

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

ÅRSRAPPORT  
ANNUAL REPORT

1. JANUAR - 31. DECEMBER 2019  
1 JANUARY - 31 DECEMBER 2019

Årsrapporten er fremlagt og godkendt på  
selskabets ordinære generalforsamling,  
den 16. juni 2020  
*The Annual Report has been presented and adopted at  
the Company's Annual General Meeting on 16 June 2020*

---

Søren Krogh Knudsen

*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>Statement by Board of Directors and Board of Executives</i>	4
Den uafhængige revisors revisionspåtegning..... <i>Independent Auditor's Report</i>	5-8
<b>Ledelsesberetning</b> <i>Management's Review</i>	
Hoved- og nøgletal..... <i>Financial Highlights</i>	9-10
Ledelsesberetning..... <i>Management's Review</i>	11-13
<b>Årsregnskab 1. januar - 31. december</b> <i>Financial Statements 1 January - 31 December</i>	
Resultatopgørelse..... <i>Income Statement</i>	14
Balance..... <i>Balance Sheet</i>	15-16
Egenkapitalopgørelse..... <i>Equity</i>	17
Noter..... <i>Notes</i>	18-23
Anvendt regnskabspraksis..... <i>Accounting Policies</i>	24-28

**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  
 Hjemsted: København  
*Registered Office:*  
 Regnskabsår: 1. januar - 31. december  
*Financial Year:* 1 January - 31 December

**Bestyrelse**  
*Board of Directors*

Kuljeet Singh Janjuah, formand  
*chairman*  
 Alan Middleton  
 Frank Madsen

**Direktion**  
*Board of Executives*

Søren Krogh Knudsen  
 Frank Madsen  
 Jon Plate  
 Martin Kristian Simonsen Tillisch  
 Mikkel Pødenphant  
 Mitzi Geisler  
 Richard David Grint  
 Susanne Gildberg  
 Søren Lehn  
 Tina Kliver Hjort-Ejlertsen  
 Troels Gregersen  
 Henrik Ringgaard Pedersen  
 Andreas Skjold Møller

**Revision**  
*Auditor*

Ernst & Young, 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****STATEMENT BY BOARD OF DIRECTORS AND BOARD OF EXECUTIVES**

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2019 for PA Consulting Group A/S.

*Today the Board of Directors and Board of Executives have discussed and approved the Annual Report of PA Consulting Group A/S for the financial year 1 January - 31 December 2019.*

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 2019 samt af resultatet af selskabets aktiviteter for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2019.

*In our opinion the Financial Statements give a true and fair view of the Company's financial position at 31 December 2019 and of the results of the Company's operations for the financial year 1 January - 31 December 2019.*

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

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

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

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

København, den 16. juni 2020  
Copenhagen, 16 June 2020

Direktion:  
Board of Executives

\_\_\_\_\_  
Søren Krogh Knudsen  
Adm. Direktør  
Managing Director

\_\_\_\_\_  
Frank Madsen

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

\_\_\_\_\_  
Martin Kristian Simonsen Tillisch

\_\_\_\_\_  
Mikkel Pødenphant

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

\_\_\_\_\_  
Richard David Grint

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

\_\_\_\_\_  
Søren Lehn

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

\_\_\_\_\_  
Troels Gregersen

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

\_\_\_\_\_  
Andreas Skjold Møller

Bestyrelse:  
Board of Directors

\_\_\_\_\_  
Kuljeet Singh Janjuah  
Formand  
Chairman

\_\_\_\_\_  
Alan Middleton

\_\_\_\_\_  
Frank Madsen

**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 2019, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, noter og 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 2019 samt af resultatet af selskabets aktiviteter for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2019 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". Vi er uafhængige af selskabet i overensstemmelse med internationale etiske regler for revisorer (IESBA's Etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse regler og krav. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

**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 nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejl-information, 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 2019, which comprise income statement, balance sheet, statement of changes in equity, notes and a summary of significant 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 assets, liabilities and financial position of the Company at 31 December 2019 and of the results of the Company's operations for the financial year 1 January - 31 December 2019 in accordance with the Danish Financial Statements Act.*

**Basis for Opinion**

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

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

*As part of an audit conducted in accordance with ISAs and the additional requirements applicable in Denmark, we exercise professional judgment and maintain professional skepticism 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 konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at selskabet ikke 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 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 ledelsen om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

### 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's Review

Management is responsible for Management's Review.

