

PA CONSULTING GROUP A/S  
GÖTEBORG PLADS 1, 2150 NORDHAVN

**ÅRSRAPPORT**  
*ANNUAL REPORT*

**1. JANUAR - 31. DECEMBER 2021**  
*1 JANUARY - 31 DECEMBER 2021*

**Årsrapporten er fremlagt og godkendt på  
selskabets ordinære generalforsamling,  
den 27. juni 2022**  
*The Annual Report has been presented and adopted at  
the Company's Annual General Meeting on 27 June 2022*

---

**Henrik Ringgaard Pedersen**

*The English part of this document is an unofficial translation of the original Danish text, and in case of any discrepancy between the Danish text and the English translation, the Danish text shall prevail.*

**CVR-NR. 67 40 49 12**  
**CVR NO. 67 40 49 12**

**INDHOLDSFORTEGNELSE**  
**CONTENTS**

	<b>Side</b> <i>Page</i>
<b>Selskabsoplysninger</b> <i>Company Details</i>	
Selskabsoplysninger ..... <i>Company Details</i>	3
<b>Erklæringer</b> <i>Statement and Report</i>	
Ledelsespåtegning..... <i>Management's Statement</i>	4-5
Den uafhængige revisors revisionspåtegning..... <i>Independent Auditor's Report</i>	6-9
<b>Ledelsesberetning</b> <i>Management Commentary</i>	
Hoved- og nøgletal..... <i>Financial Highlights</i>	10-11
Ledelsesberetning..... <i>Management Commentary</i>	12
<b>Årsregnskab 1. januar - 31. december</b> <i>Financial Statements 1 January - 31 December</i>	
Resultatopgørelse..... <i>Income Statement</i>	26
Balance..... <i>Balance Sheet</i>	27-28
Egenkapitalopgørelse..... <i>Statement of Changes in Equity</i>	29
Noter..... <i>Notes</i>	30-37
Anvendt regnskabspraksis..... <i>Accounting Policies</i>	38-43

**SELSKABSOPLYSNINGER**  
*COMPANY DETAILS*

**Selskabet**  
*Company*

PA Consulting Group A/S  
 Göteborg Plads 1  
 2150 Nordhavn

CVR-nr.: 67 40 49 12  
*CVR No.:*  
 Stiftet: 17. juni 1965  
*Established:* 17 June 1965  
 Kommune: København  
*Municipality:*  
 Regnskabsår: 1. januar - 31. december  
*Financial Year:* 1 January - 31 December

**Bestyrelse**  
*Board of Directors*

Kuljeet Singh Janjuah, formand  
*chairman*  
 Søren Lehn  
 Hamish John Maule

**Direktion**  
*Executive Board*

Henrik Ringgaard Pedersen  
 Andreas Skjold Møller  
 Rasmus Korch  
 Jon Plate  
 Ronnie Eriksson  
 Mikkel Pødenphant  
 Mitzi Geisler  
 Kim Lindskov Knudsen  
 Susanne Gildberg  
 Søren Lehn  
 Tina Kliver Hjort-Ejlertsen  
 Mads Bjørn-Møldrup  
 Tommy Søjberg Wiborg  
 Tanja Juul Christiansen  
 Cilla Dyrmosé  
 Rasmus Lundsgaard Nielsen  
 Johanne Rønnow Olsen  
 Camilla Alm

**Revision**  
*Auditor*

EY Godkendt Revisionspartnerselskab  
 Dirch Passers Allé 36  
 2000 Frederiksberg

**Oversættelses-  
 forbehold**  
*Translation Disclaimer*

Den engelske del af dette dokument er en uofficiel oversættelse af den originale danske tekst, og i tilfælde af uoverensstemmelse mellem den danske tekst og den engelske oversættelse, har den danske tekst forrang.  
*The English part of this document is an unofficial translation of the original Danish text, and in case of any discrepancy between the Danish text and the English translation, the Danish text shall prevail.*

**LEDELSESPÅTEGNING**  
**MANAGEMENT'S STATEMENT**

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2021 for PA Consulting Group A/S.

*Today the Board of Directors and Executive Board have discussed and approved the Annual Report of PA Consulting Group A/S for the financial year 1 January - 31 December 2021.*

Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

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

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2021 samt af resultatet af selskabets aktiviteter for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2021.

*In our opinion the Financial Statements give a true and fair view of the Company's assets, liabilities and financial position at 31 December 2021 and of the results of the Company's operations for the financial year 1 January - 31 December 2021.*

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

*The Management Commentary includes in our opinion a fair presentation of the matters dealt with in the Commentary.*

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

*We recommend the Annual Report be approved at the Annual General Meeting.*

København, den 27. juni 2022  
 Copenhagen, 27 June 2022

Direktion:  
 Executive Board

\_\_\_\_\_  
 Henrik Ringgaard Pedersen

\_\_\_\_\_  
 Andreas Skjold Møller

\_\_\_\_\_  
 Rasmus Korch

\_\_\_\_\_  
 Jon Plate

\_\_\_\_\_  
 Ronnie Eriksson

\_\_\_\_\_  
 Mikkel Pødenphant

\_\_\_\_\_  
 Mitzi Geisler

\_\_\_\_\_  
 Kim Lindskov Knudsen

\_\_\_\_\_  
 Susanne Gildberg

\_\_\_\_\_  
 Søren Lehn

\_\_\_\_\_  
 Tina Kliver Hjort-Ejlertsen

\_\_\_\_\_  
 Mads Bjørn-Møldrup

\_\_\_\_\_  
 Tommy Søjberg Wiborg

\_\_\_\_\_  
 Tanja Juul Christiansen

\_\_\_\_\_  
 Cilla Dyrmosé

\_\_\_\_\_  
 Rasmus Lundsgaard Nielsen

\_\_\_\_\_  
 Johanne Rønnow Olsen

\_\_\_\_\_  
 Camilla Alm

**LEDELSESPÅTEGNING**  
*MANAGEMENT'S STATEMENT*

Bestyrelse:  
*Board of Directors*

---

Kuljeet Singh Janjuah  
Formand  
*Chairman*

---

Søren Lehn

---

Hamish John Maule

**DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING**  
**INDEPENDENT AUDITOR'S REPORT**

*Til kapitalejeren i PA Consulting Group A/S*

**Konklusion**

Vi har revideret årsregnskabet for PA Consulting Group A/S for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2021, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis. Årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2021 samt af resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2021 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

**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 årsregnskabet". Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

**Uafhængighed**

Vi er uafhængige af selskabet i overensstemmelse med International Ethics Standards Board for Accountants' internationale retningslinjer for revisoreres etiske adfærd (IESBA Code) og de yderligere etiske krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse krav og IESBA Code.

**Ledelsens ansvar for årsregnskabet**

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 årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

*To the Shareholder of PA Consulting Group A/S*

**Opinion**

*We have audited the financial statements of PA Consulting Group A/S for the financial year 1 January - 31 December 2021, which comprise income statement, balance sheet, statement of changes in equity and notes, including accounting policies. The financial statements are 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 of the Company at 31 December 2021 and of the results of the Company's operations and cash flows for the financial year 1 January - 31 December 2021 in accordance with the Danish Financial Statements Act.*

**Basis for Opinion**

*We conducted our audit in accordance with International Standards on Auditing (ISAs) and 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 believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.*

**Independence**

*We are independent of the Company in accordance with the International Ethics Standards Board for Accountants' International Code of Ethics for Professional Accountants (IESBA Code) and the additional ethical requirements applicable in Denmark, and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements and the IESBA Code.*

**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.*

## DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING INDEPENDENT AUDITOR'S REPORT

Ved udarbejdelsen af årsregnskabet 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 årsregnskabet 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 årsregnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet 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 regnskabsbrugerne træffer på grundlag af årsregnskabet.

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 årsregnskabet, 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.

*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

*Our objectives are to obtain reasonable assurance as to 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 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 the financial statements.*

*As part of an audit conducted in accordance with ISAs and 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.*

## DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING INDEPENDENT AUDITOR'S REPORT

- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som 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 årsregnskabet 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 årsregnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusion er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at selskabet ikke længere kan fortsætte driften.
- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af årsregnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om årsregnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.
- Evaluate the appropriateness of accounting policies 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 note disclosures, and whether the financial statements represent the underlying transactions and events in a manner that gives a true and fair view.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om bl.a. 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.

### Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om årsregnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

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

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.

### Statement on Management Commentary

Management is responsible for the Management's review.

Our opinion on the financial statements does not cover the Management's review, and we do not express any form of assurance conclusion thereon.

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



**DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING**  
*INDEPENDENT AUDITOR'S REPORT*

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

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

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.

*Based on the work we have performed, we conclude that the 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 of the Management's review.*

Frederiksberg, den 27. juni 2022  
*Frederiksberg, 27 June 2022*

EY Godkendt Revisionspartnerselskab  
CVR-nr. 30 70 02 28  
*CVR no.*

Claes Jensen  
Statsautoriseret revisor  
*State Authorised Public Accountant*  
MNE-nr. mne44108  
*MNE no.*

**HOVED- OG NØGLETAL**  
**FINANCIAL HIGHLIGHTS**

	2021	2020	2019	2018	2017
	tkr.	tkr.	tkr.	tkr.	tkr.
	DKK '000	DKK '000	DKK '000	DKK '000	DKK '000
<b>Resultatopgørelse</b>					
<i>Income statement</i>					
Nettoomsætning.....	337.608	327.389	312.441	250.968	262.026
<i>Net revenue</i>					
Bruttoresultat.....	273.333	269.263	235.932	189.025	190.549
<i>Gross profit/loss</i>					
Resultat af primær drift.....	64.991	66.942	55.106	20.948	26.142
<i>Operating profit/loss of main activities</i>					
Finansielle poster, netto.....	-251	740	332	851	688
<i>Financial income and expenses, net</i>					
Årets resultat.....	50.474	52.756	43.182	16.886	20.771
<i>Profit for the year</i>					
<b>Balance</b>					
<i>Balance sheet</i>					
Balancesum.....	411.369	393.272	286.235	236.779	225.271
<i>Total assets</i>					
Egenkapital.....	304.170	253.696	200.939	157.758	140.872
<i>Equity</i>					
Investeringer i materielle anlægsaktiver.	2.798	263	1.459	377	690
<i>Investment in property, plant and equipment</i>					
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte...	183	179	177	171	167
<i>Average number of full-time employees</i>					
<b>Nøgletal</b>					
<i>Key ratios</i>					
Overskudsgrad.....	19,3	20,4	17,6	8,3	10,0
<i>Profit margin</i>					
Afkast af investeret kapital.....	20,7	24,9	22,3	10,7	15,7
<i>Return on invested capital</i>					
Soliditetsgrad.....	73,9	66,0	70,2	66,6	62,5
<i>Equity ratio</i>					
Egenkapitalforrentning.....	18,1	23,2	25,3	11,3	15,9
<i>Return on equity</i>					
Likviditetsgrad .....	387,4	331,2	377,5	362,2	325,0
<i>Current ratio</i>					

**HOVED- OG NØGLETAL**  
**FINANCIAL HIGHLIGHTS**

De i hoved- og nøgletaloversigten anførte nøgletal er beregnet således:

*The ratios stated in the list of key figures and ratios have been calculated as follows:*

Investeret kapital:

Immaterielle anlægsaktiver (ekskl. goodwill) + materielle anlægsaktiver + varebeholdninger + tilgodehavender + øvrige driftsmæssige omsætningsaktiver - leverandørgæld - andre hensatte forpligtelser - øvrige lang- og kortfristede driftsmæssige forpligtelser

*Invested capital:*

*Intangible fixed assets (ex goodwill) + tangible assets + inventories + receivables + other working current assets - trade payables - other provisions - other long and short term working liabilities*

Overskudsgrad:

$\frac{\text{Driftsresultat} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$

*Operating margin:*

$\frac{\text{Operating profit/loss} \times 100}{\text{Net revenue}}$

Afkast af investeret kapital:

$\frac{\text{Resultat af primær drift} \times 100}{\text{investeret kapital}}$

*Return on invested capital:*

$\frac{\text{Operating profit/loss} \times 100}{\text{invested capital}}$

Likviditetsgrad

$\frac{\text{Omsætningsaktiver} \times 100}{\text{Kortfristede gældsforpligtelser}}$

*Current ratio*

$\frac{\text{Current assets} \times 100}{\text{Current liabilities}}$

Egenkapitalforrentning:

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

*Return on equity:*

$\frac{\text{Profit/loss after tax} \times 100}{\text{Average equity}}$

Egenkapitalforrentning (ekskl. minoritetsinteresser):

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

*Return on equity (ex minorities):*

$\frac{\text{Equity ex. minorities, at year end} \times 100}{\text{Total equity and liabilities, at year end}}$

## LEDELSESBERETNING MANAGEMENT COMMENTARY

### Væsentligste aktiviteter

Selskabets aktivitet har i lighed med tidligere år bestået af konsulentvirksomhed indenfor Innovation, management and technology.

