
McKinsey & Company ***Denmark P/S***

Ved Stranden 14, DK-DK - 1061 København K

Årsrapport for 1. januar - 31. december 2016

Annual Report for 1 January - 31 December 2016

CVR-nr. 32 28 46 71

Årsrapporten er fremlagt og
godkendt på selskabets ordi-
nære generalforsamling
den 31/5 2017

*The Annual Report was
presented and adopted at
the Annual General
Meeting of the Company
on 31/5 2017*

Kim Baroudy
Dirigent
Chairman

Indholdsfortegnelse

Contents

Side
Page

Påtegninger

Management's Statement and Auditor's Report

Ledelsespåtegning 1
Management's Statement

Den uafhængige revisors revisionspåtegning 2
Independent Auditor's Report

Ledelsesberetning

Management's Review

Selskabsoplysninger 7
Company Information

Hoved- og nøgletal 8
Financial Highlights

Ledelsesberetning 10
Management's Review

Årsregnskab

Financial Statements

Resultatopgørelse 1. januar - 31. december 13
Income Statement 1 January - 31 December

Balance 31. december 14
Balance Sheet 31 December

Egenkapitalopgørelse 16
Statement of Changes in Equity

Pengestrømsopgørelse 1. januar - 31. december 17
Cash Flow Statement 1 January - 31 December

Noter til årsregnskabet 19
Notes to the Financial Statements

Noter, regnskabspraksis 27
Notes, Accounting Policies

Ledelsespåtegning

Management's Statement

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2016 for McKinsey & Company Denmark P/S.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Årsregnskabet giver efter vores opfattelse et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2016 samt af resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme for 2016.

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

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

København, den 31. maj 2017
Copenhagen, 31 May 2017

Direktion

Executive Board

Kim Baroudy

Bestyrelse

Board of Directors

Martin Møller
formand
Chairman

Kim Baroudy

Klemens Hjaltar

Virginia Louise Molino

The Executive Board and Board of Directors have today considered and adopted the Annual Report of McKinsey & Company Denmark P/S for the financial year 1 January - 31 December 2016.

The Annual Report is prepared in accordance with the Danish Financial Statements Act.

In our opinion the Financial Statements give a true and fair view of the financial position at 31 December 2016 of the Company and of the results of the Company operations and cash flows for 2016.

In our opinion, Management's Review includes a true and fair account of the matters addressed in the Review.

We recommend that the Annual Report be adopted at the Annual General Meeting.

Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Independent Auditor's Report

Til partnerne i McKinsey & Company Denmark P/S

To the partners of McKinsey & Company
Denmark P/S

Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2016 samt af resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2016 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Vi har revideret årsregnskabet for McKinsey & Company Denmark P/S for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2016, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis ("regnskabet").

Grundlag for konklusion

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

Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om regnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for kon-

Opinion

In our opinion, the Financial Statements give a true and fair view of the financial position of the Company at 31 December 2016 and of the results of the Company's operations and cash flows for the financial year 1 January - 31 December 2016 in accordance with the Danish Financial Statements Act.

We have audited the Financial Statements of McKinsey & Company Denmark P/S for the financial year 1 January - 31 December 2016, which comprise income statement, balance sheet, statement of changes in equity, cash flow statement and notes, including a summary of significant accounting policies ("the Financial Statements").

Basis for opinion

We conducted our audit in accordance with International Standards on Auditing (ISAs) and the additional requirements applicable in Denmark. Our responsibilities under those standards and requirements are further described in the "Auditor's responsibilities for the audit of the Financial Statements" section of our report. We are independent of the Company in accordance with the International Ethics Standards Board for Accountants' Code of Ethics for Professional Accountants (IESBA Code) and the additional requirements applicable in Denmark, and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Statement on Management's Review

Management is responsible for Management's Review.

Our opinion on the Financial Statements does not cover Management's Review, and we do not express

Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Independent Auditor's Report

klusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

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

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

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

Ledelsens ansvar for regnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et regnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

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

Revisors ansvar for revisionen af regnskabet

any form of assurance conclusion thereon.

In connection with our audit of the Financial Statements, our responsibility is to read Management's Review and, in doing so, consider whether Management's Review is materially inconsistent with the Financial Statements or our knowledge obtained during the audit, or otherwise appears to be materially misstated.

Moreover, it is our responsibility to consider whether Management's Review provides the information required under the Danish Financials Statements Act.

Based on the work we have performed, in our view, Management's Review is in accordance with the Financial Statements and has been prepared in accordance with the requirements of the Danish Financial Statements Act. We did not identify any material misstatement in Management's Review.

Management's responsibilities for the Financial Statements

Management is responsible for the preparation of financial statements that give a true and fair view in accordance with the Danish Financial Statements Act, and for such internal control as Management determines is necessary to enable the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the Financial Statements, Management is responsible for assessing the Company's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting in preparing the Financial Statements unless Management either intends to liquidate the Company or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

Auditor's responsibilities for the audit of the Financial Statements

Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Independent Auditor's Report

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

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

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

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the Financial Statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with ISAs and the additional requirements applicable in Denmark will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these Financial Statements.

As part of an audit conducted in accordance with ISAs and the additional requirements applicable in Denmark, we exercise professional judgement and maintain professional scepticism throughout the audit. We also:

- Identify and assess the risks of material misstatement of the Financial Statements, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control.
- Obtain an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the Company's internal control.
- Evaluate the appropriateness of accounting poli-

Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Independent Auditor's Report

er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.

- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af regnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om selskabets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i regnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at selskabet ikke længe kan fortsætte driften.
- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af regnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om regnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.

cies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made by Management.

- Conclude on the appropriateness of Management's use of the going concern basis of accounting in preparing the Financial Statements and, based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the Company's ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our auditor's report to the related disclosures in the Financial Statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our auditor's report. However, future events or conditions may cause the Company to cease to continue as a going concern.
- Evaluate the overall presentation, structure and contents of the Financial Statements, including the disclosures, and whether the Financial Statements represent the underlying transactions and events in a manner that gives a true and fair view.

Den uafhængige revisors revisionspåtegning *Independent Auditor's Report*

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

We communicate with those charged with governance regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal control that we identify during our audit.

