

# PA Consulting Group A/S

Göteborg Plads 1, 2150 Nordhavn  
CVR-nr. 67 40 49 12

## Årsrapport 2024 *Annual Report 2024*

1. januar - 31. december  
*1 January - 31 December*

Årsrapporten er fremlagt og godkendt på selskabets  
ordinære generalforsamling, den 27. juni 2025  
*The Annual Report has been presented and adopted at the Company's  
Annual General Meeting on 27 June 2025*

---

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.*

# Indholdsfortegnelse

## Contents

### Selskabsoplysninger

*Company Details*

Selskabsoplysninger

3

*Company Details*

### Erklæringer

*Statement and Report*

Ledelsespåtegning

4-5

*Management's Statement*

Den uafhængige revisors revisionspåtegning

6-10

*Independent Auditor's Report*

### Ledelsesberetning

*Management Commentary*

Hoved- og nøgletal

11-12

*Financial Highlights*

Ledelsesberetning

13

*Management Commentary*

### Årsregnskab 1. januar - 31. december

*Financial Statements 1 January - 31 December*

Resultatopgørelse

28

*Income Statement*

Balance

29-30

*Balance Sheet*

Egenkapitalopgørelse

31

*Statement of Changes in Equity*

Noter

32-39

*Notes*

Anvendt regnskabspraksis

40-45

*Accounting Policies*

# 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  
Ronnie Eriksson  
Mikkel Pødenphant  
Mitzi Geisler  
Kim Lindskov Knudsen  
Susanne Gildberg  
Søren Lehn  
Tina Kliver Hjort-Ejlertsen  
Mads Bjørn-Møldrup  
Tanja Juul Christiansen  
Cilla Dyrmosé  
Rasmus Jøssing Emmertsen  
Johanne Rønnow Olsen  
Ole Christian Vestergaard  
Stefan Knapp  
Bitten Højmark Døjholt  
Alexander John Buchanan McGill

### Revision Auditor

EY Godkendt Revisionspartnerselskab  
Dirch Passers Allé 36  
2000 Frederiksberg

# Ledelsespåtegning

## Management's Statement

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2024 for PA Consulting Group A/S.

Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2024 samt af resultatet af selskabets aktiviteter for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2024.

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

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

København, den 27. juni 2025  
Copenhagen, 27 June 2025

Direktion:  
Executive Board

---

Henrik Ringgaard Pedersen

---

Ronnie Eriksson

---

Kim Lindskov Knudsen

---

Tina Kliver Hjort-Ejlertsen

---

Cilla Dyrmosé

---

Ole Christian Vestergaard

---

Andreas Skjold Møller

---

Mikkel Pødenphant

---

Susanne Gildberg

---

Mads Bjørn-Møldrup

---

Rasmus Jøssing Emmertsen

---

Stefan Knapp

---

Rasmus Korch

---

Mitzi Geisler

---

Søren Lehn

---

Tanja Juul Christiansen

---

Johanne Rønnow Olsen

---

Bitten Højmark Døjholt

*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 2024.*

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

*In our opinion the Financial Statements give a true and fair view of the Company's assets, liabilities and financial position at 31 December 2024 and of the results of the Company's operations for the financial year 1 January - 31 December 2024.*

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

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

# Ledespåtegnin

*Management's Statement*

---

Alexander John Buchanan McGill

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 2024, 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 2024 samt af resultatet af selskabets aktiviteter for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2024 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 revisorerets 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 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 2024, 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 2024 and of the results of the Company's operations for the financial year 1 January - 31 December 2024 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.

*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.*

# Den uafhængige revisors revisionspåtegning

## *Independent Auditor's Report*

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.
- 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.

*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.*
- *Evaluate the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made by Management.*

# Den uafhængige revisors revisionspåtegning

## Independent Auditor's Report

- 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.
- 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 Commentary

*Management is responsible for Management Commentary.*

*Our opinion on the Financial Statements does not cover Management Commentary, 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 Commentary and, in doing so, consider whether Management Commentary 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.