### Usædvanlige forhold som har påvirket årsregnskabet

Selskabets årsregnskab er i regnskabsåret ikke påvirket væsentligt af usædvanlige eller enkeltstående forhold.

### Udviklingen i aktiviteter og økonomiske forhold

Majoritetsinvesteringen fra Jacob's Engineering Group, Inc. (Jacobs) blev gennemført i starten af 2021. I 2021, under den fortsatte COVID-19-pandemi, forblev PA Consulting Group A/S med succes forpligtet til vores globale strategi om at hjælpe med at opbygge en positiv human fremtid i en teknologidrevet verden. Vi arbejder med at kombinere strategi, teknologi og innovation for at hjælpe vores kunder med at skabe muligheder ud af kompleksitet.

Vores serviceydelser har været i høj kurs i 2021 hos vores kunder, ligesom i 2020, og vi er fortsat med at udføre vores positioneringsstrategi ved at tilføje udvalgte vigtige kunder til vores portefølje og særligt øge andelen af arbejde fra vores key accounts på udvalgte strategiske temaer sammenholdt med vores strategi.

I 2021 har vi fortsat vores stærke og tætte samarbejde på tværs af vores globale sektor og kapabilitetsenheder aktiveret af vores globale driftsmodel. Ved at have fået nye måder at arbejde på, der er tilegnet via pandemien, har vi set meget mere af vores arbejde blive leveret globalt af teams på tværs af PA Consulting Group's globale enheder. Udnyttelse af vores globale ekspertise vil yderligere fungere som en platform for fremtidig vækst.

### Principal activities

*The Company's activities have comprised, as in previous years, consultancy within innovation, management consulting and technology services.*

### Unusual matters having affected the financial statements

*In the financial year the financial statements are not significantly affected by unusual or isolated conditions.*

### Development in activities and financial and economic position

*The majority investment from Jacobs Engineering Group, Inc. (Jacobs) was completed in the start of 2021. In 2021, through the continuation of the COVID-19 pandemic, PA Consulting Group A/S successfully stayed committed to our global strategy to help build a positive human future in a technology driven world. We work to combine strategy, technology, and innovation to assist our clients to create opportunity from complexity.*

*Our services have been in high demand in 2021 with our clients, as in 2020, we have continued to execute our positioning strategy by adding selected important clients to our portfolio and in particular increasing the share of work from our key accounts on selected strategic themes aligned with our strategy.*

*In 2021 we have continued our strong and close collaboration across our global sector and capability units enabled by our global operating model. Given the new ways of working adopted through the pandemic we have seen even more of our work being delivered truly global by teams across PA Consulting Groups global units. Leveraging our global expertise even further will serve as a platform for future growth.*

## LEDELSESBERETNING MANAGEMENT COMMENTARY

### Årets resultat sammenholdt med forventet udvikling

Ved at vores kunder og PA Consulting Group A/S har tilpasset sig usikkerhederne i den globale pandemi, så vi i regnskabsåret 2021 yderligere stigning i omsætningen og bruttoresultatet, mens driftsresultatet ligger en smule under det normale niveau på grund af investering i væksten ved at tilføje yderligere kompetencer og personale til PA Consulting Group A/S. Mens noget af den omkostningsundgåelse vi så i 2020 på grund af COVID-19-restriktionerne var væk i 2021, er driften fortsat stærk for PA Consulting Group A/S. Ledelsen finder resultatet for 2021 tilfredsstillende. Styrken af vores kundebase og efterfølgende arbejdsbyrde har udviklet sig positivt.

### Betydningsfulde begivenheder, indtruffet efter regnskabsårets afslutning

Der er ikke efter regnskabsårets afslutning indtruffet begivenheder af væsentlig betydning for selskabets finansielle stilling.

### Finansielle risici

Der henvises til forventninger til fremtiden og området for COVID-19.

### Påvirkning af det eksterne miljø

Selskabet har ingen for branchen usædvanlige påvirkninger af det eksterne miljø

### Videnressourcer

Den vigtigste faktor for at imødekomme kundernes krav, og derigennem at opretholde en stærk position på markedet, er evnen til at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere. PA Consulting Group vil således fortsat fokusere på træning og videreudvikling af medarbejdernes kompetencer. Ligeledes fortsættes strategien med at aflønne medarbejderne for deres indsats gennem et bonusprogram på et attraktivt niveau.

### Forsknings- og udviklingsaktiviteter

PA er engageret i opbygning af ny viden ved at yde forskning og udvikling for kunder og ved internt at investere i projekter. Koncernen vil fortsætte den politik om investering i forskning og udvikling med henblik på at fastholde en konkurrencedygtig position på markedet.

### *Profit for the year compared to the expected development*

*With our clients and PA Consulting Group A/S having adapted to the uncertainties of the global pandemic, the financial year of 2021 saw further increase in revenue and gross profit, while operating profit is slightly down to a normal level due to the investment in growth by adding additional capabilities and staff to PA Consulting Group A/S. Whilst some of the cost avoidance we saw in 2020 due to the COVID-19 restrictions were gone in 2021, operations continue to stay strong for PA Consulting Group A/S. Management finds the 2021 results satisfactory. The strength of our client base and subsequent stock of work has developed positively.*

### *Significant events after the end of the financial year*

*No events have occurred after the end of the financial year of material importance for the Company's financial position.*

### *Financial risk*

*We refer to future expectations and section for COVID-19.*

### *Impact on the external environment*

*The Company has no exceptional impact on the external environment within the industry.*

### *Knowledge resources*

*The most important factor to meet the customers' demands and thereby maintain a strong position in the market is the ability to attract and retain competent staff. PA Consulting Group will therefore continue to focus on training and development of their employees' competencies. In addition, the strategy to pay the employees for their performance through a bonus programme at an attractive level will continue.*

### *Research and development activities*

*PA is committed to new knowledge creation through the provision of research and development for clients and through investing in projects internally. The Group will continue its policy of investment in research and development in order to retain a competitive position in the market.*

## LEDELSESBERETNING MANAGEMENT COMMENTARY

### Forventninger til fremtiden

COVID-19 repræsenterer fortsat et element af usikkerhed i økonomien i 2022, selvom det er i mindre grad. Selskabets arbejdsbyrde og salgspipeline er sund, selvom nylige begivenheder i Rusland og Ukraine forventes at skabe noget usikkerhed i visse sektorer på grund af ændringerne i energipriser og adgang til markeder.

Majoritetsinvesteringen i Jacobs forventes at åbne op for flere muligheder for strategisk samarbejde og vækst. Vi vil fortsat udvide vores aftryk i vores valgte brancher med vores hovedkunder for at hjælpe med at opbygge en positiv human fremtid i en teknologidrevet verden.

### Inklusion og diversitet

I 2021 fortsatte vi med vores forpligtelse til lige muligheder og gjorde fremskridt på vores dagsorden om Inklusion & Diversitet (I&D).

På linje med disse forpligtelser offentliggjorde vi vores første I&D-strategi for hele vores organisation, som fremlagde vores vision om at skabe et inkluderende miljø for alle vores medarbejdere. Et miljø, hvor vores medarbejdere er engagerede, aktive, motiverede og har en følelse af, at de bliver holdt, respekteret og kan tage hele sig selv med på arbejde.

Strategien skitserede også vores ambition om at bringe liv i I&D hos PA ved at forankre I&D i hele vores medarbejderlivscyklus ved at forbedre vores engagement, støtte velvære, måle succes og opbygge vores brand som en inkluderende og mangfoldig arbejdsgiver.

I 2021 gjorde vi fremskridt på alle disse strategiske fokusområder i løbet af hele året. For eksempel lancerede vi vores program Kvinder i ledelse, faciliterede genopfriskningskurser om underbevidst bias og åbnede muligheder for samtaler om at have allierede i inklusion og diversitet i hele organisationen, og vi anerkendte de enkelte medarbejders bestræbelser på inklusion og diversitet på tværs af organisationen gennem vores Purpose Awards.

Vi offentliggjorde også internt vores første rapport om diversitetsdata i 2021. Rapporten gav indsigt i vores lønforskellemellem mænd og kvinder og vores audit-proces og resultater for lige løn. Derudover belyste rapporten, hvordan mangfoldigt talent flyder igennem vores organisation ved at pålægge en etnicitetslinse på

### Future expectations

COVID-19 continues to represent an element of uncertainty to 2022 financial performance although to an even lesser degree. The Company's Stock of Work and Sales pipeline is healthy, although recent events in Ukraine and Russia is expected to create some uncertainty in certain sectors because of the changes in energy prices and market access.

The majority investment of Jacobs is expected to open further opportunities for strategic cooperation and growth. We will continue to expand our footprint in our chosen industries with our key clients to help build a positive human future in a technology driven world.

### Inclusion and diversity

In 2021, we continued our commitment to equal opportunities and progressing our Inclusion & Diversity (I&D) agenda.

In line with these commitments, we published our first, firmwide I&D Strategy, which laid out our vision to create an inclusive environment for all our people. An environment where our people are engaged, energised, motivated, and that they feel they are cared for, respected and able to bring their full selves to work.

The strategy also outlined our ambition to bring I&D to life at PA by embedding I&D across our employee lifecycle, improving our engagement, supporting wellbeing, measuring success, and building our brand as an inclusive and diverse employer.

In 2021, we made progress across all these strategic focus areas throughout the year. For example, we launched our Women in Leadership programme, facilitated refresher training on subconscious bias and enabled firmwide I&D conversations on Allyship, and we recognised the I&D efforts of individuals across the business through our Purpose Awards.

We also internally published our first Diversity Data report in 2021. The report provided insight on our Gender Pay Gap and our Equal Pay audit process and results. In addition, the report shed light on how diverse talent flows through our organisation by applying an ethnicity lens to our firm composition in the UK and US, and a gender lens to our firm composition and promotion rate

**LEDELSESBERETNING**  
**MANAGEMENT COMMENTARY**

**Inklusion og diversitet (fortsat)**

vores virksomhedsfordeling i UK og US, og en kønslinse på vores virksomhedsfordeling og promoveringsrate globalt.

Vores medarbejdernetværk fortsatte deres gode arbejde med at promovere og hylde diversitet i PA. Vores BAME-netværk blev omdøbt til PA RISE Network i anerkendelse af vigtigheden af at hylde racemæssig og etnisk diversitet uden at anvende akronymer, der fører til en underpåkønnelse af forskelle. Vi lancerede vores militære netværk (MiliNet), et team med en delt passion, følelse af at høre til og promovere varig støtte til forsvarsfællesskaber i PA og uden for.

Samlet set var RISE og MiliNet, sammen med vores Women's Pride and Mental Health & Wellbeing Networks vært for næsten 3.600 deltagere til begivenheder i løbet af hele året, og markerede 35 dage med hyldest og minder, herunder kvindernes internationale kampdag, Diwali og Transgender Day of Remembrance.

