sammenligning til 2019</b>	<b>859</b>	<b>38 %</b>	<b>1.488</b>	<b>34 %</b>	<b>1.959</b>	<b>22 %</b>	<b>1.495</b>	<b>28 %</b>		
<b>Modtaget Covid-19 støtte</b>	<b>140</b>	<b>7 %</b>	<b>117</b>	<b>3 %</b>	<b>271</b>	<b>3 %</b>	<b>165</b>	<b>3 %</b>		



# Grafer fra Tandlægeforeningens publikation "Tandlæger i tal 2021"

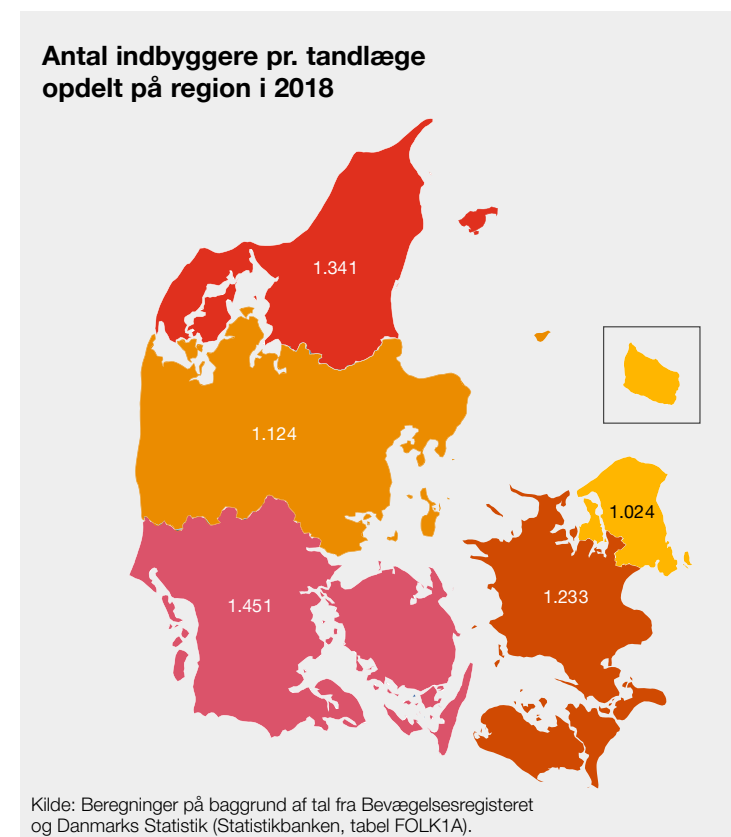
Kilde: Tandlægeforeningen



Udviklingen i antallet af tandlæger viser, at fra at være 5.211 tandlæger i Danmark i 2010, er tallet faldet til 4.890 tandlæger i 2018. I samme periode er indbyggertallet steget, hvilket betyder, at hvor der i 2010 var 1.052 indbyggere pr. tandlæge, er der i 2018 1.172 indbyggere pr. tandlæge.

Ser vi på alderssammensætningen af tandlægerne udgør de tandlæger, som er mere end 55 år 41% af den samlede tandlægestand (2018). Behovet for uddannelse af flere tandlæger, sammenslutninger og generationsskifter er derfor mere relevant end nogensinde før.

Hele problematikken med Udkantsdanmark og tiltrækning af tandlæger til visse områder i Danmark gør, at der i Region Hovedstaden er 1.024 indbyggere pr. tandlæge, mens der til sammenligning er 1.451 indbyggere pr. tandlæge i Region Syddanmark.



# Gode råd til optimering af årets resultat

## Optimering af omsætning

Der er flere veje til at hæve omsætningen. Men et godt sted at starte, hvor der også hos langt de fleste klinikker ligger et kæmpestort potentiale, er optimering af aftalebøgerne, så I sikrer, at ens unit står mindst mulig tom.

## Optimering af omkostninger

Det er altid en god idé at sætte sig ned og gennemgå den seneste balance fra økonomisystemet samt gennemgå hver eneste konto, så I ser, hvad man faktisk bruger sine penge på. Derudover giver det selvfølgelig god mening at fokusere på de største omkostningsposter i regnskabet – nemlig personaleomkostninger og materialeforbrug.