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.

Frederiksberg, den 27. juni 2025  
*Frederiksberg, 27 June 2025*

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

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

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

*Based on the work we have performed, we conclude that Management Commentary 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 Commentary.*

# Hoved- og nøgletal

## Financial Highlights

	2024 tkr. DKK '000	2023 tkr. DKK '000	2022 tkr. DKK '000	2021 tkr. DKK '000	2020 tkr. DKK '000
<b>Resultatopgørelse</b>					
<b>Income statement</b>					
Nettoomsætning <i>Net revenue</i>	356.156	457.181	409.266	337.608	327.389
Bruttoresultat <i>Gross profit/loss</i>	269.125	360.831	339.595	273.333	269.263
Resultat af primær drift <i>Operating profit/loss of main activities</i>	36.991	105.107	87.243	64.991	66.942
Finansielle poster, netto <i>Financial income and expenses, net</i>	14.967	12.065	2.186	-251	740
Årets resultat <i>Profit for the year</i>	38.856	89.884	69.783	50.474	52.756
<b>Balance</b>					
<b>Balance sheet</b>					
Balancesum <i>Total assets</i>	610.689	592.430	489.936	411.369	393.272
Egenkapital <i>Equity</i>	502.693	463.837	373.953	304.170	253.696
Investeringer i materielle anlægsaktiver <i>Investment in property, plant and equipment</i>	887	444	2.865	2.782	263
<b>Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte</b>	<b>184</b>	<b>210</b>	<b>214</b>	<b>183</b>	<b>179</b>
<b>Average number of full-time employees</b>					
<b>Nøgletal</b>					
<b>Key ratios</b>					
Overskudsgrad <i>Profit margin</i>	10,4	23,0	21,3	19,3	20,4
Afkast af investeret kapital <i>Return on invested capital</i>	7,6	22,7	25,1	20,7	24,9
Soliditetsgrad <i>Equity ratio</i>	82,3	78,3	76,3	73,9	66,0
Egenkapitalforrentning <i>Return on equity</i>	8,0	21,5	20,6	18,1	23,2
Likviditetsgrad <i>Current ratio</i>	564,0	460,3	422,4	387,4	331,2

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:

# Hoved- og nøgletal

## Financial Highlights

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>
Overskudsgrad:	$\frac{\text{Driftsresultat} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$
<i>Operating 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>Return on invested capital:</i>	$\frac{\text{Operating profit/loss} \times 100}{\text{invested capital}}$
Likviditetsgrad	$\frac{\text{Omsætningsaktiver} \times 100}{\text{Kortfristede gældsforpligtelser}}$
<i>Current ratio</i>	$\frac{\text{Current assets} \times 100}{\text{Current liabilities}}$
Egenkapitalforrentning:	$\frac{\text{Resultat efter skat} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$
<i>Return on equity:</i>	$\frac{\text{Profit/loss after tax} \times 100}{\text{Average equity}}$
Egenkapitalforrentning (ekskl. minoritetsinteresser):	$\frac{\text{Egenkapital} \times 100}{\text{Samlede aktiver, ultimo}}$
<i>Return on equity (ex minorities):</i>	$\frac{\text{Equity ex. minorities, at year end} \times 100}{\text{Total equity and liabilities, at year end}}$

# 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

I regnskabsåret er årsregnskabet ikke væsentligt påvirket af usædvanlige eller isolerede forhold.

### Udviklingen i aktiviteter og økonomiske forhold

At følge den globale strategi for PA siden investeringen fra Jacobs Engineering Group, Inc. (Jacobs) i 2021 har vist sig at være en succes for PA Consulting Group A/S, da vi forbliver fuldt engagerede i vores globale strategi om at hjælpe med at opbygge en positiv menneskelig 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 tjenester oplevede et fald i efterspørgslen hos vores kunder i 2024 efter makroøkonomiske usikkerheder. Vi har fortsat eksekveret vores positionering og tilbud i overensstemmelse med den globale strategi, der er forankret i vores nordiske strategi, hvor vi har tilføjet udvalgte nøglekunder til vores portefølje og fokuseret på at øge andelen af arbejde fra vores eksisterende key accounts på strategiske temaer.