Our opinion on the Financial Statements does not cover Management's Review, and we do not express any form of assurance conclusion thereon.

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

**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 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 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 Management's Review.*

Frederiksberg, den 16. juni 2020  
*Frederiksberg, 16 June 2020*

Ernst & Young, Godkendt revisionspartnerselskab  
CVR-nr. 30 70 02 28  
*CVR no.*

Martin Alsbæk  
Statsautoriseret revisor  
*State Authorised Public Accountant*  
MNE-nr. mne28627  
*MNE no.*



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

	2019	2018	2017	2016	2015
	tkr.	tkr.	tkr.	tkr.	tkr.
	DKK '000	DKK '000	DKK '000	DKK '000	DKK '000
<b>Resultatopgørelse</b>					
<i>Income statement</i>					
Nettoomsætning.....	312.441	250.968	262.026	269.515	214.854
<i>Net revenue</i>					
Bruttoresultat.....	235.932	189.025	190.549	199.822	157.927
<i>Gross profit/loss</i>					
Driftsresultat.....	55.106	20.948	26.142	41.919	15.231
<i>Operating profit/loss</i>					
Finansielle poster, netto.....	332	851	688	1.149	716
<i>Financial income and expenses, net</i>					
Årets resultat.....	43.182	16.886	20.771	33.456	12.077
<i>Profit/loss for the year</i>					
<b>Balance</b>					
<i>Balance sheet</i>					
Balancesum.....	286.235	236.779	225.271	202.308	161.273
<i>Balance sheet total</i>					
Egenkapital.....	200.939	157.758	140.872	120.101	86.645
<i>Equity</i>					
Investering i materielle anlægsaktiver....	1.459	377	690	790	3.256
<i>Investment in tangible fixed assets</i>					
<b>Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte...</b>	<b>177</b>	<b>171</b>	<b>167</b>	<b>159</b>	<b>162</b>
<i>Average number of full-time employees</i>					
<b>Nøgletal</b>					
<i>Ratios</i>					
Overskudsgrad.....	17,6	8,3	10,0	15,6	7,1
<i>Profit margin</i>					
Afkast af investeret kapital.....	22,3	10,7	15,7	19,5	12,2
<i>Rate of return</i>					
Soliditetsgrad.....	70,2	66,6	62,5	59,4	53,7
<i>Solvency ratio</i>					
Egenkapitalforrentning.....	24,1	11,3	15,9	32,4	15,0
<i>Return on equity</i>					
Likviditetsgrad .....	377,5	362,2	325,0	313,2	208,8
<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:*

Overskudsgrad:	$\frac{\text{Driftsresultat} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$
<i>Profit margin:</i>	$\frac{\text{Operating profit/loss} \times 100}{\text{Net revenue}}$
Afkast af investeret kapital:	$\frac{\text{Resultat af primær drift} \times 100}{\text{investeret kapital}}$
<i>Rate of return:</i>	$\frac{\text{Operating profit/loss} \times 100}{\text{invested capital}}$
Investeret kapital:	Immaterielle anlægsaktiver (ekskl. goodwill) + materielle anlægsaktiver + varebeholdninger + tilgodehavender + øvrige driftsmæssige omsætningsaktiver - leverandørgæld - andre hensatte forpligtelser - øvrige lang- og kortfristede driftsmæssige forpligtelser
<i>Invested capital:</i>	<i>Intangible fixed assets (ex goodwill) + tangible assets + inventories + receivables + other working current assets - trade payables - other provisions - other long and short term working liabilities</i>
Soliditetsgrad:	$\frac{\text{Egenkapital ekskl. minoriteter} \times 100}{\text{Passiver i alt, ultimo}}$
<i>Solvency ratio:</i>	$\frac{\text{Equity ex. minorities, at year end} \times 100}{\text{Total equity and liabilities, at year end}}$
Egenkapitalforrentning:	$\frac{\text{Resultat efter skat} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$
<i>Return on equity:</i>	$\frac{\text{Profit/loss after tax} \times 100}{\text{Average equity}}$
Likviditetegrad	$\frac{\text{Omsætningsaktiver} \times 100}{\text{Kortfristede gældsforpligtelser}}$
<i>Current ratio</i>	$\frac{\text{Current assets} \times 100}{\text{Current liabilities}}$

Nøgletallene er i overensstemmelse med Finansforeningens anbefalinger og nøgletal.