Der henvises til Pa-koncernens årsregnskab for 2021, side 12-13 på vores website <https://paconsulting.sharepoint.com/our-work/global-operating-manuals> for yderligere oplysninger og metrik.

***Inclusion and diversity (continued)***  
*globally.*

*Our employee networks continued their great work of promoting and celebrating diversity at PA. Our BAME Network was renamed as the PA RISE Network, in acknowledgement of the importance of celebrating racial and ethnic diversity without using catch-all acronyms that lead to an underappreciation of difference. We launched our Military Network (MilNet), a team with a shared passion, sense of belonging and drive to provide enduring support to the Armed Forces community within PA and beyond.*

*Collectively RISE and MilNet, together with our Women's, Pride and Mental Health & Wellbeing Networks hosted almost 3,600 attendees at events throughout the year, marking 35 days of celebration and remembrance including International Women's Day, Diwali and Transgender Day of Remembrance.*

*Please refer to PA group 2021 financial statements, pages 12 through 13 on our website <https://paconsulting.sharepoint.com/our-work/global-operating-manuals> for more detail and metrics.*

## LEDELSESBERETNING MANAGEMENT COMMENTARY

### Redegørelse for samfundsansvar Forretningsmodel

PA Consulting Group A/S er et konsulentfirma omkring innovation og transformation, hvis væsentligste aktiviteter er at levere en række konsulentytelser.

PA er specialiseret i forbrugere og produktion, forsvar og sikkerhed, energi og forsyning, finansielle serviceydelser, offentlige myndigheder, sundhed og biovidenskab samt transport.

### Socialt og økonomisk ansvar

#### Sociale forhold og medarbejderforhold Risici:

PA stræber efter at tiltrække, udvikle og fastholde exceptionelt talentfulde medarbejdere og arbejder hårdt på at sikre, at alle hos PA har mulighed for at tage hele sig selv med på arbejde. Dårlige sociale forhold og medarbejderforhold kan have en seriøs påvirkning af vores evne til at tiltrække og fastholde medarbejdere og kan også føre til retsforfølgelse, skade vores omdømme og ultimativt påvirke vores omsætning og resultat.

#### Politik og strategi:

Hos PA er vi forpligtet til lige behandling af alle, og vi behandler alle vores medarbejdere med værdighed og respekt for at have et produktivt arbejdsmiljø uden diskrimination, personforfølgelse, tvang, mobning og chikane.

I 2021 havde vi heller ikke nogen væsentlige arbejdsrelaterede ulykker, som opstår som på grund af vores arbejde eller arbejdsplads, og som kræver meddelelse eller anmeldelse til de lokale myndigheder.

I 2021 har vi fortsat styrket vores styringssystemer og har vedligeholdt vores akkreditering iht. ISO 45001 vedrørende arbejdsmiljø på de samme sites, som allerede er ISO 14001-certificerede.

#### Forventninger til fremtiden

Når vi ser fremad, er strategien klar, vi vil fokusere på vores kernegeografier, sikre at vi fortsat rekrutterer mangfoldigt talent og investerer yderligere i at skabe muligheder for medarbejdere, så de kan lære, udvikle og opbygge spændende og udbytterige karrierer.

#### Økonomisk ansvar:

Der værnes om økonomisk ansvarlighed i vores formål, vores værdier og vores forretningsprocesser. PA understøtter bæredygtige fremskaffelsesmetoder, uanset om

### Corporate social responsibility (CSR) report Business model

PA Consulting Group A/S is an innovation and transformation consultancy, the principal activities of the Company are the provision of a range of consultancy services. PA are specialists in consumer and manufacturing, defence and security, energy and utilities, financial services, government, health and life sciences, and transport.

### Social and economic responsibility

#### Social and employee conditions Risks:

PA strives to attract, develop and retain exceptionally talented people and work hard to ensure that everyone at PA has the opportunity to bring their true self to work. Poor social and employee conditions could have a serious impact on our ability to attract and retain staff and could also lead to litigation, damage our reputation and ultimately affect our revenue and profit.

#### Policy and strategy:

At PA we are committed to the equal treatment of all and we treat all our people with dignity and respect, providing a productive working environment free from discrimination, victimisation, coercive pressure, bullying and harassment.

In 2021 we again had no significant work-related accidents, those which occur as a result of our work or workplace, and which require notification or reporting to the local regulatory authority.

In 2021, we have continued to strengthen our management systems and have maintained our accreditation against ISO 45001 health and safety management at the same sites that already hold ISO 14001.

#### Expectations for the future

Looking forward, our strategy is clear, we will focus growth on our core geographies, ensure we continue to recruit diverse talent and further invest in creating opportunities for our people to learn, develop and build exciting and rewarding careers.

#### Economic responsibility:

Economic responsibility is enshrined in our purpose, our values and our business processes. PA supports sustainable procurement methods, whether prescribed by legislation or through our



## LEDELSESBERETNING MANAGEMENT COMMENTARY

### Redegørelse for samfundsansvar (fortsat)

de er obligatoriske ved lov eller igennem vores egne politikker. Ligesom de traditionelle benchmarking-fremskaffelseskriterier for pris og kvalitet, støtter vi ideologien om den 'tredobbelte bundlinje' og betragter sociale, miljømæssige og økonomiske faktorer i beslutningsprocessen for fremskaffelse. Vores politik for leverandørmangfoldighed hjælper med at sikre, at de kontrakter vi indgår, er med en med en række forskelligartede leverandører.

PA har et åbent og positivt arbejdsforhold med skattemyndighederne i alle de lande, vi opererer, og vi er forpligtede til hurtig redegørelse og transparens i alle skatteforhold.

#### *Miljømæssig bæredygtighed*

##### *Risiko:*

PA mener ikke, at der er væsentlige miljømæssige risici i forhold til vores forretning, og vi har en pragmatisk og ansvarlig tilgang til at hjælpe med at beskytte vores planet og begrænse den påvirkning, som vores virksomhed har på miljøet.

##### *Politik:*

I 2021 så vi betydelige ændringer i, hvordan PA reagerer på klimakrisen. I løbet af 2021 forpligtede bestyrelsen sig til at sætte forskningsbaserede mål på linje med en global temperaturstigning på 1,5°C over niveauet som før industrialiseringen.

Vi forpligtede os også til at nå nul nettoemission på tværs af alle vores driftsområder til 2030 som del af udviklingen af vores første formelle plan om CO2-reduktion.

Dette er sket på baggrund af den fortsatte COVID-19-pandemi og den fortsatte påvirkning, som den har haft på den måde vi arbejder. Vi er fortsat med at støtte vores medarbejdere i at arbejde sikkert og produktivt hjemmefra ved at begynde transitionen til en hybrid arbejdsmodel, der giver dem fleksibilitet til at levere deres bedste arbejde, hvorend de befinder sig.

Fortsættelsen af COVID-19-relaterede restriktioner har igen præget vores forretningsrejser, men vi så dog en gradvis stigning i rejser i løbet af året.

Vi er fortsat med at arbejde med at reducere vores klimaaftryk i løbet af året ved at forbedre vores vedligeholdelsesprocedurer for driftsmidler og fortsat med at erstatte belysning med LED-lys. Dette vil give os bedre analytisk mulighed for at

### *Corporate social responsibility (CSR) report (continued)*

*own policies. As well as the traditional procurement benchmarking criteria of price and quality, we support the 'triple bottom line' ideology and consider social, environmental and economic factors in the procurement decision-making process. Our supplier diversity policy helps ensure that the contracts we place are with a diverse range of suppliers.*

*PA has an open and positive working relationship with the tax authorities in all the countries in which we operate, and is committed to prompt disclosure and transparency in all tax matters.*

#### *Environmental Sustainability*

##### *Risk:*

*PA does not believe there are significant environmental risks in relation to our business, we adopt a pragmatic and responsible approach to help protect our planet and limit the impact our Company has on the environment.*

##### *Policy:*

*2021 has seen substantial changes in how PA is responding to the climate crisis. During 2021 our Board made a commitment to set Science Based Targets in line with a global temperature rise of 1.5°C above pre-industrial levels. We also made a commitment to reach net zero across all our operations by 2030, as part of the development of our first formal Carbon Reduction Plan.*

*This has all been against the backdrop of the continued COVID-19 pandemic, and the ongoing impact which that has had on the way we work. We have continued to support our colleagues to work safely and productively from home, while beginning the transition to a hybrid work model, giving them the flexibility to deliver their best work wherever they are.*

*The continuation of COVID-related restrictions has again artificially depressed our business travel, however we saw a gradual increase in travel during the year.*

*We have continued to work to reduce our carbon footprint during the year by improving our maintenance regimes for plant and equipment, continuing to replace lighting with LEDs. This will give us greater analytical capability to make*

## LEDELSESBERETNING MANAGEMENT COMMENTARY

### Redegørelse for samfundsansvar (fortsat)

spare yderligere på løbende udgifter Der henvises til Pa-koncernens årsregnskab for 2021 side 15-17 på vores website <https://paconsulting.sharepoint.com/our-work/global-operating-manuals> for yderligere oplysninger om global energi og kulstofforbrug for PA-koncernen.

Væsentlige risici og usikkerheder

#### *Hovedrisici og usikkerheder*

##### *Risiko:*

Der er risiko for korrupsion og bestikkelse, men robuste politikker og procedurer er indført for at afbøde dette.

#### *Anti-bestikkelse og -korrupsion*

##### *Risiko:*

Korrupsion og bestikkelse kan have seriøse konsekvenser for firmaets omdømme og muligheder for at vinde fremtidigt arbejde, og kan føre til pengebøder og/eller straf til PA og involverede Pa-medarbejdere, herunder fængsling af enkeltpersoner.

##### *Politik:*

PA har robuste politikker, der ser strengt på bestikkelse og korrupsion i alle sine former, koncernen skal overholde love og regulativer relateret til national og international drift, herunder hvidvaskforordninger, sundhed og sikkerhed, arbejdsret, databeskyttelse og anti-bestikkelse og -korrupsion.

Hvert år er alle medarbejdere pålagt at gennemføre et License to Operate-kursus og bedømmelse, hvilket bygger på PAs Adfærdskodeks og vores klare politikker og procedurer. Det dækker emner som kunderepræsentation, anti-mobning og inklusion, bestikkelse, anti-trust og konkurrenceforvridende adfærd.

Sådant kursus blev også gennemført i 2021.

#### *Væsentlige risici*

I løbet af vores daglige drift ser vi en række risici og usikkerheder. Ansvarer for at sikre, at der er et risikostyringsystem på plads til at identificere og håndtere alle væsentlige risikoeksponeringer i hele koncernen, ligger hos bestyrelsen i PA Consulting Group Limited.

Bestyrelsen i PA Consulting Group Limited har gennem sine udvalg etableret en struktur med politikker og processer til at identificere, vurdere

### *Corporate social responsibility (CSR) report (continued)*

*further savings on running costs Please refer to PA group 2021 financial statements, pages 15 through 17 on our website <https://paconsulting.sharepoint.com/our-work/global-operating-manuals> for detailed global energy and carbon consumption metrics for the PA group.*

#### *Principal risks and uncertainties*

##### *Risk:*

*There are risk of corruption and bribery, but robust policies and procedures are adopted to mitigate this.*

#### *Anti-bribery and corruption*

##### *Risk:*

*Corruption and bribery could have serious consequences on the firm's reputation and ability to win future work and lead to potential monetary fines and/or penalties for PA and PA people concerned, including imprisonment of individuals.*

##### *Policy:*

*PA has robust policies in place that stand firmly against bribery and corruption in all its forms, the Group has to comply with laws and regulations relating to domestic and overseas operations, including money laundering regulations, health and safety, employment law, data protection and anti-bribery and corruption.*

*Each year, all employees are required to complete mandatory License to Operate training and assessment, this builds on PA's Code of Conduct and our clear policies and procedures. It covers topics such as client entertainment, anti-bullying and inclusion, bribery, anti-trust and anti-competitive behaviours.*

*Such training was also completed in 2021.*

#### *Principal risks*

*In the course of our day-to-day operations, we face a number of risks and uncertainties. Responsibility for ensuring that an appropriate risk management system is in place to identify and manage all significant risk exposures throughout the Group rests with the board of PA Consulting Group Limited.*

*The board of PA Consulting Group Limited, through its committees, has put in place a structure of policies and processes to identify,*

## LEDELSESBERETNING MANAGEMENT COMMENTARY

### Redegørelse for samfundsansvar (fortsat)

og håndtere risici. Risikoreduktionsstrategier indeholder implementering af interne kontroller, der i deres karakter er designet til at håndtere og reducere, frem for eliminere, risici.