### 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

*Following the global strategy for PA since the investment from Jacobs Engineering Group, Inc. (Jacobs) in 2021, has shown successful for PA Consulting Group A/S, as we stay fully 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 saw a decline in demand with our clients in 2024 following macroeconomic uncertainties. We have continued to execute our positioning and offerings according to the global strategy embodied in our Nordic Strategy, where we have added select key clients to our portfolio and focused on increasing the share of work from our existing key accounts on strategic themes.*

# Ledelsesberetning

## Management Commentary

### Årets resultat sammenholdt med forventet udvikling

Den fortsatte usikkerhed efter store skift i makrotendenser gjorde det i 2024 betød for vores kunder og PA Consulting Group A/S et fortsat for at udnytte evnen til at tilpasse sig disse usikkerheder med krig i Europa og bredere makroøkonomiske usikkerheder og afhængighed af forsyningskæder.

Regnskabsåret 2024 bød på fald i omsætningen til 356 mDKK (2023: 457 mDKK), bruttoresultatet til 269 mDKK (2023: 361 mDKK), driftsresultat til 37 mDKK (2023: 106 mDKK) og resultat før skat til 52 mDKK (2023: 117 mDKK).

Ledelsen finder resultatet for 2024 tilfredsstillende, selvom de var betydeligt lavere end forventningerne fra 2023. Dette er resultatet af negative ændringer i markedsefterspørgslen i anden halvdel af 2024, der faldt sammen med afslutningen af flere større engagementer, som påvirkede evnen til at opfylde forventningerne for 2024.

Vi har nu med succes tiltrukket og onboardet udvalgte talenter med forskellige kapaciteter, der er behov for nu såvel som de kommende år.

### Betydningsfulde begivenheder, indtruffet efter regnskabsårets afslutning

Der er ikke efter regnskabsårets afslutning indtruffet begivenheder af væsentlig finansiel betydning.

### Finansielle risici

Selskabet er underlagt de samme finansielle risici som PA Consulting Group Limited, hvis detaljerede analyse er omtalt i koncernregnskabet for 2024. Bestyrelsen for PA Consulting Group Limited har gennem sine udvalg indført en struktur af politikker og processer til at identificere, vurdere og styre risici. Risikobegrænsende strategier omfatter implementering af interne kontroller, der i sagens natur har til formål at styre og reducere snarere end at eliminere risici. Risikostyringsudvalget har af bestyrelsen fået det overordnede ansvar for at overvåge eksisterende og nye risici.

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

The continued uncertainties following major shift in macro trends, saw the need in 2024 for our clients and PA Consulting Group A/S to continue to utilise the ability to adapt to these uncertainties following war in Europe and wider, macroeconomic uncertainties and reliance of supply chains.

The financial year of 2024 saw decreases in revenue to 356 mDKK (2023: 457mDKK), gross profit to 269 mDKK (2023: 361mDKK), operating profit to 37 mDKK (2023: 105mDKK) and profit before tax to 52 mDKK (2023: 117mDKK).

Management finds the 2024 results satisfactory, although these were significantly lower than expectations from 2023. This was the result of adverse market demand changes in the second half of 2024 coinciding with the ending of several major engagements affecting the ability to meet 2024 expectations.

We have now successfully attracted and onboarded select talent with distinct capabilities in need now as well as the coming years.

### 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

The Company is subject to the same financial risks as PA Consulting Group Limited, the detailed analysis of which is mentioned in the Group financial statements for 2024.

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

# Ledelsesberetning

## Management Commentary

### Finansielle risici (fortsat)

De risici, de søger at håndtere, falder i seks hovedkategorier: personalerisiko, finansiel risiko, markedsrisiko, operationel risiko, omdømmerisiko og compliance/juridisk risiko. Udvalget fører tilsyn med de afbødende foranstaltninger til styring og reduktion af risici ved at føre et centralt register over risici og afbødende foranstaltninger og ved at gennemgå regelmæssige statusrapporter fra sine risikounderudvalg.