Hellerup, den 31. maj 2017

Hellerup, 31 May 2017

PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

CVR-nr. 33 77 12 31

Jens Otto Damgaard
statsautoriseret revisor
State Authorised Public Accountant

Lone Vindbjerg Larsen
statsautoriseret revisor
State Authorised Public Accountant

Selskabsoplysninger

Company Information

Selskabet
The Company

McKinsey & Company Denmark P/S
Ved Stranden 14
DK-DK - 1061 København K

Telefon: + 45 3393 3030

Telephone:

Telefax: + 45 3393 1621

Facsimile:

Hjemmeside: www.mckinsey.dk

Website:

CVR-nr.: 32 28 46 71

CVR No:

Regnskabsperiode: 1. januar - 31. december

Financial period: 1 January - 31 December

Hjemstedskommune: København

Municipality of reg. office: Copenhagen

Bestyrelse
Board of Directors

Martin Møller, formand (*Chairman*)
Kim Baroudy
Klemens Hjaltar
Virginia Louise Molino

Direktion
Executive Board

Kim Baroudy

Revision
Auditors

PricewaterhouseCoopers
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
Strandvejen 44
DK-2900 Hellerup

Hoved- og nøgletal

Financial Highlights

Set over en 5-årig periode kan selskabets udvikling beskrives ved følgende hoved- og nøgletal:

Seen over a five-year period, the development of the Company is described by the following financial highlights:

	2016	2015	2014	2013	2012
	TDKK	TDKK	TDKK	TDKK	TDKK
Hovedtal					
Key figures					
Resultat					
Profit/loss					
Nettoomsætning	774.952	928.175	661.480	723.628	663.047
<i>Revenue</i>					
Resultat af ordinær primær drift	-72.520	75.414	48.978	114.111	97.721
<i>Operating profit/loss</i>					
Resultat før finansielle poster	-72.422	75.826	48.982	114.111	97.840
<i>Profit/loss before financial income and expenses</i>					
Resultat af finansielle poster	-834	387	2.234	-893	566
<i>Net financials</i>					
Årets resultat	-73.256	76.213	51.216	113.218	98.406
<i>Net profit/loss for the year</i>					
Balance					
Balance sheet					
Balancesum	293.316	230.645	159.705	201.566	185.357
<i>Balance sheet total</i>					
Egenkapital	41.744	106.213	81.216	143.218	128.406
<i>Equity</i>					
Pengestrømme					
Cash flows					
Pengestrømme fra:					
<i>Cash flows from:</i>					
- driftsaktivitet	48.480	94.246	86.731	142.767	77.392
<i>- operating activities</i>					
- investeringsaktivitet	-2.115	-283	-816	-13.644	-701
<i>- investing activities</i>					
heraf investering i materielle anlægsaktiver	-1.393	-587	-932	-14.741	0
<i>including investment in property, plant and equipment</i>					
- finansieringsaktivitet	-76.213	-51.216	-113.218	-98.406	-79.995
<i>- financing activities</i>					
Årets forskydning i likvider	-29.848	42.747	-27.303	30.717	-3.304
<i>Change in cash and cash equivalents for the year</i>					
Antal medarbejdere	154	142	134	129	123
<i>Number of employees</i>					

Hoved- og nøgletal

Financial Highlights

	2016	2015	2014	2013	2012
	TDKK	TDKK	TDKK	TDKK	TDKK
Nøgletal i %					
Ratios					
Bruttomargin <i>Gross margin</i>	36,8%	44,0%	48,3%	48,6%	48,8%
Overskudsgrad <i>Profit margin</i>	-9,3%	8,2%	7,4%	15,8%	14,8%
Afkastningsgrad <i>Return on assets</i>	-24,7%	32,9%	30,7%	56,6%	52,8%
Soliditetsgrad <i>Solvency ratio</i>	14,2%	46,1%	50,9%	71,1%	69,3%
Forrentning af egenkapital <i>Return on equity</i>	-99,0%	81,3%	45,6%	83,4%	119,1%

Nøgletallene er udarbejdet i overensstemmelse med Den Danske Finansforenings anbefalinger og vejledning. Der henvises til definitioner i afsnittet om regnskabspraksis.

The ratios have been prepared in accordance with the recommendations and guidelines issued by the Danish Finance Society. For definitions, see under accounting policies.

Ledelsesberetning

Management's Review

Væsentligste aktiviteter

Selskabet driver management consulting i form af rådgivning af førende private virksomheder, offentlige virksomheder og store ikke-kommercielle organisationer. Aktiviteterne udføres af danske medarbejdere samt et antal udenlandske konsulenter og eksperter.

Udvikling i året

Selskabets resultat for 2016 udviser et underskud på TDKK 73.256, som skyldes et fald i forretningsaktiviteter faktureret ud af den danske juridiske enhed. McKinsey & Company er en global organisation, og et koncerntilskud på TDKK 85.000 fra McKinsey & Company, Inc. er modtaget for at styrke selskabets danske kapitalposition.

McKinsey's mission er at hjælpe klienterne med at udføre markante, varige og betydelige forbedringer i deres præstation, og at opbygge et godt Firm, der tiltrækker, udvikler, begejstrer og fastholder enestående medarbejdere. Dette er en global mission med fokus på klienterne og deres globale aftryk samt udvikling af mennesker. Derfor styrer vi ikke organisationen på baggrund af den kortsigtede økonomiske præstation på et lokalt kontor.

Målsætninger og forventninger for det kommende år

Selskabet vil fortsat i 2017 drive forretning inden for management consulting i form af rådgivning af førende virksomheder, offentlige institutioner og store ikke-kommercielle organisationer. Der vil fortsat være fokus på at betjene vores kunder i Danmark og i det internationale McKinsey netværk. Resultatet for 2017 forventes at ligge på niveau med 2016.

Key activities

The Company operates a management consulting agency and provide advisory services to leading private companies, public companies and large non-commercial organizations. The services are provided by Danish employees and a number of foreign consultants and experts.