*Financial ratios are calculated in accordance with the Danish Finance Society's guidelines on the calculation of financial ratios.*

## LEDELSESBERETNING MANAGEMENT'S REVIEW

### 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

PA Consulting Group A/S gjorde i 2019 betydelige fremskridt i implementeringen af selskabets globale strategi om at bidrage til opbygning af en positiv fremtid for mennesker i en verden drevet af teknologi. Vi arbejder på at kombinere strategi, teknologi og innovation, så vi kan hjælpe vores kunder med at skabe muligheder ud fra kompleksitet.

Vi har fortsat vores arbejde med at implementere vores repositioneringsstrategi på det danske marked ved at tilføje vigtige nye kunder til vores portefølje samt ved at øge andelen af arbejde fra vores vigtigste kunder.

2019 var også et år med interne ændringer hos PA, idet vi intensiverede det globale samarbejde og effektiviserede aktiviteterne i de nordiske lande med henblik på at øge vores markedsfokus yderligere.

### Årets resultat sammenholdt med forventet udvikling

Regnskabsåret 2019 viste en betydelig forbedring af aktiviteterne samt det regnskabsmæssige resultat for PA Consulting Group A/S. Ledelsen anser resultatet for 2019 tilfredsstillende. Størrelsen af vores kundegrundlag og den efterfølgende arbejdsmængde har udviklet sig tilfredsstillende.

### Principal activities

*The company's activities have comprised, like 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 position

*In 2019 PA Consulting Group A/S made significant progress in implementing 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.*

*We have continued to implement our local repositioning strategy adding important new clients to our portfolio as well as increasing the share of work from our key accounts.*

*2019 was also a year of internal change at PA as we intensified the level of global cooperation and streamlined the Nordic operations to increase our market focus further.*

### Profit/loss for the year compared to future expectations

*The financial year 2019 saw a significant improvement in activities as well as financial results for PA Consulting Group A/S. Management finds the 2019 result satisfactory. The strength of our client base and subsequent stock of work has developed positively.*

## LEDELSESBERETNING MANAGEMENT'S REVIEW

### Betydningsfulde begivenheder, indtruffet efter regnskabsårets afslutning

Udbruddet af Coronavirus-pandemien i perioden efter regnskabsårets afslutning har haft økonomiske konsekvenser for virksomheden og folk rundt omkring i verden. Risikoen for Coronavirusens indvirkning på virksomheden omfatter en reduktion af de ressourcer, der er til rådighed, på grund af sygdom, lavere indtægter på grund af, at kunderne forbruger mindre, ændret mobilitet forårsaget af rejserestriktioner, og disponibel likviditet til dækning af udgifter. Dette er en situation, der udvikler sig, og hvor den fulde indvirkning ikke kendes endnu.

Med henblik på at formindske afhængigheden af virksomhedens struktur alene har selskabet identificeret nogen tiltag, som vil medvirke til at afbøde indvirkningen på virksomheden, herunder at udsætte eller begrænse betaling af bonus, at PA-koncernen trækker på bevilgede kreditmuligheder og omhyggeligt styrer selskabets udgiftsniveau.

Selskabet er i gang med at implementere driftsmæssige procedurer som svar på pandemien, anført af en ledende medarbejder og et erfarent team. Disse procedurer er udarbejdet således, at de kan koordinere handlinger i forhold til offentlige sundheds- og statslige myndigheder i de områder, hvor vi driver virksomhed, sikre kontinuitet i driften og kommunikere med og engagere medarbejdere for kunne støtte dem i vanskelige tider. Disse procedurer bliver løbende vurderet og overvåget for at sikre, at de kan tilpasses efterhånden, som situationen ændrer sig. PA servicere fortsat sine kunder og, udover en højere grad af hjemmearbejde, har der ikke været behov for en strategisk ændring i driftsstrukturen på nuværende tidspunkt.