### Forsknings- og udviklingsaktiviteter

PA er forpligtet til ny vidensdeling og innovation gennem levering af forskning og udvikling til kunder og gennem investering i projekter internt. Koncernen vil fortsætte sin politik med investeringer i forskning og udvikling for at bevare en konkurrencedygtig position på markedet.

### Vidensressourcer

Vores vigtigste aktiv er vores medarbejdere. Vores evne til at vækste, imødekomme markedsbehov og konkurrere effektivt med andre konsulentfirmaer er i høj grad afhængig af at have det rette talent i organisationen for at præstere godt. Tabet af nøgletalent eller manglende evne til at tiltrække folk med de rette færdigheder kan have en alvorlig indvirkning på vores evne til at opfylde kundeengagementer.

For at sikre, at vi rekrutterer og fastholder de rette mennesker og altid har de rette mennesker med den rette sammensætning af kompetencer på et projektteam, har vi grundige rekrutteringsprocesser og en robust tilgang til performance management for at sikre, at enkeltpersoner opfylder de aftalte mål. Vi har også et omfattende lærings- og udviklingspensum, der leverer udvikling gennem gruppekursus, digitale platforme og individuel coaching.

### Forventninger til fremtiden

Finansiel uro og usikkerhed på tværs af alle brancher, vi arbejder i, udgør fortsat et element af usikkerhed for de finansielle resultater i 2025. Selskabets solgte arbejde og salgspipeline er fortsat sund, selvom usikkerhederne kræver evnen til at tilpasse services og forblive relevant med skiftende kundebehov, hvilket til gengæld vil fortsætte med at skabe usikkerhed i alle sektorer på grund af markedsændringerne.

### Financial risk (continued)

The risks they seek to manage now fall into six main categories: people risk, financial risk, market risk, operational risk, reputational risk and compliance/legal risk. 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 sub-committees.

### Research and development activities

PA is committed to new knowledge creation and innovation 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.

### Knowledge resources

Our most important asset is our people. Our ability to grow, meet the demands of the market and compete effectively with other consultancy firms is, to a large extent, dependent on having the talent in the organization, to perform well. The loss of key talent, or the inability to attract people with the right skills, could have a serious impact on our ability to service client contracts.

To ensure that we recruit and retain the right people and always have the right people with the right mix of skills on an assignment team, we have rigorous recruitment processes and a robust approach to performance management to ensure individuals are meeting agreed objectives. We also have an extensive learning and development curriculum which delivers development through Group courses, digital platforms and individual coaching.

### Future expectations

Financial turmoil and uncertainty across all industries we serve continues to represent an element of uncertainty to 2025 financial performance. The Company's Stock of Work and Sales pipeline remains healthy, although the uncertainties require ability to adapt offering and stay relevant to the changing customer needs, which in return will continue to create uncertainty in all sectors because of the market changes.

# Ledelsesberetning

## Management Commentary

### Forventninger til fremtiden (fortsat)

Det øgede samarbejde på tværs af vores globale firma og partnerskaber, især i Norden, forventes at åbne yderligere muligheder for strategisk samarbejde og vækst. Vi vil fortsætte med at udvide vores fodaftryk i vores udvalgte brancher med vores nøglekunder for at hjælpe med at opbygge en positiv menneskelig fremtid i en teknologidrevet verden.

Resultat før skat forventes at ligge inden for intervallet 20% til 25% af nettoomsætningen. Omsætningen forventes at ligge i intervallet 325 mDKK til 475 mDKK.

### Inklusion og diversitet

#### Vores medarbejdere

Vores medarbejdere er kernen i alt, hvad vi gør. Hver dag samarbejder vores tværfaglige teams og bringer forskelligartet ekspertise og indsigt for at hjælpe vores kunder med at tackle verdens mest komplekse udfordringer.