Development in the year

The Company shows a loss for the year 2016 of DKK 73,256k, caused by a decline in the business activity invoiced out of the Danish legal entity. McKinsey & Company is a global organization, and a capital contribution amounting to DKK 85,000k from McKinsey & Company, Inc. has been made to strengthen the Company's Danish equity position.

McKinsey's mission is to help its clients make distinctive, lasting, and substantial improvements in their performance, and to build a great Firm that attracts, develops, excites, and retains exceptional people. This is a global mission with a focus on clients and their global footprint and people development. Hence, we do not steer the company on short term financial performance of a single local office.

Targets and expectations for the year ahead

In 2017, the Company will continue to carry on business within management consulting in the form of advisory services to leading enterprises, public institutions and large non-commercial organisations. We will continue to focus on serving our clients in Denmark and in the international McKinsey network. The results for 2017 are expected to be in line with the results for 2016.

Ledelsesberetning

Management's Review

Grundlaget for indtjeningen

Forskning og udvikling

Selskabet indgår i McKinsey & Company koncernen, hvor der er kontinuerlig udvikling af rådgivningsydelser, men grundet usikkerhed omkring det fremtidige indtjenings potentiale af denne udvikling er omkostningerne udgiftsført ved afholdelsen

Videnressourcer

McKinsey's forretningsstrategi vil til hver en tid afspejle vigtigheden af at kunne tiltrække, udvikle og fastholde de største talenter i branchen. Det er væsentligt for os at kunne tilbyde et udfordrende og udviklende arbejdsliv, hvor kompetenceudvikling og fleksible karriereløb er en del af vores hovedfokus. Vi stiller store krav til vores medarbejdere, og vi ønsker at tilbyde dem fleksible rammer om deres arbejdsliv, ligesom vi stiller den teknologi til rådighed for dem, som understøtter deres arbejde.

For yderligere oplysninger henvises der til McKinsey & Company's hjemmeside:
www.mckinsey.com

Lovpligtig redegørelse for samfundsansvar

Selskabet har ingen nedskrevne politikker for samfundsansvar.

Basis of earnings

Research and development

The Company is part of the McKinsey & Company group where there is continuous development of advisory services, but due to uncertainty concerning future earnings from this development, all expenses are charged to the profit and loss.

Intellectual capital resources

McKinsey's business strategy will at all times reflect the importance of being able to attract, develop and retain the top talent in the industry. It is essential for us to offer a challenging and stimulating working environment, in which skills and flexible career paths are part of our main focus. We make great demands on our employees hence we want to offer them flexible frameworks for their work, as we also provide them with the technology that supports their work.

For further information refer to the McKinsey & Company's website:
www.mckinsey.com

Statutory statement of corporate social responsibility

The Company does not have written guidelines regarding corporate social responsibility.

Ledelsesberetning

Management's Review

Lovpligtig redegørelse for kønsmæssig sammensætning af ledelsen, jf. ÅRL § 99b

Det er McKinsey's politik ikke at diskriminere på nogen måde i forbindelse med ansættelse af medarbejdere og i forbindelse med besættelse af bestyrelsesposter. I 2013 fastsatte bestyrelsen derfor et mål for sig selv om opnåelse af ligelig fordeling af mænd og kvinder i bestyrelsen, hvilket i 2016 er opfyldt, da en af bestyrelsens fire poster i dag er besat af en kvinde.

På de øvrige ledelseslag er fordelingen i 2016 75 % mænd og 25 % kvinder. Virksomheden har i 2016 fortsat sine aktiviteter mod at sikre en større andel af kvinder med ledelsesansvar. Derfor har selskabet i 2016 sammen med førende danske selskaber bakket op om en ny lederuddannelse skræddersyet til kvinder, The Danish Diversity Council Women's Leadership Program. McKinsey har tre kvindelige deltagere med. Øvrige aktiviteter i 2016 har omfattet markedsføring på uddannelsesinstitutioner, sikring af både mænd og kvinder i det endelige felt af kandidater til besættelse af ledelsesstillinger samt fokus på finansiering af såvel mandlige som kvindelige medarbejders videreuddannelse og udvikling.

Usædvanlige forhold

Selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2016 samt resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme for 2016 er ikke påvirket af usædvanlige forhold.

Statement on gender composition according to ÅRL § 99b

It is McKinsey's policy not to discriminate in any way in connection with the employment of employees and in connection with the appointment of members for the Board of Directors. Therefore, in 2013 the Board of Directors set the target to achieve equal representation of men and women on the Board of Directors, which was fulfilled in 2016 as, today, one of the four members of the Board of Directors is a woman.

At other management levels, the representation in 2016 is 75 % men and 25 % women. In 2016, the Company continued its activities to ensure a higher percentage of women in management positions. Therefore, in 2016 together with leading Danish companies, the Company supported a new management training program tailored for women, the Danish Diversity Council Women's Leadership Program. Three women from McKinsey are participating in the program. Other activities in 2016 included marketing at universities, efforts to ensure that both men and women are among the final candidates for management positions and focus on the financing of the further training and development of both male and female employees.

Unusual events

The financial position at 31 December 2016 of the Company and the results of the activities and cash flows of the Company for the financial year for 2016 have not been affected by any unusual events.

Resultatopgørelse 1. januar - 31. december

Income Statement 1 January - 31 December

	Note	2016 TDKK	2015 TDKK
Nettoomsætning <i>Revenues</i>	1	774.952	928.175
Andre driftsindtægter <i>Other operating income</i>		98	412
Andre eksterne omkostninger <i>Other external expenses</i>		-490.117	-520.222
Bruttoresultat <i>Gross profit</i>		284.933	408.365
Personaleomkostninger <i>Staff expenses</i>	2	-355.242	-330.360
Af- og nedskrivninger af immaterielle og materielle anlægsaktiver <i>Depreciation, amortisation and impairment of intangible assets and property, plant and equipment</i>	3	-2.113	-2.179
Resultat før finansielle poster <i>Profit/loss before financial income and expenses</i>		-72.422	75.826
Finansielle indtægter <i>Financial income</i>	4	0	966
Finansielle omkostninger <i>Financial expenses</i>	5	-834	-579
Resultat før skat <i>Profit/loss before tax</i>		-73.256	76.213
Skat af årets resultat <i>Tax on profit/loss for the year</i>		0	0
Årets resultat <i>Net profit/loss for the year</i>		-73.256	76.213