### Særlige risici

Der henvises til betydningsfulde hændelser efter statusdagen 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

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

*The outbreak of the Coronavirus pandemic in the period since the balance sheet date has caused economic ramifications for businesses and people around the world. The business impact risks of Coronavirus include reduction of available resources through illness, reduced fee income due to clients reducing spend, mobility issues caused by travel restrictions, availability of cash to cover outgoings. This is an evolving situation, the full impact of which remains unknown.*

*To reduce reliance on business structure alone, the firm has identified a number of actions to help mitigate business impact which include delaying or restricting certain bonus payments, the wider PA group drawing on committed facilities and carefully managing the cost base of the firm.*

*The firm is implementing operational risk procedures to respond to the pandemic, led by a senior and experienced team. These are designed to coordinate actions in response to public health and government bodies in the jurisdictions in which we operate, ensure business continuity and communicate and engage with employees to support them in difficult times. These procedures are subject to ongoing review and monitoring to ensure they can be adapted as the situation changes. PA is continuing to serve its clients and, other than increased remote working there has been no need for a strategic shift in the operational structure at this time.*

### Special risks

*We refer to significant events after the end of the year 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*

## LEDELSESBERETNING MANAGEMENT'S REVIEW

### Videnressourcer (fortsat)

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.

### Forventninger til fremtiden

COVID19 medfører et element af usikkerhed i forhold til det økonomiske resultat for 2020. Usikkerheden gælder specifikt 3. og 4. kvartal. I 1. kvartal oplevede vi et stærkt resultat med år-til-år stigning, og vi forventer, at 2. kvartal vil udvise et lignende resultat. Usikkerheden i 3. og 4. kvartal er relateret til en behersket nedgang i pipeline samt et generelt forbehold i forhold til den globale økonomi. Som en delvis modvægt til denne risiko har PA en betydelig mængde opgaver på lager, som strækker sig ind i 3. og 4. kvartal.

### *Knowledge resources (continued)*

*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.*

### *Future expectations*

*COVID19 introduces an element of uncertainty to 2020 financial performance. The uncertainty is specific to Q3 and Q4. Q1 saw strong performance with year on year growth and we project Q2 to produce similar performance. The uncertainty in Q3 and Q4 relate to moderately reduce pipeline certainty as well as general reservations about the global economy. To partially offset this risk PA has a significant stock of work that extends into Q3 and Q4.*

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

	Note	2019 kr. DKK	2018 kr. DKK
<b>NETTOOMSÆTNING.....</b> <i>NET REVENUE</i>		<b>312.441.321</b>	<b>250.967.627</b>
Direkte omkostninger ..... <i>Direct costs</i>		-37.978.574	-25.879.194
Andre eksterne omkostninger ..... <i>Other external expenses</i>		-38.531.033	-36.063.786
<b>BRUTTORESULTAT.....</b> <i>GROSS PROFIT/LOSS</i>		<b>235.931.714</b>	<b>189.024.647</b>
Personaleomkostninger..... <i>Staff costs</i>	1	-179.750.383	-167.127.433
Af- og nedskrivninger..... <i>Depreciation, amortisation and impairment</i>		-1.075.754	-949.373
<b>DRIFTSRESULTAT.....</b> <i>OPERATING PROFIT</i>		<b>55.105.577</b>	<b>20.947.841</b>
Andre finansielle indtægter..... <i>Other financial income</i>	2	760.272	874.791
Andre finansielle omkostninger..... <i>Other financial expenses</i>	3	-427.782	-23.659
<b>RESULTAT FØR SKAT.....</b> <i>PROFIT BEFORE TAX</i>		<b>55.438.067</b>	<b>21.798.973</b>
Skat af årets resultat..... <i>Tax on profit/loss for the year</i>	4	-12.256.298	-4.913.463
<b>ÅRETS RESULTAT.....</b> <i>PROFIT FOR THE YEAR</i>	5	<b>43.181.769</b>	<b>16.885.510</b>