Personaleomkostninger kan gribes an på mange forskellige måder, og her er det vores hold-

“Den største udfordring i fremtiden hos os er de fysiske rammer på klinikken. Vi har formået at skabe en klinik med et fantastisk team hvilket tiltrækker mere dygtigt personale og glade patienter”



Ane Boe-Hansen,  
Tandlæge / Klinikejer  
hos Tandlægerne i Centrum.

ning, at det er en god idé at evaluere, om I får det mest optimale ud af de timer, I har til rådighed.

- Har I et overblik over overarbejde?
- Hvordan planlægges der ferie?
- Hvad gør I, hvis en behandler skal have fri på en bestemt dag? Bliver det aftalt, at en anden behandler møder ind, eller står bogen blot tom? Hvis det sidste er tilfældet, mister man omsætning, men hvad med assistenten, som også er mødt ind?
- Er arbejdsplanen planlagt korrekt, så man får flest mulige behandler timer set i forhold til personalesammensætningen?
- Er arbejdsopgaverne fordelt korrekt, eller vil det fx give mening at outsource dele af opgaverne, så der kan frigives tid til noget mere værdiskabende for klinikken?
- Er der taget stilling til outsourcing af økonomifunktionen eller dele af den?

## Optimering af materialeforbrug

En gennemgang af alle dine leverandører er altid en god idé. Måske kan I samle indkøb hos færre og opnå nogle bedre priser.

# Fire gode råd til optimering af tomstolprocenten



Find ud af, hvad jeres nuværende tomstolprocent ligger på. Tomstolprocenten indikerer, hvor meget behandlingstid, der er til rådighed, men som ikke udnyttes, dvs. hvor ofte behandlingsstolen står tom i løbet af arbejdsdagen.



Læg en målsætning sammen med klinikken for, hvad tomstolprocenten skal være om et år. Fx at den skal reduceres fra 12 % til 8 %. En sådan forbedring kan nemt betyde en forbedring af omsætningen på DKK 500.000 på årsbasis, afhængig af størrelsen på klinikken.



Lad behandlerne gennemgå deres aftalebog et par dage frem i tiden og marker de patienter, som kan have en tendens til at udeblive eller komme for sent. Lad derefter receptionen eller behandleren ringe og bekræfte tiden med patienten. På den måde får I fanget eventuelle sene afbud.



Sørg løbende for at optimere aftalebogen og flyt patienter rundt. Ét ledigt tidspunkt om to dage er bedre end ét i eftermiddag.

# Vigtigt: Hvis du køber ind i udlandet, så husk moms

**Skattestyrelsen har særligt fokus på, at virksomheder med momsfrie aktiviteter husker at afregne moms, når der købes varer og ydelser fra udlandet. Overser I denne forpligtelse, kan I risikere store korrektioner, bøder og renter, da Skattestyrelsen kan gå op til ti år tilbage for korrektioner.**

## Hvornår skal I afregne moms?

Normalt afregner og indberetter sælger momsen. Men dette gælder ikke, når danske virksomheder køber fra udlandet. Her er det jer

som køber, der skal afregne og betale 25 % moms i Danmark. Derfor hedder det "omvendt betalingspligt" eller "reverse charge". Det betyder også, at I skal momsregistreres, selvom I ikke har andre momsplichtige aktiviteter, der medfører registreringspligt.

Hvis I køber ydelser fra udenlandske leverandører, fx online markedsføring, skal I betale og afregne moms, uanset beløbets størrelse. I skal derfor momsregistreres allerede fra første køb, hvis I ikke er dette i forvejen. For varekøb i udlandet skal der dog købes for mere end DKK 80.000, før I skal momsregistreres og afregne moms af købet. Grænsen gælder dog ikke, hvis I allerede er momsregistreret.

## Begrænset momsfradrag og fokus fra Skattestyrelsen

Momsen bliver som udgangspunkt en direkte udgift for virksomheder med momsfrie aktiviteter, da den afregnede moms er fradragsberettiget efter de almindelige momsregler.