Vi er lige så dedikerede til at skabe en enestående arbejdsplads, som vi er til at levere virkningsfulde resultater. Derfor har vi opbygget en kultur, der fremmer samarbejde, mangfoldighed, inklusion og vækst, hvor vores medarbejdere føler sig værdsat, styrket og inspireret til at yde deres bedste.

#### Medarbejdernes engagement

Hos PA tror vi på, at engagerede medarbejdere er afgørende for at drive innovation, levere exceptionelle resultater for vores kunder og fremme langsigtet organisatorisk vækst. Når vores medarbejdere føler sig hørt, værdsat og styrket, bringer de deres bedste ideer og energi med på arbejde, hvilket gør det muligt for os at trives som virksomhed og gøre en større forskel i verden.

Derfor er det fortsat en topprioritet at lytte til vores medarbejdere. Vores medarbejderundersøgelser er et vigtigt værktøj til at hjælpe os med at forstå deres oplevelser, vurdere, hvordan vores strategi giver genklang og identificere muligheder for forbedring.

I 2024 fortsatte vi med at forbedre vores engagementstilgang. Efter engagementsundersøgelsen i oktober fortsatte vi med at finpudse vores tilgang og introducerede nye initiativer for at styrke medarbejderoplevelsen.

### Future expectations (continued)

*The increased collaboration across our global firm and partnerships, and especially within the Nordics region, 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.*

*Profit before tax is expected to be within the range of 20% to 25% of Net Revenue. Revenue is expected to be in the range of 325M to 475M kroner.*

### Inclusion and diversity

#### Our People

*Our people are at the heart of everything we do. Every day, our multidisciplinary teams collaborate, bringing diverse expertise and insights to help our clients tackle the world's most complex challenges. We are just as dedicated to creating an exceptional workplace as we are to delivering impactful results. That's why we've built a culture that fosters collaboration, diversity, inclusion, and growth - where our people feel valued, empowered, and inspired to do their best work.*

#### Employee engagement

*At PA, we believe that engaged employees are fundamental to driving innovation, delivering exceptional outcomes for our clients, and fuelling long-term organisational growth. When our people feel heard, valued, and empowered, they bring their best ideas and energy to work - enabling us to thrive as a business and make a greater impact in the world.*

*That's why listening to our people remains a top priority. Our employee engagement surveys are a vital tool in helping us understand their experiences, assess how our strategy is resonating, and identify opportunities to improve. In 2024, we continued to enhance our engagement approach. Following the October engagement survey, we continued to refine our approaches and introduced new initiatives to strengthen employee experience.*

# Ledelsesberetning

## Management Commentary

### Inklusion og diversitet (fortsat)

Vi udviklede også vores undersøgelsesstrategi for at indsamle feedback oftere og mere effektivt. Gennem et nyt format med tre kortere pulsurundersøgelser hvert år vil vi indsamle rettidig indsigt og reagere med større fleksibilitet for at forbedre vores medarbejders oplevelse. Denne tilgang vil give os mulighed for at forblive tæt forbundet med medarbejdernes holdninger og handle hurtigt på det, der betyder mest.

### Vækst

Hos PA tror vi på kraften i personlig vækst og udvikling. At omfavne en væksttankegang og en stærk drivkraft til at blive ved med at udvikle sig er afgørende for både vores medarbejdere og vores virksomhed. Vores kernefilosofi er, at hver enkelt person hos PA, fra den mest senior til den mest junior, skal investere i deres egen vækst og udvikling. Når vi alle forpligter os til denne rejse, beskytter vi vores kollektive talenter og sikrer, at vi når vores højeste præstationspotentiale.