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

<b>AKTIVER</b> <i>ASSETS</i>	<b>Note</b>	<b>2019</b> kr. <i>DKK</i>	<b>2018</b> kr. <i>DKK</i>
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar..... <i>Other plants, machinery, tools and equipment</i>		1.742.600	1.253.794
Indretning af lejede lokaler..... <i>Leasehold improvements</i>		66.710	172.005
<b>Materielle anlægsaktiver.....</b> <i>Tangible fixed assets</i>	<b>6</b>	<b>1.809.310</b>	<b>1.425.799</b>
Lejededpositum og andre tilgodehavender..... <i>Rent deposit and other receivables</i>		2.180.432	2.138.247
<b>Finansielle anlægsaktiver.....</b> <i>Fixed asset investments</i>	<b>7</b>	<b>2.180.432</b>	<b>2.138.247</b>
<b>ANLÆGSAKTIVER.....</b> <i>FIXED ASSETS</i>		<b>3.989.742</b>	<b>3.564.046</b>
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser..... <i>Trade receivables</i>		78.971.471	42.453.959
Igangværende arbejder for fremmed regning..... <i>Contract work in progress</i>	8	1.318.163	2.943.698
Tilgodehavende hos tilknyttede virksomheder..... <i>Receivables from group undertakings</i>		192.155.526	179.213.518
Udskudte skatteaktiver..... <i>Deferred tax assets</i>	9	228.521	221.823
Periodeafgrænsningsposter..... <i>Prepayments and accrued income</i>	10	2.733.375	2.814.452
<b>Tilgodehavender.....</b> <i>Receivables</i>		<b>275.407.056</b>	<b>227.647.450</b>
<b>Likvider.....</b> <i>Cash and cash equivalents</i>		<b>6.838.279</b>	<b>5.567.827</b>
<b>OMSÆTNINGSAKTIVER.....</b> <i>CURRENT ASSETS</i>		<b>282.245.335</b>	<b>233.215.277</b>
<b>AKTIVER.....</b> <i>ASSETS</i>		<b>286.235.077</b>	<b>236.779.323</b>

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

<b>PASSIVER</b> <i>EQUITY AND LIABILITIES</i>	<b>Note</b>	<b>2019</b> kr. DKK	<b>2018</b> kr. DKK
Selskabskapital..... <i>Share capital</i>	11	5.000.000	5.000.000
Øvrige reserver..... <i>Other reserves</i>		6.389.260	6.389.260
Overført overskud..... <i>Retained profit</i>		189.550.083	146.368.314
<b>EGENKAPITAL.....</b> <i>EQUITY</i>		<b>200.939.343</b>	<b>157.757.574</b>
Anden gæld..... <i>Other liabilities</i>		10.525.198	14.640.621
<b>Langfristede gældsforpligtelser.....</b> <i>Long-term liabilities</i>	12	<b>10.525.198</b>	<b>14.640.621</b>
Kortfristet del af langfristet gæld..... <i>Short-term portion of long-term liabilities</i>	12	33.160.056	26.026.794
Leverandører af varer og tjenesteydelser..... <i>Payables to group undertakings</i>		623.285	1.055.096
Gæld til tilknyttede virksomheder..... <i>Payables to group enterprises</i>		65.564	4.241.994
Selskabsskat..... <i>Corporation tax</i>		12.262.979	4.929.831
Anden gæld..... <i>Other liabilities</i>		28.658.652	28.127.413
<b>Kortfristede gældsforpligtelser.....</b> <i>Current liabilities</i>		<b>74.770.536</b>	<b>64.381.128</b>
<b>GÆLDSFORPLIGTELSESR.....</b> <i>LIABILITIES</i>		<b>85.295.734</b>	<b>79.021.749</b>
<b>PASSIVER.....</b> <i>EQUITY AND LIABILITIES</i>		<b>286.235.077</b>	<b>236.779.323</b>
Eventualposter mv. <i>Contingencies etc.</i>	13		
Pantsætninger og sikkerhedsstillelser <i>Charges and securities</i>	14		
Nærtstående parter <i>Related parties</i>	15		
Koncernregnskab <i>Consolidated financial statements</i>	16		