Skattestyrelsen har et særligt fokus, og da har hævet kontrolindsatsen på netop dette område. Faktisk mener Skattestyrelsen, at en eventuel undladt afregning af dansk moms ved køb fra udlandet kan være et udtryk for grov uagtsomhed. Dette giver Skattestyrelsen ret til at korrigere op til 10 år bagud i tid og pålægge både bøder og renter.

## Tre gode råd i forbindelse med køb i udlandet

Vi giver her tre gode råd til, hvordan I sikrer, at I overholder reglerne ved køb fra udlandet.

### 1. Hvor er sælger etableret?

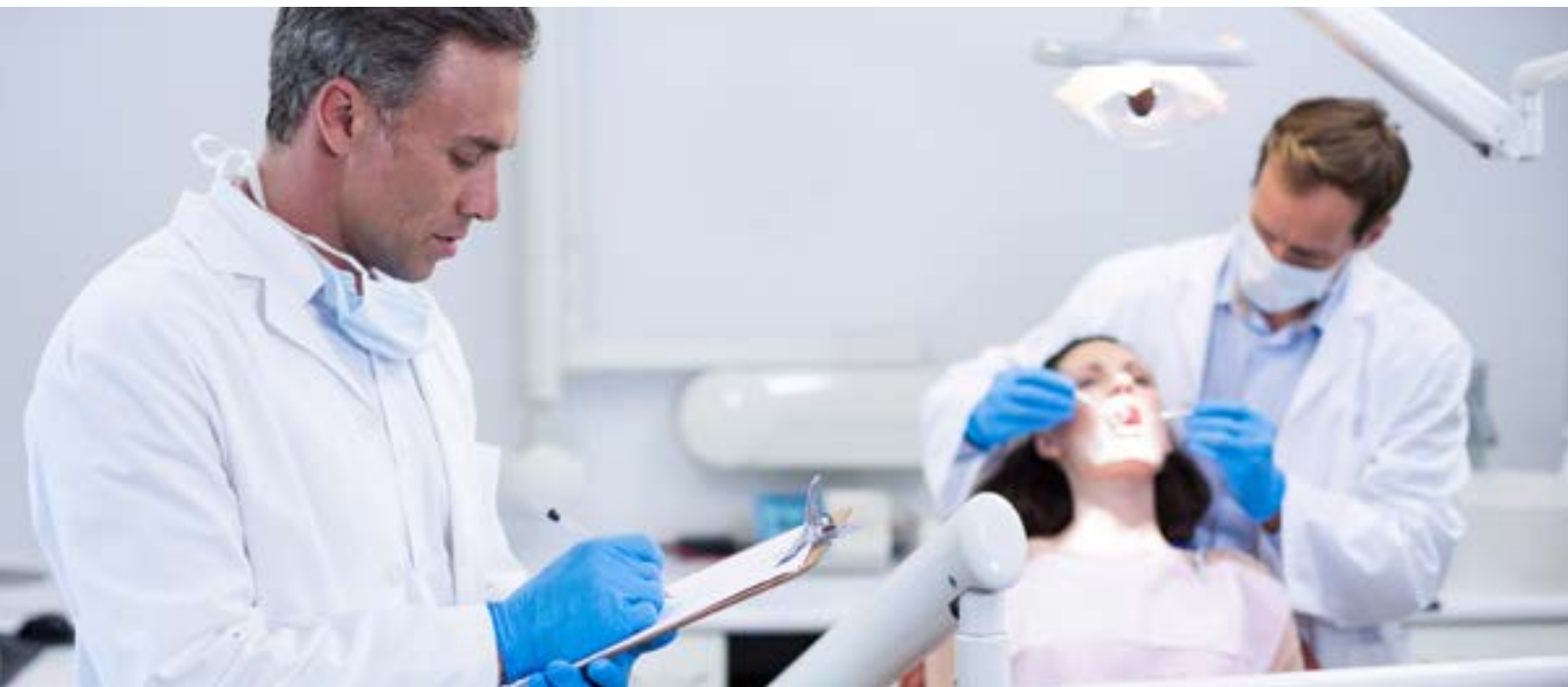
Hvis sælger er etableret i udlandet, bliver I som dansk køber betalingspligtig for momsen af købet og skal afregne denne.