Balance 31. december

Balance Sheet 31 December

Aktiver

Assets

	Note	2016 TDKK	2015 TDKK
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar <i>Other fixtures and fittings, tools and equipment</i>		5.304	4.665
Indretning af lejede lokaler <i>Leasehold improvements</i>		6.083	7.442
Materielle anlægsaktiver <i>Property, plant and equipment</i>	6	11.387	12.107
Andre tilgodehavender <i>Other receivables</i>		2.615	1.893
Finansielle anlægsaktiver <i>Other receivables</i>	7	2.615	1.893
Anlægsaktiver <i>Fixed assets</i>		14.002	14.000
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser <i>Trade receivables</i>		132.707	84.837
Salgsværdi af igangværende arbejder <i>Selling price of work in progress</i>	8	12.914	44.183
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder <i>Receivables from group enterprises</i>		85.000	0
Andre tilgodehavender <i>Other receivables</i>		1.361	1.860
Periodeafgrænsningsposter <i>Prepayments</i>		10.320	18.905
Tilgodehavender <i>Receivables</i>		242.302	149.785
Likvide beholdninger <i>Cash at bank and in hand</i>		37.012	66.860
Omsætningsaktiver <i>Current assets</i>		279.314	216.645
Aktiver Assets		293.316	230.645

Balance 31. december

Balance Sheet 31 December

Passiver

Liabilities and equity

	Note	2016 TDKK	2015 TDKK
Selskabskapital <i>Share capital</i>		15.000	15.000
Overkurs ved emission <i>Share premium account</i>		15.000	15.000
Overført resultat <i>Retained earnings</i>		11.744	0
Foreslået udbytte for regnskabsåret <i>Proposed dividend for the year</i>		0	76.213
Egenkapital Equity		41.744	106.213
Anden gæld <i>Other payables</i>		3.487	3.321
Langfristede gældsforpligtelser Long-term debt	9	3.487	3.321
Leverandører af varer og tjenesteydelser <i>Trade payables</i>		6.210	7.073
Modtagne forudbetalinger under passiver <i>Prepayments received recognised in debt</i>	8	11.585	4.007
Gæld til tilknyttede virksomheder <i>Payables to group enterprises</i>		131.281	29.948
Anden gæld <i>Other payables</i>	9	99.009	80.083
Kortfristede gældsforpligtelser Short-term debt		248.085	121.111
Gældsforpligtelser Debt		251.572	124.432
Passiver Liabilities and equity		293.316	230.645
Resultatdisponering <i>Proposed distribution of profit</i>	10		
Eventualposter og øvrige økonomiske forpligtelser <i>Contingent assets, liabilities and other financial obligations</i>	13		
Nærtstående parter <i>Related parties</i>	14		
Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor <i>Fee to auditors appointed at the general meeting</i>	15		
Begivenheder efter balancedagen <i>Subsequent events</i>	16		

Egenkapitalopgørelse

Statement of Changes in Equity

	Selskabs- kapital <i>Share capital</i>	Overkurs ved emission <i>Share premium account</i>	Overført resultat <i>Retained earnings</i>	Foreslået ud- bytte for regn- skabsåret <i>Proposed dividend for the year</i>	I alt <i>Total</i>
	TDKK	TDKK	TDKK	TDKK	TDKK
2016					
Egenkapital 1. januar <i>Equity at 1 January</i>	15.000	15.000	0	76.213	106.213
Betalt ordinært udbytte <i>Ordinary dividend paid</i>	0	0	0	-76.213	-76.213
Koncerntilskud <i>Shareholder's contribution</i>	0	0	85.000	0	85.000
Årets resultat <i>Net profit/loss for the year</i>	0	0	-73.256	0	-73.256
Egenkapital 31. december <i>Equity at 31 December</i>	15.000	15.000	11.744	0	41.744
2015					
Egenkapital 1. januar <i>Equity at 1 January</i>	15.000	15.000	0	51.216	81.216
Betalt ordinært udbytte <i>Ordinary dividend paid</i>	0	0	0	-51.216	-51.216
Årets resultat <i>Net profit/loss for the year</i>	0	0	0	76.213	76.213
Egenkapital 31. december <i>Equity at 31 December</i>	15.000	15.000	0	76.213	106.213

Pengestrømsopgørelse 1. januar - 31. december

Cash Flow Statement 1 January - 31 December

	Note	2016 TDKK	2015 TDKK
Årets resultat <i>Net profit/loss for the year</i>		-73.256	76.213
Reguleringer <i>Adjustments</i>	11	2.946	1.792
Ændring i driftskapital <i>Change in working capital</i>	12	119.623	15.854
Pengestrømme fra drift før finansielle poster <i>Cash flows from operating activities before financial income and expenses</i>		49.313	93.859
Renteindbetalinger og lignende <i>Financial income</i>		0	966
Renteudbetalinger og lignende <i>Financial expenses</i>		-833	-579
Pengestrømme fra driftsaktivitet <i>Cash flows from operating activities</i>		48.480	94.246
Køb af materielle anlægsaktiver <i>Purchase of property, plant and equipment</i>		-1.393	-587
Køb af finansielle anlægsaktiver m.v. <i>Fixed asset investments made etc</i>		-722	-34
Salg af finansielle anlægsaktiver m.v. <i>Sale of fixed asset investments etc</i>		0	338
Pengestrømme fra investeringsaktivitet <i>Cash flows from investing activities</i>		-2.115	-283
Betalt udbytte <i>Dividend paid</i>		-76.213	-51.216
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet <i>Cash flows from financing activities</i>		-76.213	-51.216
Ændring i likvider <i>Change in cash and cash equivalents</i>		-29.848	42.747
Likvider 1. januar <i>Cash and cash equivalents at 1 January</i>		66.860	24.113
Likvider 31. december <i>Cash and cash equivalents at 31 December</i>		37.012	66.860