**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 2019..... <i>Equity at 1 January 2019</i>	5.000.000	6.389.260	146.368.314	157.757.574
Forslag til resultatdisponering..... <i>Proposed distribution of profit</i>			43.181.769	43.181.769
<b>Egenkapital 31. december 2019.....</b> <i>Equity at 31 December 2019</i>	<b>5.000.000</b>	<b>6.389.260</b>	<b>189.550.083</b>	<b>200.939.343</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**

	2019 kr. DKK	2018 kr. DKK	Note
<b>Personaleomkostninger</b>			<b>1</b>
<i>Staff costs</i>			
Antal personer beskæftiget i gennemsnit: <i>Average number of employees</i> 177 (2018: 171)			
Løn og gager..... <i>Wages and salaries</i>	169.323.981	158.924.846	
Pensioner..... <i>Pensions</i>	7.590.475	6.115.995	
Andre omkostninger til social sikring..... <i>Social security costs</i>	2.108.278	1.509.571	
Andre personaleomkostninger..... <i>Other staff costs</i>	727.649	577.021	
	<b>179.750.383</b>	<b>167.127.433</b>	
Direktionen og bestyrelsen har ikke modtaget særskilt vederlag <i>The board of executives and the board of directors have not received any separate remuneration.</i>			
<b>Andre finansielle indtægter</b>			<b>2</b>
<i>Other financial income</i>			
Renteindtægter fra tilknyttede virksomheder..... <i>Group enterprises</i>	746.817	869.777	
Finansielle indtægter i øvrigt..... <i>Other interest income</i>	13.455	5.014	
	<b>760.272</b>	<b>874.791</b>	
<b>Andre finansielle omkostninger</b>			<b>3</b>
<i>Other financial expenses</i>			
Renteomkostninger til tilknyttede virksomheder..... <i>Group enterprises</i>	374.259	16.884	
Finansielle omkostninger i øvrigt..... <i>Other interest expenses</i>	53.523	6.775	
	<b>427.782</b>	<b>23.659</b>	
<b>Skat af årets resultat</b>			<b>4</b>
<i>Tax on profit/loss for the year</i>			
Beregnet skat af årets skattepligtige indkomst..... <i>Calculated tax on taxable income of the year</i>	12.262.979	4.929.830	
Regulering skat vedrørende tidligere år..... <i>Adjustment of tax for previous years</i>	17	-90	
Regulering af udskudt skat..... <i>Adjustment of deferred tax</i>	-6.698	-16.277	
	<b>12.256.298</b>	<b>4.913.463</b>	

**NOTER**  
**NOTES**

	2019 kr. DKK	2018 kr. DKK	Note
<b>Forslag til resultatdisponering</b>			<b>5</b>
<i>Proposed distribution of profit</i>			
Overført resultat.....	43.181.769	16.885.510	
<i>Retained earnings</i>			
	<b>43.181.769</b>	<b>16.885.510</b>	
<b>Materielle anlægsaktiver</b>			<b>6</b>
<i>Tangible fixed assets</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 2019.....	10.065.914	1.081.305	
<i>Cost at 1 January 2019</i>			
Tilgang.....	1.459.345	0	
<i>Additions</i>			
<b>Kostpris 31. december 2019.....</b>	<b>11.525.259</b>	<b>1.081.305</b>	
<i>Cost at 31 December 2019</i>			
Af- og nedskrivninger 1. januar 2019.....	8.812.120	909.300	
<i>Depreciation and impairment losses at 1 January 2019</i>			
Årets afskrivninger .....	970.539	105.295	
<i>Depreciation for the year</i>			
<b>Af- og nedskrivninger 31. december 2019.....</b>	<b>9.782.659</b>	<b>1.014.595</b>	
<i>Depreciation and impairment losses at 31 December 2019</i>			
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2019.....</b>	<b>1.742.600</b>	<b>66.710</b>	
<i>Carrying amount at 31 December 2019</i>			
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>			<b>7</b>
<i>Fixed asset investments</i>			
		Lejededpositum og andre tilgodehavender <i>Rent deposit and other receivables</i>	
Kostpris 1. januar 2019.....		2.138.247	
<i>Cost at 1 January 2019</i>			
Tilgang.....		42.185	
<i>Additions</i>			
<b>Kostpris 31. december 2019.....</b>		<b>2.180.432</b>	
<i>Cost at 31 December 2019</i>			
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2019.....</b>		<b>2.180.432</b>	
<i>Carrying amount at 31 December 2019</i>			