### 2. Indeholder fakturaen særlige bemærkning om moms?

Vi anbefaler, at I altid gennemgår modtagne fakturaer for mulige henvisninger til særlige momsforhold, fx omvendt betalingspligt. Inden for EU er sælger forpligtet til at angive dette på fakturaen.

### 3. Hvilke dele af virksomheden vedrører det udenlandske køb?

Hvis købet vedrører både momsplichtig og momsfri virksomhed, kan I tage begrænset momsfradrag for den del af købet, der vedrører momsplichtige aktiviteter, fx generel online markedsføring i en blandet virksomhed.





# Klinikdrift i fremtidens sundhedsvæsen

Af Michael Fynboe,  
direktør og partner



Digitalisering bliver fortsat mere relevant for fremtidens tandlægeklinikker. Fælles for en række af de klinikker, der har løftet deres resultater er, at de er lykkedes med at styrke den daglige klinikdrift med digitalisering af administrative og ledelsesmæssige opgaver. Det er deres erfaringer, som vi har samlet i nedenstående anbefalinger til dig, som gerne vil styrke fundamentet for din virksomhed.

Understøttelse af arbejds gange med teknologi kan være en ressourcekrævende opgave. Først og fremmest skal I finde en løsning, som passer til jeres virksomhed. Dernæst skal I have den implementeret, hvorefter det store arbejde starter – at få løsningen forankret, som en naturlig del af dagligdagen. Når det er naturligt for medarbejderne at registrere og opdatere løsningen med viden, opbygges der et kontinuerligt styrket grundlag for hver dag, der går. Det er et grundlag, som ikke bliver væk eller forsvinder ved fravær, fratrædelser eller afvikling.

## 5 trin, der styrker din klinikdrift:

**1. Vis vejen frem.** Medarbejderne vil se, at også I, som ansvarlige for den løbende drift, tager de teknologi-

ske løsninger til jer. Taler I godt om løsningen, bliver løsningen god og omvendt. I kan med andre ord tale en god løsning dårligt med det forkerte mindset. Så vær klar, når I først går i gang.

**2. Delegér arbejdsopgaverne til andre end jer selv.** Når opgaverne skal udføres, er det nemt at påtage sig ansvaret. Konsekvensen er ofte tabt overblik og dermed også manglende indblik i, hvor der virkelig skal sættes ind. Overvej hvilke af de forandringer, I senest drøftede med jeres revisor, som rent faktisk er gennemført ved den følgende regnskabs gennemgang. Spørg dernæst jer selv, om I har fokus på de rigtige ting.

**3. Styrk din faglighed – også inden for ledelse.** For ofte overlades klinikansatte til selv at finde ud af, hvordan nye opgaver skal udføres, og nogle steder er det medarbejderen med 3 måneders ansættelse, der skal lære den nye medarbejder op. Det resulterer ofte i tab af viden og kvalitet. Når klinikkens opgaver beskrives og lagres digitalt, så er det altid enkelt at finde en opgavebeskrivelse og løbende opdatere den.

**4. Kom i gang med at udnytte de teknologiske muligheder.**

Mange er afventende,

når det kommer til udnyttelse af de teknologiske muligheder i klinikdriften, men her er mange fordele at høste både for klinikejeren og medarbejderne, som kan frigøre tid til mere værdiskabende aktiviteter. Implementering af teknologi kommer oftest i to trin. Først skal teknologien sættes op til jeres klinik. Dernæst skal klinikken i gang med at udnytte løsningens mange muligheder og funktioner. Forankring af teknologi handler i høj grad om vaner, ligesom vi børster tænderne morgen og aften. På samme måde skal det også indarbejdes at anvende ny teknologi, som en naturlig del af hverdagen.

**5. Skab begejstring, der kan mærkes.** Vi har oplevet en klinik, hvor medarbejdere spurgte, om de måtte arbejde en lørdag, da de rigtig gerne ville opdatere de digitale opgavebeskrivelser, så de havde en lettere arbejdsdag fremadrettet.