Pengestrømsopgørelse 1. januar - 31. december

Cash Flow Statement 1 January - 31 December

	<u>Note</u>	<u>2016</u> TDKK	<u>2015</u> TDKK
Likvider specificeres således: <i>Cash and cash equivalents are specified as follows:</i>			
Likvide beholdninger <i>Cash at bank and in hand</i>		37.012	66.860
Likvider 31. december		<u>37.012</u>	<u>66.860</u>
<i>Cash and cash equivalents at 31 December</i>			

Noter til årsregnskabet

Notes to the Financial Statements

	2016	2015
	TDKK	TDKK
1 Nettoomsætning		
<i>Revenues</i>		
Geografiske markeder		
<i>Geographical segments</i>		
Omsætning, Nordiske lande	598.209	641.685
<i>Sales, Nordic countries</i>		
Omsætning, ikke-nordiske lande	176.743	286.490
<i>Sales, other than Nordic countries</i>		
	774.952	928.175
Aktiviteter		
<i>Business segments</i>		
Konsulentytelser	774.952	928.175
<i>Consultancy services</i>		
	774.952	928.175
2 Personaleomkostninger		
<i>Staff expenses</i>		
Lønninger	346.799	321.410
<i>Salaries</i>		
Pensioner	6.645	6.245
<i>Pensions</i>		
Andre omkostninger til social sikring	1.798	2.705
<i>Other social security expenses</i>		
	355.242	330.360
Gennemsnitligt antal beskæftigede medarbejdere	154	142
<i>Average number of employees</i>		

Med henvisning til årsregnskabslovens § 98 B stk. 3 er vederlaget til direktionen ikke oplyst.

Remuneration to the Executive Board has not been disclosed in accordance with section 98 B(3) of the Danish Financial Statements Act.

Noter til årsregnskabet

Notes to the Financial Statements

	2016 TDKK	2015 TDKK
3 Af- og nedskrivninger af immaterielle og materielle anlægsaktiver <i>Depreciation, amortisation and impairment of intangible assets and property, plant and equipment</i>		
Afskrivninger af materielle anlægsaktiver	2.113	2.179
	2.113	2.179
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar <i>Other fixtures and fittings, tools and equipment</i>	1.032	1.036
Indretning af lejede lokaler <i>Leasehold improvements</i>	1.081	1.143
	2.113	2.179
4 Finansielle indtægter <i>Financial income</i>		
Andre finansielle indtægter <i>Other financial income</i>	0	48
Valutakursreguleringer <i>Exchange adjustments</i>	0	918
	0	966
5 Finansielle omkostninger <i>Financial expenses</i>		
Renteomkostninger tilknyttede virksomheder <i>Interest paid to group enterprises</i>	0	15
Andre finansielle omkostninger <i>Other financial expenses</i>	370	169
Kursreguleringer omkostninger <i>Exchange adjustments, expenses</i>	464	395
	834	579

Noter til årsregnskabet

Notes to the Financial Statements

6 Materielle anlægsaktiver

Property, plant and equipment

	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar <i>Other fixtures and fittings, tools and equipment</i>	Indretning af le- jede lokaler <i>Leasehold improvements</i>	I alt <i>Total</i>
	TDKK	TDKK	TDKK
Kostpris 1. januar <i>Cost at 1 January</i>	8.889	9.788	18.677
Tilgang i årets løb <i>Additions for the year</i>	1.391	0	1.391
Afgang i årets løb <i>Disposals for the year</i>	-737	0	-737
Kostpris 31. december <i>Cost at 31 December</i>	9.543	9.788	19.331
Ned- og afskrivninger 1. januar <i>Impairment losses and depreciation at 1 January</i>	3.944	2.624	6.568
Årets afskrivninger <i>Depreciation for the year</i>	1.032	1.081	2.113
Tilbageførte ned- og afskrivninger på afhændede aktiver <i>Reversal of impairment and depreciation of sold assets</i>	-737	0	-737
Ned- og afskrivninger 31. december <i>Impairment losses and depreciation at 31 December</i>	4.239	3.705	7.944
Regnskabsmæssig værdi 31. december <i>Carrying amount at 31 December</i>	5.304	6.083	11.387

Noter til årsregnskabet

Notes to the Financial Statements

7 Finansielle anlægsaktiver

Other receivables

	Andre tilgodehaver <i>Other receivables</i> TDKK
Kostpris 1. januar <i>Cost at 1 January</i>	1.893
Tilgang i årets løb <i>Additions for the year</i>	722
Kostpris 31. december <i>Cost at 31 December</i>	<u>2.615</u>
Regnskabsmæssig værdi 31. december <i>Carrying amount at 31 December</i>	<u>2.615</u>

8 Igangværende arbejder for fremmed regning

Contract work in progress

	2016 TDKK	2015 TDKK
Salgsværdi af igangværende arbejder <i>Selling price of work in progress</i>	12.914	44.183
Modtagne forudbetalinger under passiver <i>Prepayments received recognised in debt</i>	-11.585	-4.007
	<u>1.329</u>	<u>40.176</u>
Indregnet således i balancen: <i>Recognised in the balance sheet as follows:</i>		
Salgspris af igangværende arbejder <i>Selling price of production for the period</i>	74.122	129.658
Modtagne acotobetalinge <i>Payments received on account</i>	-72.793	-89.482
	<u>1.329</u>	<u>40.176</u>

Noter til årsregnskabet

Notes to the Financial Statements

9 Langfristede gældsforpligtelser

Long-term debt

Afdrag, der forfalder inden for 1 år, er opført under kortfristede gældsforpligtelser. Øvrige forpligtelser er indregnet under langfristede gældsforpligtelser.

Payments due within 1 year are recognised in short-term debt. Other debt is recognised in long-term debt.