Risikostyringsudvalget har fået det overordnede ansvar af bestyrelsen til at overvåge eksisterende og opstående risici. Udvalget fører tilsyn med de afbødende handlinger, der foretages for at håndtere og reducere risici ved at føre et centralt register over risici og afbødende handlinger og ved at gennemgå statusrapporter fra sine risikounderudvalg.

Det centrale risikoregister og en oversigt over de væsentligste risici gennemgås regelmæssigt af bestyrelsen. De risici, som bestyrelsen søger at håndtere falder inden for fire hovedkategorier: Markedsrisiko, driftsrisiko, professionel risiko og økonomisk risiko.

Drifts- og kundeudvalgene består af ledere af PAs koncernfunktioner og markedsvendte forretningsenheder. Drifts- og kundeudvalgene overvejer hensigtsmæssigheden af PAs strategi og håndterer koncernens eksponering til sektor, konkurrent og geografisk risiko samt omdømmemæssig risiko.

Risk Management-udvalget består af virksomhedens personale og konsulenter og ledes af den administrerende direktør.

Udvalget gennemgår koncernens ikke-finansielle risici, herunder driftsrisiko og professionel risiko. Det sikrer, at alle nye og opstående risici bliver evalueret hensigtsmæssigt, og at alle nødvendige handlinger identificeres og implementeres.

Risk Management-udvalget yder også vejledning til lederne af PAs konsulentteams og driftsfunktioner og dem, der er ansvarlige for at håndtere individuelle risici.

Revisionsudvalget består af eksterne bestyrelsesmedlemmer i PA Consulting Group Limited. Dette udvalg er ansvarlig for at føre tilsyn med finansstyringsrisici. Revisionsudvalget gennemgår virkningsgraden af systemerne til PAs interne finansstyringsmiljø.

### *Corporate social responsibility (CSR) report (continued)*

*assess and manage risk. Risk mitigation strategies include the implementation of internal controls that, by their nature, are designed to manage and reduce, rather than eliminate, risk.*

*The Risk Management Committee has been given overall responsibility by the board for monitoring existing and emerging risks. It maintains oversight of the mitigating actions to manage and reduce risks through keeping a central register of risks and mitigating actions and by viewing regular status reports from its risk subcommittees.*

*The central risk register and a summary of the most significant risks are regularly reviewed by the board. The risks that the board seeks to manage fall into four main categories: market risk, operational risk, professional risk and financial risk.*

*Market risk is managed by the Operating and Client Committees*

*The Operating and Client Committees comprise the leaders of PA's corporate functions and market-facing business units. The Operating and Client Committees consider the appropriateness of PA's strategy and manage the Group's exposure to sector, competitor and geographic risk as well as reputational risk.*

*Operational and professional risk is managed by the Risk Management Committee*

*The Risk Management Committee comprises corporate and consulting staff and is chaired by the Chief Executive Officer. It reviews the Group's non-financial risk, including operational and professional risk. It ensures that all new and emerging risks are appropriately evaluated and that any necessary actions are identified and implemented.*

*The Risk Management Committee also provides guidance to the heads of PA's consulting teams and corporate functions and to those responsible for managing individual risks.*

*Financial risk is monitored by the Audit Committee*

*The Audit Committee comprises non-executive directors of PA Consulting Group Limited. It is responsible for overseeing financial control risks. The Audit Committee reviews the effectiveness of systems for PA's internal financial control environment.*

## LEDELSESBERETNING MANAGEMENT COMMENTARY

### Redegørelse for samfundsansvar (fortsat)

Der henvises til PA-koncernens årsregnskab for 2021 side 19 på vores website <https://paconsulting.sharepoint.com/our-work/global-operating-manuals> for yderligere oplysninger om påvirkning og afbødning.

### Redegørelse for måltal og politikker for det underrepræsenterede køn

Vi tror på styrken i opfindsomheden til at skabe en positiv human fremtid. Og vi forstår vigtigheden af inklusion ved at åbne op for human opfindsomhed - en inkluderende kultur inviterer til diversitet, og diversitet er brændstof for opfindsomhed. Når vi samler mennesker med forskellige kompetencer, erfaringer og synspunkter, kan vi levere innovation, der flytter organisationen fremad.

Vi hilser diversitet og mennesker med forskellige baggrunde velkommen, og vi arbejder hårdt på at sikre, at alle hos PA har mulighed for at tage hele sig selv med på arbejde. Vi har også forpligtet os til at lytte til, engagere os med og lære fra alle vores medarbejdere, når vi opbygger en positiv human fremtid.

I 2021 fortsatte vi vores aktiviteter mod kønsdiversitet på tværs af hele PA med særligt fokus på stillinger med lederansvar. Vi har en målsætning om at få en mere ligelig fordeling af mænd og kvinder på tværs af vores bestyrelser og seniorstillinger, og vores mål er at opnå mindst 30 % kvinder i disse positioner inden 2025. Vi har delvist nået den målsætning, da 7 ud af 18 medlemmer af direktionen (39 %) er kvinder i dag. Der er i 2021 ikke sket nogen ændringer i kønsdiversiteten i den generalforsamlingsvalgte bestyrelse, som bestod af 3 medlemmer, hvoraf alle var mænd. Som vi fortsat øger fordelingen af kvinder i seniorstillinger på tværs af vores virksomhed, søger vi at identificere kandidater fra denne gruppe med de fornødne kompetencer og erfaring for at blive udpeget til bestyrelsen, for at imødekomme vores målsætninger.

Til det formål, i 2021, er vi sikre på, at vi vil have lige løn på tværs af PA. Det er fordi, vi udfører audits over lige løn hvert år, hvor vi sammenligner lønninger for dem, der udfører de samme jobs eller arbejde af ligeværdig værdi, og vi analyserer dette for bias, før vi korrigerer potentielle misforhold.

Vi anerkender dog, at vi skal forbedre vores lønforskel mellem mænd og kvinder - som er den

### Corporate social responsibility (CSR) report (continued)

Please refer to PA group 2021 financial statements, page 19 on our website <https://paconsulting.sharepoint.com/our-work/global-operating-manuals> for detailed impacts and mitigations.

### Target figures and policy for the underrepresented gender

We believe in the power of ingenuity to build a positive human future. And we understand the importance of inclusion in unlocking human ingenuity - an inclusive culture invites diversity and diversity is the fuel for ingenuity. When we bring together people with diverse skills, experiences and views, we can deliver end-to-end innovation that moves organisations forward.

We seek and welcome people of every background and diversity characteristic, and we work hard to ensure everyone at PA has the opportunity to bring their whole self to work. We're also committed to listening to, engaging with and learning from all our people as we build a positive human future.

During 2021 we continued our activities towards gender diversity across the whole of PA with a particular focus on roles with managerial responsibilities. We have a target for obtaining more equal representation of men and women across our Board of Directors and senior positions and our aim is to achieve at least 30% women in these positions by 2025. We have partly met that target as today 7 of the 18 members of the management board (39%) are women. There has been no change in the gender diversity of the general-assembly elected Board of Directors during 2021, which comprised three members, all of whom were men. As we continue to increase the proportion of women in senior roles across our firm, will look to identify candidates from this group with the requisite skills and experience for appointment to the Board of Directors in order to meet our targets.

To that end, in 2021, we're confident we have equal pay across PA. That's because we conduct equal pay audits annually, comparing the salaries of those who do the same jobs or work of equal value and analysing this for bias before correcting any discrepancies.

However, we recognise we need to improve our

**LEDELSESBERETNING**  
*MANAGEMENT COMMENTARY*

**Redegørelse for måltal og politikker for det underrepræsenterede køn (fortsat)**

forskel, der er mellem den gennemsnitlige timeløn for alle mænd og kvinder, uafhængigt af deres stilling. Hovedårsagen til dette, som andre i vores branche, er det relativt lavt antal af kvinder i vores højeste stillinger. Dette er blevet endnu mere tydeligt i vores nylige kampagne for at promovere ligestilling mellem kønnene i vores uddannelsesforløb. Ikke desto mindre har vi gjort fremskridt siden vi startede med at rapportere vores GPG i 2018 ved at øge antallet af kvinder i vores øvre lønkvartil med 50 procent, men vi har et stykke vej endnu, og vi har forpligtet os til at gøre alt, hvad vi kan for at udligne forskellen.

Vi henviser til vores website <https://www.paconsulting.com/about-us/corporate-responsibility/gender-pay-gap/> for yderligere oplysninger om målsætninger og resultater.

***Target figures and policy for the underrepresented gender (continued)***

*Gender Pay Gap (GPG) - the difference between the average hourly pays of all men and all women, regardless of their role. The main reason for this, like others in our industry, is the relatively lower number of women in our more senior ranks. This has become even more apparent with our recent drive to promote gender equality in graduate opportunities. Nevertheless, we've made progress since we started reporting our GPG in 2018, increasing the proportion of women in our upper salary quartile by 50 per cent, but we have a way to go and are committed to doing all we can to close the gap.*

*Please refer to our website <https://www.paconsulting.com/about-us/corporate-responsibility/gender-pay-gap/> for detailed target and results.*

## LEDELSESBERETNING MANAGEMENT COMMENTARY

### Redegørelse for dataetik

PA tager informationssikkerhed meget seriøst, og vores medarbejdere, kunder, forretningspartnere og andre tredjeparter kan være sikker på, at vi håndterer information (herunder persondata) i et kontrolleret og sikkert miljø. Som PA-medarbejdere forventes vi at følge klare sikkerhedspolitikker, som har til formål at sikre PA og vores kunder, disse inkluderer:

#### *Databeskyttelsespolitik*

Det er vigtigt for os at håndtere alles persondata i henhold til lovgivningen, og at vi respekterer deres juridiske rettigheder og privatliv, og at vi har deres tillid.

Alle i PA skal følge vores databeskyttelsespolitik og dataopbevaringspolitik, som fremsætter vores regler for at anvende, beskytte og opbevare persondata.

#### *Informationssikkerhedspolitik*

Alle i PA skal følge vores informationssikkerhedspolitik.

Den dækker vores egen information og alle de informationer, som tredjeparter har tillid til, at vi passer på eller kontrollerer. Målene for denne politik er at opretholde:

- Fortroligheden af informationer: at sørge for, at de forbliver sikre, og at kun bemyndigede medarbejdere har adgang dertil.
- Integritet af informationsaktiver: at opretholde gyldigheden og nøjagtigheden af informationerne ved at forebygge tilfældig, uautoriseret eller svigagtig modifikation; at sørge for, at vi kan gøre information tilgængelig, så snart det er nødvendigt. Vi bestræber os på at sikre fortroligheden, integriteten og tilgængeligheden af alle informationer.

#### *Klassifikation af informationer*

Vores vejledning til klassifikation af informationer sørger for, at vi beskytter de informationsaktiver, som vi genererer, håndterer eller anvender. Vi skal markere, behandle, opbevare, fremsende eller ødelægge det, afhængigt af hvor kritisk eller følsomt det er, og i henhold til gældende lovgivning om databeskyttelse.

Der henvises til vores website <https://paconsulting.sharepoint.com/our-work/global-operating-manuals> under databeskyttelse og dataopbevaring for yderligere oplysninger.