**NOTER**  
**NOTES**

	2019	2018	Note
	kr.	kr.	
	DKK	DKK	
<b>Igangværende arbejder for fremmed regning</b>			<b>8</b>
<i>Contract work in progress</i>			
Salgsværdi af periodens uafsluttede produktion.....	8.732.877	7.772.987	
<i>Sales value of work performed</i>			
Acontofaktureringer.....	-7.414.714	-4.829.289	
<i>Progress invoicing of work in progress</i>			
<b>Igangværende arbejder for fremmed regning, netto.....</b>	<b>1.318.163</b>	<b>2.943.698</b>	
<i>Contract work in progress, net</i>			

**Udskudt skatteaktiv**

9

*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.*

	2019	2018
	kr.	kr.
	DKK	DKK
Udskudt skatteaktiv 1. januar.....	221.823	205.546
<i>Deferred tax, beginning of year</i>		
Tilgang i året.....	6.698	16.277
<i>Deferred tax of the year, income statement</i>		
<b>Udskudt skatteaktiv 31. december.....</b>	<b>228.521</b>	<b>221.823</b>
<i>Deferred tax assets 31 December 2019</i>		

Virksomhedens udskudte skatteaktiver er indregnet i balancen med 229 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 recognized in the balance sheet by ('000) 229. The tax asset is recognized on basis of the expectations for the next years of tax and accounting depreciation, whereby the tax asset is fully expected to be utilized within the next three years.*

**NOTER**  
**NOTES**

	2019 kr. DKK	2018 kr. DKK	Note
<b>Periodeafgrænsningsposter</b>			<b>10</b>
<i>Prepayments and accrued income</i>			
Forsikringer.....	244.772	588.290	
<i>Insurances</i>			
Omkostninger .....	55.860	41.478	
<i>Costs</i>			
Forudbetalt Husleje.....	2.432.743	2.184.684	
<i>Prepaid rent</i>			
	<b>2.733.375</b>	<b>2.814.452</b>	

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.*

	2019 kr. DKK	2018 kr. DKK	11
<b>Selskabskapital</b>			
<i>Share capital</i>			
Selskabskapitalen er fordelt således:			
<i>Specification of the 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>	

						12
<b>Langfristede gældsforpligtelser</b>						
<i>Long-term liabilities</i>						
	31/12 2019 gæld i alt	Afdrag næste år	Restgæld efter 5 år	31/12 2018 gæld i alt	Kortfristet del primo <i>Current</i>	
	<i>31/12 2019 total liabilities</i>	<i>Repayment next year</i>	<i>Debt outstanding after 5 years</i>	<i>31/12 2018 total liabilities</i>	<i>portion at the beginning of the year</i>	
Anden gæld.....	43.685.254	33.160.056	0	40.667.415	26.026.794	
<i>Other liabilities</i>						
	<b>43.685.254</b>	<b>33.160.056</b>	<b>0</b>	<b>40.667.415</b>	<b>26.026.794</b>	

**NOTER**  
**NOTES**

**Note**

**Eventualposter mv.**

*Contingencies etc.*

**13**

**Eventualforpligtelser**

*Contingent liabilities*

Huslejeforpligtelser pr. 31. december 2019 udgør 7.171 tkr. (2018: 4.218 tkr.)

Operationelle leasingkontrakter, vedrørende andre anlæg og driftsmateriel udgør 54 t.kr. (2018: 54 tkr.) og løber frem til 2021.