Gældsforpligtelserne forfalder efter nedenstående orden:

The debt falls due for payment as specified below:

	2016	2015
	TDKK	TDKK
Anden gæld		
<i>Other payables</i>		
Efter 5 år	3.487	3.321
<i>After 5 years</i>		
Mellem 1 og 5 år	0	0
<i>Between 1 and 5 years</i>		
Langfristet del	3.487	3.321
<i>Long-term part</i>		
<i>Within 1 year</i>		
Øvrig kortfristet gæld	99.009	80.083
<i>Other short-term payables</i>		
	102.496	83.404

10 Resultatdisponering

Proposed distribution of profit

Foreslået udbytte for regnskabsåret	0	76.213
<i>Proposed dividend for the year</i>		
Overført resultat	-73.256	0
<i>Retained earnings</i>		
	-73.256	76.213

Noter til årsregnskabet

Notes to the Financial Statements

	2016	2015
	TDKK	TDKK
11 Pengestrømsopgørelse - reguleringer		
<i>Cash flow statement - adjustments</i>		
Finansielle indtægter	0	-966
<i>Financial income</i>		
Finansielle omkostninger	834	579
<i>Financial expenses</i>		
Af- og nedskrivninger	2.112	2.179
<i>Depreciation, amortisation and impairment losses</i>		
	2.946	1.792
	<hr/>	<hr/>
12 Pengestrømsopgørelse - ændring i driftskapital		
<i>Cash flow statement - change in working capital</i>		
Ændring i tilgodehavender	77.483	-30.089
<i>Change in receivables</i>		
Ændring i leverandører m.v.	42.140	45.943
<i>Change in trade payables, etc</i>		
	119.623	15.854
	<hr/>	<hr/>
13 Eventualposter og øvrige økonomiske forpligtelser		
<i>Contingent assets, liabilities and other financial obligations</i>		
Leje- og leasingforpligtelser		
<i>Rental and lease obligations</i>		
Leasingforpligtelser fra operationel leasing. Samlede fremtidige leasingydelse:		
<i>Lease obligations under operating leases. Total future lease payments:</i>		
Inden for 1 år	7.194	7.232
<i>Within 1 year</i>		
Mellem 1 og 5 år	23.219	20.732
<i>Between 1 and 5 years</i>		
Efter 5 år	3.252	10.117
<i>After 5 years</i>		
	33.665	38.081
	<hr/>	<hr/>

Noter til årsregnskabet

Notes to the Financial Statements

14 Nærtstående parter

Related parties

Grundlag

Basis

Bestemmende indflydelse

Controlling interest

McKinsey & Company Inc, Denmark,
55 East 22nd Street, New York 10022, USA

71 %

Øvrige nærtstående parter

Other related parties

Selskabet er en del af McKinsey & Company, Inc.'s globale netværk. Alle McKinsey koncernselskaber betragtes som nærtstående parter.

McKinsey is a part of the global network of offices of McKinsey & Company, Inc. All McKinsey group companies are considered related parties.

Transaktioner

Transactions

Alle transaktioner i McKinsey-netværket relateret til koncernmellemværende er sket på markedsvilkår.
All intercompany transactions within the McKinsey global network have been made at arm's length.

Herudover har der ikke i årets løb, bortset fra koncerninterne transaktioner og normalt ledelsesvederlag, været gennemført transaktioner med bestyrelse, direktion, ledende medarbejdere, væsentlige partnere, tilknyttede virksomheder eller andre nærtstående parter.

Apart from the above, there have been no transactions with the Supervisory Board, the Executive Board, senior officers, significant shareholders, group enterprises or other related parties, except for intercompany transactions and normal management remuneration.

Noter til årsregnskabet

Notes to the Financial Statements

	2016	2015
	TDKK	TDKK
15 Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor <i>Fee to auditors appointed at the general meeting</i>		
Revisionshonorar til PricewaterhouseCoopers <i>Audit fee to PricewaterhouseCoopers</i>	267	284
Skatterådgivning <i>Tax advisory services</i>	283	118
Andre ydelser <i>Non-audit services</i>	315	15
	<hr/>	<hr/>
	865	417
	<hr/>	<hr/>

16 Begivenheder efter balancedagen

Subsequent events

Der er ikke efter balancedagen indtruffet forhold, som har væsentlig indflydelse på bedømmelsen af årsrapporten.

No events materially affecting the assessment of the Annual Report have occurred after the balance sheet date.

Noter, regnskabspraksis

Notes, Accounting Policies

Regnskabsgrundlag

Årsrapporten for McKinsey & Company Denmark P/S for 2016 er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store virksomheder i regnskabsklasse C.

Den anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år, bortset fra mindre reklassifikationer i resultatopgørelsen, som er foretaget i år, hvorfor sammenligningstal er tilpasset.

Årsregnskab for 2016 er aflagt i TDKK.

Generelt om indregning og måling

Indtægter indregnes i resultatopgørelsen i takt med, at de indtjenes. Endvidere indregnes i resultatopgørelsen alle omkostninger, der er afholdt for at opnå årets indtjening, herunder afskrivninger, nedskrivninger og hensatte forpligtelser samt tilbageførsler som følge af ændrede regnskabsmæssige skøn af beløb, der tidligere har været indregnet i resultatopgørelsen.

Aktiver indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde selskabet, og aktivets værdi kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil fragå selskabet, og forpligtelsens værdi kan måles pålideligt.

Ved første indregning måles aktiver og forpligtelser til kostpris. Efterfølgende måles aktiver og forpligtelser som beskrevet for hver enkelt regnskabspost nedenfor.

Basis of Preparation

The Annual Report of McKinsey & Company Denmark P/S for 2016 has been prepared in accordance with the provisions of the Danish Financial Statements Act applying to large enterprises of reporting class C .

The accounting policies applied remain unchanged from last year, except for minor reclassifications in the income statement made this year, which means that comparative figures have been adjusted.

Financial Statements for 2016 are presented in TDKK.

Recognition and measurement

Revenues are recognised in the income statement as earned. Moreover, all expenses incurred to achieve the earnings for the year are recognised in the income statement, including depreciation, amortisation, impairment losses and provisions as well as reversals due to changed accounting estimates of amounts that have previously been recognised in the income statement.

Assets are recognised in the balance sheet when it is probable that future economic benefits attributable to the asset will flow to the Company, and the value of the asset can be measured reliably.

Liabilities are recognised in the balance sheet when it is probable that future economic benefits will flow out of the Company, and the value of the liability can be measured reliably.

Assets and liabilities are initially measured at cost. Subsequently, assets and liabilities are measured as described for each item below.

Noter, regnskabspraksis

Notes, Accounting Policies

Omregning af fremmed valuta

Transaktioner i fremmed valuta omregnes til transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på betalingsdagen, indregnes i resultatopgørelsen som en finansiel post.