### *Data Ethics*

*PA takes information security very seriously and our people, clients, business partners and other third-parties should be sure that we manage information (including personal data) in a controlled and secure environment. As PA people, we're expected to follow clear security policies, which aim to keep PA and our clients safe, these include:*

#### *Data Protection Policy*

*It's vital for us to handle the personal data of everyone we deal with in line with the law, respecting their legal rights and privacy, and earning their trust.*

*Everyone at PA must abide by our Data Protection Policy and Data Retention Policy, which set out our rules around using, protecting and storing personal data.*

#### *Information Security Policy*

*Everyone at PA should follow our Information Security Policy.*

*It covers all our own information and all the information that third parties trust us to look after or control. The objectives of the policy are to preserve the:*

- *Confidentiality of information: making sure it stays secure and that only authorised people can access it.*
- *Integrity of information assets: preserving the validity and accuracy of information by preventing accidental, unauthorised or malicious modification; making sure we can make information available as soon as it's needed. We strive to ensure the confidentiality, integrity and availability of all information.*

#### *Information classification*

*Our information classification guidance makes sure we protect the information assets we generate, handle or use. We must mark, process, store, transmit and destroy it according to how critical and sensitive it is, and in line with applicable data protection laws.*

*Please refer to our website <https://paconsulting.sharepoint.com/our-work/global-operating-manuals> under Data protection and Data retention for more detail.*

## LEDELSESBERETNING MANAGEMENT COMMENTARY

### Menneskerettigheder

#### Erklæring om loven for moderne slaveri 2022

Hos PA Consulting Group (PA) sætter vi vores etiske tilgang højt, og vi er forpligtet til at efterleve alle love og reguleringer, der er gældende for vores forretning, herunder at tage foranstaltninger til at sikre, at der ikke findes menneskehandel eller slaveri i vores forsyningskæde eller i nogen dele af vores forretning.

#### Om vores organisation

Vi er et globalt konsulentfirma omkring innovation og transformation med 4.000 specialister inden for forbruger og produktion, forsvar og sikkerhed, energi og forsyning, finansielle serviceydelser, offentlige myndigheder, sundhed og biovidenskab, samt transport. Vores medarbejdere er strateger, innovatorer, designere, konsulenter, digitale eksperter, forskere, ingeniører og teknologer. Vi opererer globalt fra kontorer på tværs af UK, US, Holland og de nordiske lande.

PA Consulting Group Limited er det ultimative moderselskab i PA-koncernen. Vores primære driftsdatterselskab i UK er PA Consulting Services Limited. PA Consulting Services Limited udbyder en række konsulenttydelser til kunder, som leveres af deres medarbejdere og af medarbejdere i PA Holdings Limited, der også er del af PA-koncernen.

#### Vores vurdering af risikoen for moderne slaveri i vores drift og forsyningskæder

Vi har gennemgået vores forsyningskæder og mener, at karakteren af de varer og tjenesteydelser vi fremskaffer, de lokationer hvorfra vi fremskaffer dem, og vores fremskaffelsespraksis betyder, at risikoen for menneskehandel eller slaveri sker i vores forretning eller i vores forsyningskæde, er lav.

Ikke desto mindre er vi forpligtet til fortsat forbedring i vores håndtering af menneskerettigheder og risiko for moderne slaveri i vores forsyningskæde, og vi gennemgår jævnligt vores politikker og procedurer, og vurderer risiciene inden for vores forretning og forsyningskæder.

#### Vores kerneværdier

Vores succes som konsulentfirma er funderet i et sæt af kerneværdier: vi er inspireret af kundeværdi, passioneret omkring mennesker, at opnå succes igennem fælles bestræbelser, at sætte vores etiske tilgang højt og søge at

### Human rights

#### Modern Slavery Act Statement 2022

At PA Consulting Group (PA) we prize our ethical approach and are committed to complying with all laws and regulations applicable to our business, including taking steps to ensure that there is no human trafficking or slavery in our supply chain or within any part of our business.

#### About our organisation

We are a global innovation and transformation consultancy with 4,000 specialists in consumer and manufacturing, defence and security, energy and utilities, financial services, government, health and life sciences, and transport. Our people are strategists, innovators, designers, consultants, digital experts, scientists, engineers and technologists. We operate globally from offices across the UK, US, Netherlands and Nordics.

PA Consulting Group Limited is the ultimate parent company of the PA group of companies. Our principle operating subsidiary in the UK is PA Consulting Services Limited. PA Consulting Services Limited provides a range of consultancy services to clients which are delivered by its employees and by employees of PA Holdings Limited, a fellow PA group company.

#### Our assessment of the risk of modern slavery in our operations and supply chains

We have reviewed our supply chains and believe that the nature of the goods and services which we procure, the locations from which we procure them, and our procurement practices means that the risk of human trafficking or slavery occurring in our business or in our supply chains is low.

Notwithstanding this, we are committed to continual improvement in managing human rights and modern slavery risk in our supply chain and we review our policies and procedures and assess the risks within our business and supply chains regularly.

#### Our core values

Our success as a consulting firm is founded on a set of core values: inspired by client value, passionate about people, achieving success through shared endeavours, prizing our ethical approach, seeking to excel and creating

## LEDELSESBERETNING MANAGEMENT COMMENTARY

### Menneskerettigheder (fortsat)

excellere og skabe kommerciel succes.

Disse kerneværdier forpligter PA og hver enkelt af vores medarbejdere til miljømæssig ansvarlighed, sikre arbejdsmiljøer og socialt ansvarlig adfærd på vores arbejdspladser og i vores konsulentytelser, som vi leverer til vores kunder.

Vores adfærdskodeks og vores politik om samfundsansvar er baseret på vores kerneværdier og driver vores adfærd og styrer vores opførsel over for vores medarbejdere, vores leverandører og vores miljømæssige, økonomiske og sociale ansvar.

#### Vores personale politik

Hos PA er vi forpligtet til lige behandling af alle, og vi behandler alle vores medarbejdere med værdighed og respekt ved at sørge for, at vi har et produktivt arbejdsmiljø uden diskrimination, personlig forfølgelse, tvang, mobning eller chikane.

Vi er UK Living Wage-krediteret arbejdsgiver, og vi anvender kun specificerede, anerkendte jobformidlingscentre til at opsøge arbejdskraft og verificere praksis i ethvert nyt bureau, før vi accepterer nye medarbejdere fra det pågældende bureau.

Siden 2007 har vi været medlem af FN's Global Compact, der er et strategisk initiativ til politikker for virksomheder, der sigter efter at justere medlemmers drift og strategier med internationalt accepterede principper, der er relateret til menneskerettigheder, arbejdskraft, miljøet og anti-korruption.

#### Vores tilgang til udvælgelse af leverandører

Der værnes om økonomisk ansvarlighed i vores kerneværdier og vores forretningsprocesser. PA understøtter bæredygtige fremskaffelsesmetoder, uanset om de er obligatoriske ved lov eller igennem vores egne politikker. Ligesom de traditionelle benchmarking-fremskaffelseskriterier for pris og kvalitet, støtter vi ideologien om den 'tredobbelte bundlinje' og betragter sociale, miljømæssige og økonomiske faktorer i beslutningsprocessen for fremskaffelse.

Vi vælger leverandører på grundlag af fair og transparente principper, og vi forventer, at alle vores leverandører retter sig efter vores adfærdskodeks, mens de arbejder hos PA. Vi

### Human rights (continued)

commercial success.

*These core values commit PA and every one of our people to environmental stewardship, safe work environments and socially responsible behaviour in our workplaces and our communities, as well as in the consulting services we provide to our clients.*

*Our Code of Conduct and our corporate social responsibility policy are based on our core values and drive the way we behave and govern our conduct towards our people, our suppliers and our environmental, economic and social responsibilities.*

#### Our employment practices

*At PA we are committed to the equal treatment of all, and we treat all our people with dignity and respect, providing a productive working environment free from discrimination, victimisation, coercive pressure, bullying and harassment.*

*We are a UK Living Wage accredited employer, and we use only specified, reputable employment agencies to source labour and verify the practices of any new agency before accepting workers from that agency.*

*Since 2007 we have been a member of the UN Global Compact, a strategic policy initiative for business that aims to align members' operations and strategies with the internationally accepted principles relating to human rights, labour, the environment and anti-corruption.*

#### Our approach to supplier selection

*Economic responsibility is enshrined in our core values and our business processes. PA supports sustainable procurement methods, whether prescribed by legislation or through our own policies. As well as the traditional procurement benchmarking criteria of price and quality, we support the 'triple bottom line' ideology and consider social, environmental and economic factors in the procurement decision-making process.*

*We choose suppliers on the basis of fair and transparent principles and we expect all our suppliers to abide by our Code of Conduct while they are working with PA. We encourage our suppliers to adopt best practices in terms of human rights and diversity and we assess this*



## LEDELSESBERETNING MANAGEMENT COMMENTARY

### Menneskerettigheder (fortsat)

opfordrer vores leverandører til at indføre bedste praksis i forhold til menneskerettigheder og diversitet, og vi vurderer dette igennem vores formular til anmodning om leverandørinformation, som indeholder obligatoriske afsnit om efterlevelse af lovgivning og regulativer, herunder loven om moderne slaveri.

Engagement med vores stakeholdere og feedback  
Hos PA anerkender vi vigtigheden af stakeholderengagement.

I 2021 har vi kommunikeret vores forpligtelser til og handlinger i forhold til moderne slaveri til relevante enheder og funktioner inden for PA, og vi har sikret, at relevante områder i PA er opmærksomme på, hvilke handlinger der skal tages for at identificere, vurdere og adressere moderne slaveri i vores drift og forsyningskæder.

Vi opfordrer medarbejdere på tværs af PA til at tage aktivt ansvar for forbedring af vores performance og praksis og drage opmærksom på adfærd og andre forhold, der bekymrer dem. For at opfordre til feedback og forslag har PA introduceret procedurer og mekanismer til at skabe en kultur, der giver medarbejderne mulighed for selvsikkert og i god tro at sige sin mening og med en forventning om at blive hørt.

Vores medarbejdere og tredjeparter kan bringe bekymringer på bane anonymt via en fortrolig whistleblowing-ordning, der drives af et eksternt firma. Trejdeparter, herunder kunder og leverandører, kan på lignende måde give feedback (anonymt eller navngivet) igennem PAs eksterne website.

### Forventninger til fremtiden

Vi vil fortsat sikre, at vi overholder al lovgivning om menneskehandel, der er relevant for vores forretning, hvorend vi opererer, og vi vil fortsat tage foranstaltninger til at sikre, at der ikke foregår menneskehandel eller moderne slaveri i vores forsyningskæde eller i nogen del af vores forretning.