*Rental commitments as at 31 December 2019 amount to DKK ('000) 7,171. (2018: DKK ('000) 4,218).*

*Operating lease contracts relating to other plant, machinery and equipment amount to DKK ('000) 54 (2018: DKK('000) 54) and expires in 2021.*

**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.*

**14**

**NOTER**  
**NOTES**

**Note**

**Nærtstående parter**

**15**

*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 Holdings Limited, registreret i England og Wales.

Den registrerede adresse for PA Consulting Holdings Limited er:  
10 Bressenden Place, London SW1E 5DN. UK, hvis regnskab kan rekvireres hos PA Consulting Holding ApS.

Det ultimative moderselskab er PA Consulting Group Limited, registreret i England og Wales.

*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 parent of the largest group in which the financial statements of PA International Holdings BV are consolidated in PA Consulting Group Limited, incorporated in England and Wales.*

*The registered office address of PA Consulting Holdings Limited is:  
10 Bressenden Place, London SW1E 5DN, UK, whose financial statements may be obtained from PA Consulting Holding ApS*

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Omsætning	16.044.175	29.779.394
<i>Turnover</i>		
Varekøb	33.119.589	38.125.086
<i>Purchases</i>		
Indtægter hos tilknyttede virksomheder	746.817	869.777
<i>Intercompany other income (interest, foreign fx, etc.)</i>		
Omkostninger i tilknyttede virksomheder	20.398.970	17.126.101
<i>Intercompany other costs (management fees, marketing fee, etc.)</i>		
<i>Balance Sheet</i>		
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	192.155.526	179.213.518
<i>Intercompany receivables</i>		
Gæld til tilknyttede virksomheder	65.564	4.241.994
<i>Intercompany payables</i>		

**Koncernregnskab**

**16**

*Consolidated financial statements*

Selskabet indgår i koncernregnskabet for PA Consulting Holdings Limited, 10 Bressenden Place, London SW1E 5DN, UK.

*The company is incorporated in the consolidated financial statement for PA Consulting Holdings Limited, 10 Bressenden Place, London SW1E 5DN, UK.*

## ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS ACCOUNTING POLICIES

Årsrapporten for PA Consulting Group A/S for 2019 er aflagt i overensstemmelse med den danske årsregnskabslovs bestemmelser for virksomheder i regnskabsklasse C, mellemstor virksomhed.

Årsrapporten er udarbejdet efter samme regnskabspraksis som sidste år.

*The Annual Report of PA Consulting Group A/S for 2019 has been presented in accordance with the provisions of the Danish Financial Statements Act for enterprises in reporting class C, medium enterprise.*

*The Annual Report is prepared with the following accounting principles.*

## RESULTATOPGØRELSEN

### Nettoomsætning

Nettoomsætningen ved salg af ydelser indregnes i resultatopgørelsen, såfremt ydelsen 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 distribution, salg, reklame, administration, lokaler, ydelser på operationelle leasingomkostninger, tab på debitorer mv.

### Personaleomkostninger

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

### 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.

## 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 revenues 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.*

### 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.*



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

**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.

**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>	3-10 år	0%
Indretning af lejede lokaler..... <i>Leasehold improvements</i>	10 år	0%

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.

*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.*

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.

*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.*

## ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS ACCOUNTING POLICIES

### Finansielle anlægsaktiver

#### 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.

#### 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 nettorealisationsværdien, 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.

### Fixed asset investments

#### 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.

#### 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

## ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS ACCOUNTING POLICIES

### Periodeafgrænsningsposter, aktiver

Periodeafgrænsningsposter indregnet under aktiver omfatter afholdte omkostninger vedrørende efterfølgende regnskabsår.

### Likvide beholdninger

Likvide beholdninger omfatter likvide beholdninger.

### 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 skattemæssige 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 skattemæssig værdi af aktiver og forpligtelser.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettiget skattemæssigt 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 nominel værdi.

### Prepayments, assets

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

### Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents include cash in hand.

### 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.

Hvis valutapositionen anses for sikring af fremtidige pengestrømme, indregnes urealiserede værdireguleringer direkte på egenkapitalen.

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.*

*If the foreign exchange position is considered to hedge future cash flows, the unrealised exchange adjustments are recognised directly in the equity.*

*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.*