Tilgodehavender, gæld og andre monetære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen, måles til balancedagens valutakurs. Forskellen mellem balancedagens kurs og kursen på tidspunktet for tilgodehavendets eller gældens opståen indregnes i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger.

Resultatopgørelsen

Nettoomsætning

Nettoomsætningen indregnes i resultatopgørelsen, såfremt levering af services til køber har fundet sted inden årets udgang.

Nettoomsætningen indregnes eksklusiv moms og med fradrag af rabatter i forbindelse med salget.

Honorarer for de leverede serviceydelser fastsættes enten som fastpriskontrakter der indregnes i takt med at produktionen udføres, hvorved omsætningen svarer til salgsværdien af årets udførte arbejde (produktionsmetoden) eller ved aftaler baseret på opnåelse af aftale mål, der indregnes når retten til omsætningen er opnået.

Således sikres, at indregningen sker får de samlede indtægter og omkostninger samt realiseringsprocenten på balancedagen kan opgøres pålideligt og det er sandsynligt at økonomiske fordele vil tilgå partnerselskabet.

Translation policies

Transactions in foreign currencies are translated at the exchange rates at the dates of transaction.

Exchange differences arising due to differences between the transaction date rates and the rates at the dates of payment are recognised in financial income and expenses in the income statement.

Receivables, payables and other monetary items in foreign currencies that have not been settled at the balance sheet date are translated at the exchange rates at the balance sheet date. Any differences between the exchange rates at the balance sheet date and the rates at the time when the receivable or the debt arose are recognised in financial income and expenses in the income statement.

Income Statement

Revenue

Revenue is recognised in the income statement if delivery of services to the buyer including outlay has been made before year end.

Revenue is recognised exclusive of VAT and net of discounts relating to sales.

Fees for services provided are determined either as fixed price contracts which are recognised at the rate of completion, which means that revenue equals the selling price of the work completed for the year (percentage-of-completion method) or according to target agreements which are recognised when the right to revenue has been achieved.

In this manner, it is ensured that recognition of all income and expenses as well as the realisation percentage may be reliably stated at the balance sheet date and it is probable that economic benefits will flow to the Partnership.

Noter, regnskabspraksis *Notes, Accounting Policies*

Andre eksterne omkostninger

Andre eksterne omkostninger indeholder omkostninger til konsulentleje, rejse- og hotelomkostninger, lokaler samt kontorhold mv.

Personaleomkostninger

Personaleomkostninger indeholder lønninger samt lønafhængige omkostninger, herunder også lønninger til partnerne (kommandistaktionærerne).

Af- og nedskrivninger

Af- og nedskrivninger indeholder årets af- og nedskrivninger af immaterielle og materielle anlægsaktiver.

Andre driftsindtægter/-omkostninger

Andre driftsindtægter og andre driftsomkostninger omfatter regnskabsposter af sekundær karakter i forhold til selskabets hovedaktivitet, herunder avance og tab ved salg af immaterielle og materielle anlægsaktiver.

Finansielle poster

Finansielle indtægter og omkostninger indregnes i resultatopgørelsen med de beløb, der vedrører regnskabsåret.

Ekstraordinære indtægter og omkostninger

Ekstraordinære indtægter og omkostninger indeholder indtægter og omkostninger, som hidrører fra begivenheder eller transaktioner, der klart afviger fra den ordinære drift og som ikke forventes at være af tilbagevendende karakter.

Other external expenses

Other external expenses comprise expenses for rent of consultants, travel, hotel, premises as well as office expenses, etc.

Staff expenses

Staff expenses comprise salaries as well as payroll expenses, including salaries to the partners (limited partner shareholders).

Amortisation, depreciation and impairment losses

Amortisation, depreciation and impairment losses comprise amortisation, depreciation and impairment of intangible assets and property, plant and equipment.

Other operating income and expenses

Other operating income and other operating expenses comprise items of a secondary nature to the core activities of the enterprise, including gains and losses on the sale of intangible assets and property, plant and equipment.

Financial income and expenses

Financial income and expenses are recognised in the income statement at the amounts relating to the financial year.

Extraordinary income and expenses

Extraordinary income and expenses comprise income and expenses resulting from events or transactions which clearly differ from ordinary activities and which are not expected to be of a recurring nature.

Noter, regnskabspraksis

Notes, Accounting Policies

Balancen

Materielle anlægsaktiver

Materielle anlægsaktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Kostpris omfatter anskaffelsesprisen og omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til at blive taget i brug.

Afskrivningsgrundlaget, der opgøres som kostpris reduceret med eventuel restværdi, fordeles lineært over aktivernes forventede brugstid, der udgør:

Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	3-10 år
Indretning af lejede lokaler	10 år

Afskrivningsperiode og restværdi revurderes årligt.

Nedskrivning af anlægsaktiver

Den regnskabsmæssige værdi af materielle anlægsaktiver gennemgås årligt for at afgøre, om der er indikation af værdiforringelse ud over det, som udtrykkes ved afskrivning.

Hvis dette er tilfældet, gennemføres en nedskrivningstest for at fastslå, om genindvindingsværdien er lavere end den regnskabsmæssige værdi. Hvis det er tilfældet nedskrives der til denne lavere genindvindingsværdi.

Genindvindingsværdien for aktivet opgøres som den højeste værdi af nettosalgsprisen og kapitalværdien. Er det ikke muligt at fastsætte en genindvindingsværdi for det enkelte aktiv, vurderes aktiverne samlet i den mindste gruppe af aktiver, hvor der ved en samlet vurdering kan fastsættes en pålidelig genindvin-

Balance Sheet

Property, plant and equipment

Property, plant and equipment are measured at cost less accumulated depreciation and less any accumulated impairment losses.

Cost comprises the cost of acquisition and expenses directly related to the acquisition up until the time when the asset is ready for use.

Depreciation based on cost reduced by any residual value is calculated on a straight-line basis over the expected useful lives of the assets, which are:

Other fixtures and fittings, tools and equipment	3-10 years
Leasehold improvements	10 years

Depreciation period and residual value are reassessed annually.