### Human rights (continued)

*through our supplier information request form which includes mandatory sections on compliance with laws and regulations, including the Modern Slavery Act.*

*Engagement with our stakeholders and feedback  
At PA we recognise the importance of stakeholder engagement.*

*In 2021, our commitments and actions in combatting modern slavery have been communicated to the relevant entities and functions within PA and we have ensured that relevant areas of PA are aware of what actions need to be taken to identify, assess, and address modern slavery risks in our operations and supply chains.*

*We encourage people across PA to take active responsibility for improving our performance and practices and drawing attention to behaviours or other issues that give them concern. To encourage feedback and suggestions, PA has introduced procedures and mechanisms to create a culture that allows people to speak up with confidence and in good faith in the expectation of being heard.*

*Our people and third parties are able to raise concerns anonymously through a confidential whistle blowing helpline that is operated by an external firm. Third parties, including clients and suppliers, can similarly provide feedback (anonymously or named) through PA's external website.*

### Expectations for the future

*We will continue to ensure that we comply with all human rights legislation relevant to our business wherever we operate and will continue to take steps to ensure that there is no human trafficking or modern slavery in our supply chain or within any part of our business.*

**RESULTATOPGØRELSE 1. JANUAR - 31. DECEMBER**  
**INCOME STATEMENT 1 JANUARY - 31 DECEMBER**

	Note	2021 kr. DKK	2020 kr. DKK
<b>NETTOOMSÆTNING.....</b> <i>NET REVENUE</i>	2	<b>337.607.750</b>	<b>327.389.132</b>
Vareforbrug..... <i>Cost of sales</i>		-23.105.334	-24.654.130
Eksterne omkostninger..... <i>Other external expenses</i>	3	-41.169.467	-33.471.728
<b>BRUTTORESULTAT.....</b> <i>GROSS PROFIT</i>		<b>273.332.949</b>	<b>269.263.274</b>
Personaleomkostninger..... <i>Staff costs</i>	4	-207.486.943	-201.252.553
Af- og nedskrivninger..... <i>Depreciation, amortisation and impairment</i>		-854.624	-1.069.062
<b>DRIFTSRESULTAT.....</b> <i>OPERATING PROFIT</i>		<b>64.991.382</b>	<b>66.941.659</b>
Andre finansielle indtægter..... <i>Other financial income</i>	5	905.035	801.130
Andre finansielle omkostninger..... <i>Other financial expenses</i>	6	-1.155.647	-61.447
<b>RESULTAT FØR SKAT.....</b> <i>PROFIT BEFORE TAX</i>		<b>64.740.770</b>	<b>67.681.342</b>
Skat af årets resultat..... <i>Tax on profit for the year</i>	7	-14.266.443	-14.924.930
<b>ÅRETS RESULTAT.....</b> <i>PROFIT FOR THE YEAR</i>	8	<b>50.474.327</b>	<b>52.756.412</b>

**BALANCE 31. DECEMBER**  
**BALANCE SHEET AT 31 DECEMBER**

<b>AKTIVER</b> <i>ASSETS</i>	<b>Note</b>	<b>2021</b> kr. <i>DKK</i>	<b>2020</b> kr. <i>DKK</i>
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar..... <i>Other plants, machinery, tools and equipment</i>		2.911.982	965.891
Indretning af lejede lokaler..... <i>Leasehold improvements</i>		8.027	12.227
<b>Materielle anlægsaktiver.....</b> <i>Property, plant and equipment</i>	<b>9</b>	<b>2.920.009</b>	<b>978.118</b>
Lejedespositum og andre tilgodehavender..... <i>Rent deposit and other receivables</i>		2.267.349	2.223.460
<b>Finansielle anlægsaktiver.....</b> <i>Financial non-current assets</i>	<b>10</b>	<b>2.267.349</b>	<b>2.223.460</b>
<b>ANLÆGSAKTIVER.....</b> <i>NON-CURRENT ASSETS</i>		<b>5.187.358</b>	<b>3.201.578</b>
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser..... <i>Trade receivables</i>		49.352.739	50.016.633
Igangværende arbejder for fremmed regning..... <i>Contract work in progress</i>	1	8.570.082	20.532.507
Tilgodehavende hos tilknyttede virksomheder..... <i>Receivables from group enterprises</i>		342.240.823	305.465.213
Udskudte skatteaktiver..... <i>Deferred tax assets</i>	11	204.190	298.088
Periodeafgrænsningsposter..... <i>Prepayments</i>	12	1.363.589	1.336.187
<b>Tilgodehavender.....</b> <i>Receivables</i>		<b>401.731.423</b>	<b>377.648.628</b>
<b>Likvider.....</b> <i>Cash and cash equivalents</i>		<b>4.449.857</b>	<b>12.421.965</b>
<b>OMSÆTNINGSAKTIVER.....</b> <i>CURRENT ASSETS</i>		<b>406.181.280</b>	<b>390.070.593</b>
<b>AKTIVER.....</b> <i>ASSETS</i>		<b>411.368.638</b>	<b>393.272.171</b>

**BALANCE 31. DECEMBER**  
**BALANCE SHEET AT 31 DECEMBER**

<b>PASSIVER</b> <i>EQUITY AND LIABILITIES</i>	<b>Note</b>	<b>2021</b> kr. DKK	<b>2020</b> kr. DKK
Selskabskapital..... <i>Share capital</i>	13	5.000.000	5.000.000
Øvrige reserver..... <i>Other reserves</i>		0	6.389.260
Overført overskud..... <i>Retained profit</i>		299.170.082	242.306.495
<b>EGENKAPITAL.....</b> <i>EQUITY</i>		<b>304.170.082</b>	<b>253.695.755</b>
Anden gæld..... <i>Other liabilities</i>		2.338.684	15.609.621
<b>Langfristede gældsforpligtelser.....</b> <i>Non-current liabilities</i>	14	<b>2.338.684</b>	<b>15.609.621</b>
Igangværende arbejder for fremmed regning..... <i>Contract work in progress</i>	1	11.020.054	8.889.696
Leverandører af varer og tjenesteydelser..... <i>Trade payables</i>		561.082	696.911
Gæld til tilknyttede virksomheder..... <i>Payables to group enterprises</i>		6.700.942	8.204.833
Selskabsskat..... <i>Corporation tax</i>		14.172.545	15.003.310
Anden gæld..... <i>Other liabilities</i>		72.405.249	91.172.045
<b>Kortfristede gældsforpligtelser.....</b> <i>Current liabilities</i>		<b>104.859.872</b>	<b>123.966.795</b>
<b>GÆLDSFORPLIGTELSESR.....</b> <i>LIABILITIES</i>		<b>107.198.556</b>	<b>139.576.416</b>
<b>PASSIVER.....</b> <i>EQUITY AND LIABILITIES</i>		<b>411.368.638</b>	<b>393.272.171</b>
<b>Eventualposter mv.</b> <i>Contingencies etc.</i>	15		
<b>Pantsætninger og sikkerhedsstillelser</b> <i>Charges and securities</i>	16		
<b>Nærtstående parter</b> <i>Related parties</i>	17		
<b>Honorar til generalforsamlingsvalgte revisorer</b> <i>Fee to statutory auditor</i>	3		
<b>Koncernregnskab</b> <i>Consolidated Financial Statements</i>	18		

**EGENKAPITALOPGØRELSE**  
**EQUITY**

	Selskabs- kapital <i>Share capital</i>	Øvrige reserver <i>Other reserves</i>	Overført overskud <i>Retained profit</i>	I alt <i>Total</i>
Egenkapital 1. januar 2021..... <i>Equity at 1 January 2021</i>	5.000.000	6.389.260	242.306.495	253.695.755
Forslag til resultatdisponering, jf. note 8..... <i>Proposed profit allocation, Engelsk 8</i>			50.474.327	50.474.327
<b>Andre lovpligtige bindinger</b> <i>Other legal bindings</i>				
Andre reguleringer..... <i>Other regulations</i>		-6.389.260	6.389.260	0
<b>Egenkapital 31. december 2021.....</b> <i>Equity at 31 December 2021</i>	<b>5.000.000</b>		<b>0 299.170.082</b>	<b>304.170.082</b>

Selskabskapitalen har ikke været ændret i de seneste 5 år.  
*The share capital has not been changed in the past 5 years.*

**NOTER**  
**NOTES**

	2021	2020	Note
	kr.	kr.	
	DKK	DKK	
<b>Igangværende arbejder for fremmed regning</b>			<b>1</b>
<i>Contract work in progress</i>			
Salgsværdi af udført arbejde.....	8.570.082	20.532.507	
<i>Sales value of work performed</i>			
Acontofaktureringer / acontobetalinge.....	-11.020.054	-8.889.696	
<i>Progress invoicing of work in progress</i>			
<b>Igangværende arbejder for fremmed regning, netto.....</b>	<b>-2.449.972</b>	<b>11.642.811</b>	
<i>Contract work in progress, net</i>			
	<b>2021</b>	<b>2020</b>	
	kr.	kr.	
	DKK	DKK	
<b>Nettoomsætning</b>			<b>2</b>
<i>Net revenue</i>			
Omsætning, Danmark.....	337.607.750	327.389.132	
<i>Revenue, Denmark</i>			
	<b>337.607.750</b>	<b>327.389.132</b>	
<b>Segmentoplysninger (aktiviteter)</b>			
<i>Segment details (activities)</i>			
Service .....	337.607.750	327.389.132	
<i>Service</i>			
	<b>337.607.750</b>	<b>327.389.132</b>	
<b>Honorar til generalforsamlingsvalgte revisorer</b>			<b>3</b>
<i>Fee to statutory auditor</i>			
Samlet honorar:			
<i>Total fee</i>			
Specifikation af honorar:			
<i>Specification of fee</i>			
Lovpligtig revision.....	286.396	286.396	
<i>Statutory audit</i>			
	<b>286.396</b>	<b>286.396</b>	

**NOTER**  
**NOTES**

	2021	2020	Note
	kr.	kr.	
	DKK	DKK	
<b>Personaleomkostninger</b>			<b>4</b>
<i>Staff costs</i>			
Antal personer beskæftiget i gennemsnit:	183	179	
<i>Average number of employees</i>			
Løn og gager.....	195.091.748	189.507.472	
<i>Wages and salaries</i>			
Pensioner .....	9.026.237	8.353.711	
<i>Pensions</i>			
Andre omkostninger til social sikring.....	2.348.320	2.277.201	
<i>Social security costs</i>			
Andre personaleomkostninger.....	1.020.638	1.114.169	
<i>Other staff costs</i>			
	<b>207.486.943</b>	<b>201.252.553</b>	
Vederlag til direktion.....	87.588.291	32.863.433	
<i>Remuneration of Executive Board</i>			
Vederlag til bestyrelse.....	349.065.806	39.612.655	
<i>Remuneration of board of directors</i>			
	<b>436.654.097</b>	<b>72.476.088</b>	
<p>Inkluderet i bestyrelsens og direktionens kompensation er henholdsvis DKK 275 millioner og DKK 58 millioner som engangsbetalinger foretaget som del af en fordeling af medarbejderfordelsmidler. Disse betalinger blev foretaget til bestyrelsen og direktionen i deres kapacitet af historiske medarbejderaktionærer i PA Consulting Group i forbindelse med erhvervelsen af PA Consulting Group af Jacobs Engineering, Inc. i 2021. En del af betalingen er blevet betalt af andre enheder i koncernen.</p> <p><i>Included in Board of Directors and Board of Executives compensation is DKK 275 million and DKK 58 million respectively of one-off payments made as part of an employee benefit trust distribution. These payments were made to the Board of Directors and Board of Executives in their capacity as historical employee shareholders of PA Consulting Group in connection with the acquisition of the PA Consulting Group by Jacobs Engineering Inc in 2021. Part of the remuneration has been paid by other entities in the group.</i></p>			
<b>Andre finansielle indtægter</b>			<b>5</b>
<i>Other financial income</i>			
Renteindtægter fra tilknyttede virksomheder.....	904.632	800.766	
<i>Group enterprises</i>			
Finansielle indtægter i øvrigt.....	403	364	
<i>Other interest income</i>			
	<b>905.035</b>	<b>801.130</b>	

**NOTER**  
**NOTES**

	2021 kr. DKK	2020 kr. DKK	Note
<b>Andre finansielle omkostninger</b>			<b>6</b>
<i>Other financial expenses</i>			
Renteomkostninger til tilknyttede virksomheder .....	1.047.967	51.711	
<i>Group enterprises</i>			
Finansielle omkostninger i øvrigt.....	107.680	9.736	
<i>Other interest expenses</i>			
	<b>1.155.647</b>	<b>61.447</b>	
<b>Skat af årets resultat</b>			<b>7</b>
<i>Tax on profit/loss for the year</i>			
Beregnet skat af årets skattepligtige indkomst .....	14.172.545	15.003.310	
<i>Calculated tax on taxable income of the year</i>			
Regulering skat vedrørende tidligere år.....	0	-8.813	
<i>Adjustment of tax for previous years</i>			
Regulering af udskudt skat.....	93.898	-69.567	
<i>Adjustment of deferred tax</i>			
	<b>14.266.443</b>	<b>14.924.930</b>	
<b>Forslag til resultatdisponering</b>			<b>8</b>
<i>Proposed distribution of profit</i>			
Overført resultat.....	50.474.327	52.756.412	
<i>Retained earnings</i>			
	<b>50.474.327</b>	<b>52.756.412</b>	