Selvfølge matten de det, og der blev også da sørget for lidt ekstra godt til teamet på

dagen. Det er blot ét eksempel på, hvordan begejstring for de digitale muligheder medvirker til, at medarbejderne i højere grad motiveres til at bidrage til udviklingen af klinikken.

Uanset om I er ny eller erfaren klinikejer. Om jeres klinik er under udvikling eller afhændelse – eller om I er medarbejder – så er det jer, der gør forskellen, når klinikadministrationen skal digitaliseres. I kan nemt komme i gang. Opgaven er, at få alle til at bidrage til udviklingen og skabe en bedre klinikdrift, samtidig med at de selv bliver udviklet fagligt uden stress,

men med ro i maven og fuldt overblik over udviklingen.

Det kalder vi win-win.



# Områder, hvor PwC kan hjælpe



## 360 graders kliniske rådgivning

Du får en personlig uvildig rådgiver, som varetager dine interesser 100% og som både rådgiver om klinikken samt dine og familiens økonomiske forhold. Du vil hos os modtage et 360 graders økonomitjek, der giver overblik og tryghed.



## Løn- og bogholderimæssig assistance

Vi kan varetage virksomhedens bogholderi og løn – enten ved at være til stede ude hos din klinik eller ved at varetage bogholderiet fra et PwC kontor. Herunder kan vi tilbyde elektronisk indscanning af bilag samt elektronisk godkendelse af bilag.



## Udarbejdelse af årsregnskab

Uanset størrelsen af din klinik kan vi udarbejde dit årsregnskab og foretage den nødvendige revision, review eller opstilling af årsregnskabet.



## Struktureret købs- og salgsproces eller generationsskifte

Står du over for at skulle sælge din virksomhed, kan vi hjælpe dig med at finde den rette køber, værdiansættelse og optimere din klinik inden et salg. Det gælder også i de situationer, hvor du står over for et generationsskifte i din klinik, hvad enten det er til tredjemand, familie eller medarbejdere. Vi hjælper også gerne med at finde de rette klinikker, hvis du ønsker at udvide din eksisterende klinik ved at foretage opkøb af andre klinikker.



## Vurdering af nøgletal

Lad PwC indgå i sparringen om væsentlige nøgletal samt niveauerne for disse, således at der sker en optimering af driften.

# Du finder PwC i hele Danmark

Nedenfor er indsat kontoroplysninger på PwC's områdeansvarlige for tandlægebranchen



**Emil Uggerhøj la Cour**

Praksissektor ansvarlig  
Danmark  
M: 2264 7560  
T: 9635 4020  
E: emil.uggerhoj@  
pwc.com



**Paw Hjelmborg  
Laursen**

Praksissektor ansvarlig  
Trekantområdet &  
Tandlæge branche-  
ansvarlig Danmark  
M: 2321 1320  
T: 7921 2704  
E: paw.hjelmborg.laur-  
sen@pwc.com



**Allan Kamp Jensen**

Praksissektor ansvarlig  
København  
M: 4085 8866  
T: 3945 3178  
E: allan.kamp.jensen@  
pwc.com



**Lars Vagner Hansen**

Praksissektor ansvarlig  
Ringsted  
M: 5158 4359  
T: 5575 8708  
E: lars.vagner.hansen@  
pwc.com



**Steffen Damsgaard  
Sørensen**

Praksissektor ansvarlig  
Aarhus  
M: 2141 6090  
T: 8932 5694  
E: steffen.damsgaard.  
sorensen@pwc.com



**Torben Toft Kristensen**

Praksissektor ansvarlig  
Aalborg  
M: 2974 8717  
T: 9635 4024  
E: torben.toft.kristensen  
@pwc.com



**Nurettin Korkmaz**

Praksissektor ansvarlig  
Hillerød  
M: 2148 2314  
T: 3945 9302  
E: nurettin.korkmaz@  
pwc.com



**Mads Holbæk**

Praksissektor ansvarlig  
Herning  
M: 2329 3718  
T: 9660 2600  
E: mads.hornbaek@  
pwc.com



**Henning Tønder  
Olesen**

Praksissektor ansvarlig  
Esbjerg  
M: 2334 3764  
T: 7612 4547  
E: henning.tonder.  
olesen@pwc.com





Succes skaber vi sammen ...