Impairment of fixed assets

The carrying amounts of property, plant and equipment are reviewed on an annual basis to determine whether there is any indication of impairment other than that expressed by amortisation and depreciation.

If so, an impairment test is carried out to determine whether the recoverable amount is lower than the carrying amount. If so, the asset is written down to its lower recoverable amount.

The recoverable amount of the asset is calculated as the higher of net selling price and value in use. Where a recoverable amount cannot be determined for the individual asset, the assets are assessed in the smallest group of assets for which a reliable recoverable amount can be determined based on a

Noter, regnskabspraksis *Notes, Accounting Policies*

dingsværdi.

Finansielle anlægsaktiver

Finansielle anlægsaktiver omfatter deposita.

Tilgodehavender

Tilgodehavender indregnes i balancen til amortiseret kostpris, hvilket i al væsentlighed svarer til pålydende værdi. Der nedskrives til imødegåelse af forventede tab.

Igangværende arbejder for fremmed regning

Igangværende arbejder for fremmed regning måles til salgsværdien af det udførte arbejde opgjort på grundlag af færdiggørelsesgraden. Færdiggørelsesgraden opgøres som andelen af de afholdte kontraktomkostninger i forhold til kontraktens forventede samlede omkostninger. Når det er sandsynligt, at de samlede kontraktomkostninger vil overstige de samlede indtægter på en kontrakt, indregnes det forventede tab i resultatopgørelsen.

Modtagne acontobetalinge fragår i salgsværdien. De enkelte kontrakter klassificeres som tilgodehavender, når nettoværdien er positiv, og som forpligtelser, når nettoværdien er negativ.

Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter opført som aktiver omfatter afsluttede igangværende arbejder der faktureres i nyt år.

Egenkapital

Udbytte

Udbytte, som ledelsen foreslår uddelt for regnskabsåret, vises som en særskilt post under egenkapitalen.

total assessment.

Other receivables

Other receivables consist of deposits.

Receivables

Receivables are recognised in the balance sheet at amortised cost, which substantially corresponds to nominal value. Provisions for estimated bad debts are made.

Contract work in progress

Contract work in progress is measured at selling price of the work performed calculated on the basis of the stage of completion. The stage of completion is measured by the proportion that the contract expenses incurred to date bear to the estimated total contract expenses. Where it is probable that total contract expenses will exceed total revenues from a contract, the expected loss is recognised as an expense in the income statement.

Payments received on account are set off against the selling price. The individual contracts are classified as receivables when the net selling price is positive and as liabilities when the net selling price is negative.

Prepayments

Prepayments comprise complete work in progress to be invoiced next year.

Equity

Dividend

Dividend distribution proposed by Management for the year is disclosed as a separate equity item.

Noter, regnskabspraksis *Notes, Accounting Policies*

Finansielle gældsforpligtelser

Gældsforpligtelser måles til amortiseret kostpris, der i al væsentlighed svarer til nominal værdi.

Financial debts

Debts are measured at amortised cost, substantially corresponding to nominal value.

Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen viser selskabets pengestrømme for året opdelt på drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet, årets forskydning i likvider samt selskabets likvider ved årets begyndelse og slutning.

Cash Flow Statement

The cash flow statement shows the Company's cash flows for the year broken down by operating, investing and financing activities, changes for the year in cash and cash equivalents as well as the Company's cash and cash equivalents at the beginning and end of the year.

Pengestrøm fra driftsaktivitet

Pengestrøm fra driftsaktiviteten opgøres som årets resultat reguleret for ændring i driftskapitalen og ikke kontante resultatposter som af- og nedskrivninger og hensatte forpligtelser. Driftskapitalen omfatter omsætningsaktiver fratrukket kortfristede gældsforpligtelser eksklusive de poster, der indgår i likvider.

Cash flows from operating activities

Cash flows from operating activities are calculated as the net profit/loss for the year adjusted for changes in working capital and non-cash operating items such as depreciation, amortisation and impairment losses, and provisions. Working capital comprises current assets less short-term debt excluding items included in cash and cash equivalents.

Pengestrøm fra investeringsaktivitet

Pengestrøm fra investeringsaktiviteten omfatter pengestrømme fra køb og salg af immaterielle, materielle og finansielle anlægsaktiver.

Cash flows from investing activities

Cash flows from investing activities comprise cash flows from acquisitions and disposals of intangible assets, property, plant and equipment as well as fixed asset investments.

Pengestrøm fra finansieringsaktivitet

Pengestrøm fra finansieringsaktiviteten omfatter pengestrømme fra optagelse og tilbagebetaling af langfristede gældsforpligtelser samt ind- og udbetalinger til og fra selskabsdeltagerne.

Cash flows from financing activities

Cash flows from financing activities comprise cash flows from the raising and repayment of long-term debt as well as payments to and from shareholders.

Likvider

Likvide midler består af "Likvide beholdninger".

Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents comprise "Cash at bank and in hand".

Pengestrømsopgørelsen kan ikke udledes alene af det

The cash flow statement cannot be immediately

Noter, regnskabspraksis *Notes, Accounting Policies*

offentliggjorte regnskabsmateriale.

derived from the published financial records.

Hoved- og nøgletal

Financial Highlights

Forklaring af nøgletal

Explanation of financial ratios

Overskudsgrad

$$\frac{\text{Resultat før finansielle poster} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$$

Profit margin

$$\frac{\text{Profit/ loss before financials} \times 100}{\text{Revenue}}$$

Afkastningsgrad

$$\frac{\text{Resultat før finansielle poster} \times 100}{\text{Samlede aktiver}}$$

Return on assets

$$\frac{\text{Profit/ loss before financials} \times 100}{\text{Total assets}}$$

Soliditetsgrad

$$\frac{\text{Egenkapital ultimo} \times 100}{\text{Samlede aktiver ultimo}}$$

Solvency ratio

$$\frac{\text{Equity at year end} \times 100}{\text{Total assets at year end}}$$

Forrentning af egenkapital

$$\frac{\text{Ordinært resultat efter skat} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$$

Return on equity

$$\frac{\text{Net profit/ loss for the year} \times 100}{\text{Average equity}}$$