**NOTER**  
**NOTES**

		Note
<b>Materielle anlægsaktiver</b>		<b>9</b>
<i>Property, plant and equipment</i>		
	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar <i>Other plants,            machinery, tools            and equipment</i>	Indretning af lejede lokaler <i>Leasehold            improvements</i>
Kostpris 1. januar 2021.....	10.499.458	1.081.305
<i>Cost at 1 January 2021</i>		
Tilgang.....	2.797.798	0
<i>Additions</i>		
Afgang.....	-308.766	0
<i>Disposals</i>		
<b>Kostpris 31. december 2021.....</b>	<b>12.988.490</b>	<b>1.081.305</b>
<i>Cost at 31 December 2021</i>		
Af- og nedskrivninger 1. januar 2021.....	9.533.568	1.069.078
<i>Depreciation and impairment losses at 1 January 2021</i>		
Tilbageførsel af afskrivninger på afhændede aktiver.....	-308.766	0
<i>Reversal of depreciation of assets disposed of</i>		
Årets afskrivninger .....	851.706	4.200
<i>Depreciation for the year</i>		
<b>Af- og nedskrivninger 31. december 2021.....</b>	<b>10.076.508</b>	<b>1.073.278</b>
<i>Depreciation and impairment losses at 31 December 2021</i>		
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2021.....</b>	<b>2.911.982</b>	<b>8.027</b>
<i>Carrying amount at 31 December 2021</i>		
 <b>Finansielle anlægsaktiver</b>		 <b>10</b>
<i>Financial non-current assets</i>		
		Lejededpositum og andre tilgodehavender <i>Rent deposit and            other receivables</i>
Kostpris 1. januar 2021.....		2.223.460
<i>Cost at 1 January 2021</i>		
Tilgang.....		43.889
<i>Additions</i>		
<b>Kostpris 31. december 2021.....</b>		<b>2.267.349</b>
<i>Cost at 31 December 2021</i>		
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2021.....</b>		<b>2.267.349</b>
<i>Carrying amount at 31 December 2021</i>		

**NOTER**  
**NOTES**

**Note**

**Udskudt skatteaktiv**

**11**

*Deferred tax assets*

Hensættelse til udskudt skat vedrører forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier på værdipapirer, tilgodehavender, immaterielle anlægsaktiver og materielle anlægsaktiver, herunder indregnede finansielle leasingkontrakter.

*Provision for deferred tax comprises deferred tax on contract work in progress, inventory and intangible and tangible fixed assets.*

	2021	2020
	kr.	kr.
	DKK	DKK
Udskudt skatteaktiv 1. januar.....	298.088	228.521
<i>Deferred tax, beginning of year</i>		
Tilgang i året.....	0	69.567
<i>Deferred tax of the year, income statement</i>		
Tilbageført i året.....	-93.898	0
<i>Deferred tax of the year, equity</i>		
<b>Udskudt skatteaktiv 31. december.....</b>	<b>204.190</b>	<b>298.088</b>
<i>Deferred tax assets 31 December 2021</i>		

Virksomhedens udskudte skatteaktiver er indregnet i balancen med 204 tkr. Skatteaktivet er indregnet på baggrund af forventningerne til de næste års skatte- og regnskabsmæssige afskrivninger, hvorved det skattemæssige aktiv fuldt ud forventes at blive udnyttet indenfor de næste tre år.

*The Company's deferred tax assets are recognised in the balance sheet by ('000) 204. The tax asset is recognised on basis of the expectations for the next years of tax and accounting depreciation, whereby the tax asset is fully expected to be utilised within the next three years.*

**Periodeafgrænsningsposter**

**12**

*Prepayments*

Forsikringer.....	0	341.872
<i>Insurances</i>		
Omkostninger.....	1.363.589	994.315
<i>Costs</i>		

**1.363.589**      **1.336.187**

Periodeafgrænsningsposterne består hovedsageligt af forudbetalte omkostninger, herunder forsikringer, andre tjenester og ejendomsomkostninger.

*The prepayments and accrued income mainly consist of prepaid expenses, including insurance, other services and property costs.*

**NOTER**  
**NOTES**

					Note
			2021	2020	
			kr.	kr.	
			DKK	DKK	
<b>Selskabskapital</b>					<b>13</b>
<i>Share capital</i>					
Selskabskapitalen er fordelt således:					
<i>Allocation of share capital:</i>					
A-aktier, 100 stk. a nom. 50.000 kr.....			5.000.000	5.000.000	
<i>A-shares, 100 shares in the denomination of 50.000 DKK</i>					
			<b>5.000.000</b>	<b>5.000.000</b>	
<b>Langfristede gældsforpligtelser</b>					<b>14</b>
<i>Long-term liabilities</i>					
	31/12 2021	Afdrag	Restgæld	31/12 2020	
	gæld i alt	næste år	efter 5 år	gæld i alt	
	<i>31/12 2021</i>	<i>Repayment</i>	<i>Debt</i>	<i>31/12 2020</i>	
	<i>total</i>	<i>next year</i>	<i>outstanding</i>	<i>total</i>	
	<i>liabilities</i>		<i>after 5 years</i>	<i>liabilities</i>	
Anden gæld.....	53.067.108	50.728.424	0	66.310.506	
<i>Other liabilities</i>					
	<b>53.067.108</b>	<b>50.728.424</b>	<b>0</b>	<b>66.310.506</b>	

**NOTER**  
**NOTES**

**Note**

**Eventualposter mv.**

*Contingencies etc.*

**15**

**Eventualforpligtelser**

*Contingent liabilities*

Huslejeforpligtelser pr. 31. december 2021 udgør 4.476 tkr. (2020: 4.389 tkr.)

Operationelle leasingkontrakter, vedrørende andre anlæg og driftsmateriel udgør 20 t.kr. (2020: 42 tkr.)

*Rental commitments as at 31 December 2021 amount to DKK ('000) 4,476. (2020: DKK ('000) 4,389).*

*Operating lease contracts relating to other plant, machinery and equipment amount to DKK ('000) 20 (2020: DKK('000) 42).*

**Hæftelse i sambeskatningen**

*Joint liabilities*

Selskabet hæfter solidarisk sammen med moderselskabet og de øvrige selskaber i den sambeskattede koncern for skat af koncernens sambeskattede indkomst og for eventuelle kildeskatter såsom udbytteskat mv.

Skyldig skat af koncernens sambeskattede indkomst fremgår af årsrapporten for PA Consulting Holdings ApS, der er administrationselskab for sambeskatningen.

*The Company is jointly and severally liable together with the parent company and the other Group companies in the jointly taxed Group for tax on the Group's jointly taxed income and for certain possible withholding taxes such as dividend tax and royalty tax, and for the joint registration of VAT.*

*Tax payable of the Group's jointly taxed income is stated in the annual report of PA Consulting Holdings ApS, which serves as management company for the joint taxation.*

**Pantsætninger og sikkerhedsstillelser**

*Charges and securities*

Der er ingen sikkerhedsstillelser eller pantsætninger pr. statusdagen.

*There are no charges and securities at the balance sheet date.*

**16**

**NOTER**  
**NOTES**

**Note**

**Nærtstående parter**

**17**

*Related parties*

Selskabet er et 100 % ejet datterselskab af PA Consulting Holding ApS som er 100 % ejet af PA International Holding BV, The Netherlands.

Moderselskabet for den største koncern i hvilken årsregnskabet for PA International Holding BV er konsolideret ind i, er PA Consulting Group Holdings Limited, registreret i England og Wales.

Selskabets resultater er inkluderet i det konsoliderede regnskab for PA Consulting Group Limited (firmanr. 13035335), som kan rekvireres fra det registrerede kontor på 10 Bressenden Place, London SW1E 5DN, UK.

Det kontrollerende selskab er Jacobs Engineering Group Inc (2114321) 1209 N. Orange Street, Wilmington, DE 19801, USA.

*The Company is 100 % owned subsidiary of PA Consulting Holding ApS which is a 100% owned subsidiary of PA International Holding BV, the Netherlands.*

*The Company's results have been included in the consolidated financial statement of PA Consulting Group Limited (Company No. 13035335), which can be obtained from the registered office at 10 Bressenden Place, London SW1E 5DN, UK.*

*The controlling company is Jacobs Engineering Group Inc (2114321) 1209 N. Orange Street, Wilmington, DE 19801, USA.*

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Omsætning	39.374.962	8.471.099
<i>Turnover</i>		
Varekøb	21.265.979	22.317.908
<i>Purchases</i>		
Indtægter hos tilknyttede virksomheder	904.631	800.766
<i>Intercompany other income (interest, foreign fx, etc.)</i>		
Omkostninger i tilknyttede virksomheder	23.130.349	19.333.455
<i>Intercompany other costs (management fees, marketing fee, etc.)</i>		
<i>Balance Sheet</i>		
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	342.240.823	305.465.213
<i>Intercompany receivables</i>		
Gæld til tilknyttede virksomheder	6.700.942	8.204.833
<i>Intercompany payables</i>		

**Koncernregnskab**

**18**

*Consolidated Financial Statements*

Selskabet indgår i koncernregnskabet for Jacobs Engineering Group Inc, 1999 Bryan Street, Suite 1200, Dallas, TX 75201, United States.

*The Company is incorporated in the consolidated financial statement for Jacobs Engineering Group Inc, 1999 Bryan Street, Suite 1200, Dallas, TX 75201, United States.*

## ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS ACCOUNTING POLICIES

Årsrapporten for PA Consulting Group A/S for 2021 er aflagt i overensstemmelse med den danske årsregnskabslovs bestemmelser for virksomheder i regnskabsklasse C, stor virksomhed.

Årsrapporten er udarbejdet efter samme regnskabspraksis som sidste år.

### Sammenligningstal

Selskabet har ændret præsentationen af igangværende arbejder for fremmed regning i sammenligningstallene for 2020, således at igangværende arbejder for fremmed regning præsenteres brutto i stedet for netto. Ændringen har ikke påvirket årets resultat eller egenkapital men har medført at balancesummen er forøget med 8.889.696 kr.

## RESULTATOPGØRELSEN

### Nettoomsætning

Nettoomsætningen ved salg af ydelser indregnes i resultatopgørelsen, såfremt ydelserne er leveret ved årets udgang. Nettoomsætning indregnes eksklusiv moms, afgifter og med fradrag af rabatter i forbindelse med salget.

Hvor der leveres ydelser med høj grad af individuel tilpasning, foretages indregning i nettoomsætningen i takt med, at produktionen udføres, hvorved omsætningen svarer til salgsværdien af årets udførte arbejder (produktionsmetoden). Denne metode anvendes, når de samlede indtægter og omkostninger på kontrakten og færdiggørelsesgraden på balancedagen kan skønnes pålideligt, og det er sandsynligt, at de økonomiske fordele vil tilgå selskabet.

### Direkte omkostninger

Direkte omkostninger omfatter honorar til tilknyttede virksomheder samt direkte rejseomkostninger mv.

### Andre eksterne omkostninger

Andre eksterne omkostninger omfatter omkostninger til salg, reklame, administration, lokaler, tab på debitorer, ydelser på operationelle leasingomkostninger mv.

### Personaleomkostninger

Personaleomkostninger omfatter lønninger og gager, pensioner samt omkostninger til social sikring.

*The Annual Report of PA Consulting Group A/S for 2021 has been presented in accordance with the provisions of the Danish Financial Statements Act for enterprises in reporting class C, large-size enterprises.*

*The Annual Report is prepared consistently with the accounting principles applied last year.*

### Comparative figures

*The Company has changed the presentation of contract work in progress in the comparative figures for 2020 so that contract work in progress is presented as gross instead of net. The change has not impacted the results for the year or the equity, but it has entailed that the balance sheet total has been increased with DKK 8,889,696.*

## INCOME STATEMENT

### Net revenue

*The net revenue from sale of services is recognised in the income statement if the service has been provided to the purchaser before the end of the year. Net revenue is recognised exclusive of VAT, duties and less discounts related to the sale*

*Where services with a high degree of individual adjustments are delivered, recognition in net revenue is made as and when the production progresses, the net revenue being equal to the sales value of the work performed for the year (the production method). This method is applied when the total costs and expenses regarding the contract and the degree of completion at the balance sheet date can be reliably assessed, and it is likely that the financial benefits will flow to the Company.*

### Direct costs

*Direct costs include fees to group enterprises and direct travel expenses.*

### Other external expenses

*Other external costs include costs relating to distribution, sale, advertising, administration, premises, loss on bad debts, operating lease expenses and similar expenses.*

### Staff costs

*Staff costs comprise wages and salaries, pensions and other costs for social security.*

## ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS ACCOUNTING POLICIES

### Finansielle indtægter og omkostninger

Finansielle indtægter og omkostninger indregnes i resultatopgørelsen med de beløb, der vedrører regnskabsåret. Finansielle indtægter og omkostninger indeholder renteindtægter og -omkostninger, realiserede og urealiserede kursgevinster og -tab vedrørende transaktioner i fremmed valuta mv. samt tillæg og godtgørelser under acontoskatteordningen.

### Skat

Årets skat, som består af årets aktuelle skat og forskydning i udskudt skat, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat, og direkte på egenkapitalen med den del, der kan henføres til posteringer direkte på egenkapitalen.

### Financial income and expenses

Financial income and expenses are recognised in the income statement by the amounts relating to the financial year. Financial income and expenses include interest income and expenses, realised and unrealised gains and losses arising from transactions in foreign currencies, as well as charges and allowances under the tax-on-account scheme.

### Tax

The tax for the year, which consists of the current tax for the year and changes in deferred tax, is recognised in the income statement by the portion that may be attributed to the profit for the year, and is recognised directly in the equity by the portion that may be attributed to entries directly to the equity.

## BALANCEN

### Materielle anlægsaktiver

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

Afskrivningsgrundlaget er kostpris med fradrag af den skønnede restværdi efter afsluttet brugstid.

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

Der foretages lineære afskrivninger baseret på følgende vurdering af aktivernes forventede brugstider og restværdi:

## BALANCE SHEET

### Tangible fixed assets

Tangible fixed assets are measured at cost less accumulated depreciation and write-down.

The depreciation base is cost less estimated residual value after end of useful life.

The cost includes the acquisition price and costs incurred directly in connection with the acquisition until the time when the asset is ready to be used.

Straight-line depreciation is provided on the basis of an assessment of the expected useful lives of the assets and their residual value:

	Brugstid Useful life	Restværdi Residual value
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar..... <i>Other plant, fixtures and equipment</i>	2,5-10 år	0%
Indretning af lejede lokaler..... <i>Leasehold improvements</i>	10 år	0%

## ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS ACCOUNTING POLICIES

Fortjeneste eller tab ved salg af materielle anlægsaktiver opgøres som forskellen mellem salgspris med fradrag af salgsomkostninger og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet. Fortjeneste eller tab indregnes i resultatopgørelsen under andre driftsindtægter eller andre driftsomkostninger.

Restværdien fastsættes på anskaffelsestidspunktet og revurderes årligt. Overstiger restværdien aktivets regnskabsmæssige værdi, ophører afskrivning. Ved ændring i restværdien indregnes virkningen for afskrivninger fremadrettet som en ændring i regnskabsmæssigt skøn.

### Finansielle anlægsaktiver

Deposita omfatter huslejedeposita, som indregnes og måles til kostpris. Der afskrives ikke på deposita.

### Værdiforringelse af anlægsaktiver

Den regnskabsmæssige værdi af materielle anlægsaktiver samt finansielle anlægsaktiver, der ikke måles til dagsværdi, vurderes årligt for indikationer på værdiforringelse ud over det, som udtrykkes ved afskrivning.

Foreligger der indikationer på værdiforringelse, foretages nedskrivningstest af hvert enkelt aktiv henholdsvis gruppe af aktiver. Der foretages nedskrivning til genindvindingsværdien, hvis denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

Genindvindingsværdi er den højeste værdi af nettosalgspris og kapitalværdi. Kapitalværdien opgøres som nutidsværdien af de forventede nettopengestrømme fra anvendelsen af aktivet eller aktivgruppen og forventede nettopengestrømme ved salg af aktivet eller aktivgruppen efter endt brugstid.

### Tilgodehavender

Tilgodehavender måles til amortiseret kostpris, hvilket sædvanligvis svarer til nominel værdi. Værdien reduceres med nedskrivning til imødegåelse af forventede tab.

*Profit or loss on disposal of tangible fixed assets is stated as the difference between the sales price less selling costs and the carrying amount at the time of sale. Profit or loss is recognised in the income statement as other operating income or other operating expenses.*

*The depreciation period and the residual value are determined at the time of acquisition and are reassessed every year. Where the residual value exceeds the carrying amount of the asset, no further depreciation charges are recognised.*

### Fixed asset investments

*Deposits include rental deposits which are recognised and measured at amortised cost. Deposits are not depreciated.*

### Impairment of fixed assets

*The carrying amount of intangible and tangible fixed assets together with investments, which are not measured at fair value, are valued on an annual basis for indications of impairment other than that reflected by amortisation and depreciation.*

*In the event of impairment indications, an impairment test is made for each asset or group of assets, respectively. If the net realisable value is lower than the carrying amount, write-down is provided to the lower value.*

*The recoverable amount is calculated at the higher of net selling price and capital value. The capital value is determined as the fair value of the expected net cash flows from the use of the asset or group of assets and the expected net cash flows from sale of the asset or group of assets after the end of its useful life.*

### Receivables

*Receivables are measured at amortised cost which usually corresponds to nominal value. The value is reduced by write-down to meet expected losses.*



**ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**  
**ACCOUNTING POLICIES**

**Igangværende arbejder for fremmed regning**

Igangværende arbejder for fremmed regning måles til salgsværdien af det udførte arbejde. Salgsværdien måles på baggrund af færdiggørelsesgraden og de samlede forventede indtægter på det enkelte igangværende arbejde.

Færdiggørelsesgraden for det enkelte projekt er normalt beregnet som forholdet mellem det anvendte ressourceforbrug og det totale budgetterede ressourceforbrug.

Såfremt salgsværdien af det igangværende arbejde ikke kan opgøres pålideligt, måles salgsværdien til de medgåede omkostninger eller nettorealiseringsværdien, hvis denne er lavere.

Det enkelte igangværende arbejde indregnes i balancen under tilgodehavender eller gældsforpligtelser, afhængig af nettoværdien, opgjort som salgsværdien med fradrag af modtagne forudbetalinger, er positiv eller negativ

Omkostninger i forbindelse med salgsarbejde og opnåelse af kontrakter samt finansieringsomkostninger indregnes i resultatopgørelsen i takt med, at de afholdes.

**Periodeafgrænsningsposter, aktiver**

Periodeafgrænsningsposter indregnet under aktiver omfatter afholdte omkostninger vedrørende efterfølgende regnskabsår.

**Likvide beholdninger**

Likvide beholdninger omfatter likvide beholdninger.

**Contract work in progress**

*Work in progress on contract is measured at the sales value of the work performed. The sales value is measured on the basis of the degree of completion and the total anticipated revenue related to the specific piece of work in progress.*

*The completion degree for the individual project is usually calculated at the ratio of the resources used and the total budgeted resource consumption.*

*If the sales value of work in progress cannot be stated reliably, the sales value is measured at the lower of costs incurred and net realisable value.*

*The specific piece of work in progress is recognised in the balance sheet as a receivable or payable, depending on the net value, calculated at the selling price less progress invoicing and progress payments.*

*Costs relating to sales work and obtaining of contracts and financing costs are recognised in the income statement as and when they are incurred.*

**Prepayments, assets**

*Prepayments recognised as assets include costs incurred relating to the subsequent financial year.*

**Cash and cash equivalents**

*Cash and cash equivalents include cash in hand.*

## ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS ACCOUNTING POLICIES

### Skyldig skat og udskudt skat

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst reguleret for skat af tidligere års skattepligtige indkomster samt for betalte acontoskatter.

Selskabet er sambeskattet med koncernforbundne danske selskaber. Den aktuelle selskabsskat fordeles mellem de sambeskattede selskaber i forhold til disses skattepligtige indkomster og med fuld fordeling med refusion vedrørende skatemæssige underskud. De sambeskattede selskaber indgår i acontoskatteordningen. Skyldig og tilgodehavende sambeskatningsbidrag indregnes i balancen under henholdsvis omsætningsaktiver og gæld.

Udskudt skat måles af midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssig og skatemæssig værdi af aktiver og forpligtelser.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettiget skatemæssigt underskud, måles til den værdi, hvortil aktivet forventes at kunne realiseres, enten ved udligning i skat af fremtidig indtjening, eller ved modregning i udskudte skatteforpligtelser inden for samme juridiske skatteenhed.

Udskudt skat måles på grundlag af de skatteregler og skattesatser, der med balancedagens lovgivning vil være gældende, når den udskudte skat forventes udløst som aktuel skat. Ændring i udskudt skat som følge af ændringer i skattesatser indregnes i resultatopgørelsen bortset fra poster, der føres direkte på egenkapitalen.

### Gældsforpligtelser

Gæld er målt til amortiseret kostpris svarende til nominal værdi.

### Tax payable and deferred tax

*Current tax liabilities and receivable current tax are recognised in the balance sheet as the calculated tax on the taxable income for the year, adjusted for tax on the taxable income for previous years and taxes paid on account.*

*The Company is subject to joint taxation with Danish group companies. The current corporation tax is distributed among the joint taxable companies in proportion to their taxable income and with full allocation and refund related to tax losses. The joint taxable companies are included in the on account tax scheme. Joint taxation contributions receivable and payable are recognised in the balance sheet under current assets and liabilities, respectively.*

*Deferred tax is measured on the temporary differences between the carrying amount and the tax value of assets and liabilities.*

*Deferred tax assets, including the tax value of tax loss carry-forwards, are measured at the expected realisable value of the asset, either by set-off against tax on future earnings or by set-off against deferred tax liabilities within the same legal tax entity.*

*Deferred tax is measured on the basis of the tax rules and tax rates that under the legislation in force on the balance sheet date would be applicable when the deferred tax is expected to crystallise as current tax. Any changes in the deferred tax resulting from changes in tax rates, are recognised in the income statement, except from items recognised directly in equity.*

### Liabilities

*Liabilities are measured at amortised cost equal to nominal value.*

**ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**  
*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, omregnes til balancedagens valutakurs. Forskellen mellem balancedagens kurs og kursen på tidspunktet for tilgodehavendets eller gældens opståen indregnes i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger.

Anlægsaktiver, der er købt i fremmed valuta, omregnes til kursen på transaktionsdagen.

**PENGESTRØMSOPGØRELSE**

Under henvisning til årsregnskabslovens § 86, stk. 4 har selskabet valgt ikke at udarbejde en pengestrømsopgørelse. Der er udarbejdet en pengestrømsopgørelse for koncernen.

***Foreign currency translation***

*Transactions in foreign currencies are translated at the rate of exchange on the transaction date. Exchange differences arising between the rate on the transaction date and the rate on the payment date are recognised in the income statement as a financial income or expense.*

*Receivables, payables and other monetary items in foreign currencies that are not settled on the balance sheet date are translated at the exchange rate on the balance sheet date. The difference between the exchange rate on the balance sheet date and the exchange rate at the time of occurrence of the receivables or payables is recognised in the income statement as financial income or expenses.*

*Fixed assets acquired in foreign currencies are translated at the rate of exchange on the transaction date.*

**CASH FLOW STATEMENT**

*With reference to Section 86(4) of the Danish Financial Statements Act, the Company has not prepared a cash flow statement. A cash flow statement has been prepared for the Group.*