Læring og udvikling er en integreret del af, hvordan PA leverer ekspertise til vores kunder og skaber en dynamisk læringskultur. Vi anvender en meget anvendt model for at sikre, at læring og udvikling primært kan opnås på jobbet, suppleret med læring fra andre og formel læring - lige fra selvstyret onlinelæring til ansigt-til-ansigt workshops og certificerede kurser. Vores inkluderende varierede læringstilgang bringer digital læring, virtuelle klasseværelser, personlige sessioner og LinkedIn Learning sammen, hvilket sikrer, at alle har adgang til forskelligartede og berigende uddannelsesoplevelser. Vi prioriterer tilgængelighed og er dybt engagerede i inklusivitet, hvilket giver alle mulighed for fuldt ud at deltage, trives og nå deres højeste potentiale.

### Inklusion

Vores personalestrategi er "inkluderende-by-design" for at fremme en kultur med inklusivitet og meritokrati, tilskynde til mangfoldige ideer og erfaringer, mindske fordomme på alle arbejdsområder og sikre, at vi tiltrækker, fastholder og fremmer de allerbedste talenter i hele vores organisation.

Vores løn- og inklusionsrapport for 2024, som offentliggøres på vores eksterne webside, giver et detaljeret overblik over vores bredere arbejde med inklusion og ligestilling og viser vores fremskridt og aktiviteter i løbet af det seneste år.

### Inclusion and diversity (continued)

We also evolved our survey strategy to gather feedback more frequently and effectively. Through a new format of three shorter pulse surveys each year we will collect timely insights and respond with greater agility to enhance our people's experience. This approach will allow us to stay closely connected to employee sentiment and act quickly on what matters most.

### Growth

At PA, we believe in the power of personal growth and development. Embracing a growth mindset and a strong drive to keep evolving is essential for both our people and our business. Our core philosophy is that every individual at PA, from the most senior to the most junior, should passionately invest in their own growth and development. When we all commit to this journey, we safeguard our collective talents and ensure we reach our highest performance potential.

Learning and development is an integral part of how PA delivers excellence to our clients and creates a dynamic learning culture. We apply a widely used model to ensure learning and development can be achieved primarily through on-the-job experiences, supplemented by learning from others and complemented by formal learning - ranging from self-directed online learning to face-to-face workshops and certified courses. Our inclusive blended learning approach brings digital learning, virtual classrooms, in-person sessions, and LinkedIn Learning together, ensuring everyone has access to diverse and enriching educational experiences. We prioritise accessibility and are deeply committed to inclusivity, empowering every learner to fully participate, thrive, and reach their highest potential.

### Inclusion

Our people strategy is 'inclusive by design', fostering a culture of inclusivity and meritocracy, encouraging diverse thought and experience, mitigating bias in all areas of work, and ensuring we attract, retain, and promote the very best talent throughout our organisation.

Our 2024 Pay and Inclusion Report, which is published on our external website, provides a detailed overview of our broader work on inclusion and equality and demonstrates our progress and activity over the last year.

# Ledelsesberetning

## Management Commentary

### **Inklusion og diversitet (fortsat)**

#### **Velvære**

Vi fortsætter med at prioritere vores medarbejderes sundhed og velvære og anerkender, at dette spænder over fem nøgleområder: mental, fysisk, økonomisk, social og karriererelateret trivsel. Vi adresserer aktivt hver af disse gennem træning såsom webinarer og live-begivenheder samt løbende forbedringer af vores politikker, ressourcer og processer, hvilket sikrer, at vores medarbejdere føler sig fuldt støttet i alle aspekter af deres trivsel i og uden for arbejdet. For første gang rapporterer vi også eksternt om vores arbejde på dette område i overensstemmelse med den britiske regerings frivillige rapporteringsrammeverk, hvor der er flere oplysninger tilgængelige om, hvordan vi støtter og håndterer mental sundhed og trivsel på arbejdspladsen.

#### **Forventninger til fremtiden**

Vi forventer ikke, at type af vores forretningsaktiviteter vil ændre sig inden for en overskuelig fremtid på en sådan måde, at det vil have en negativ indvirkning på arten af de risici, der er forbundet med menneskerettigheder. Vi vil fortsætte med at overholde alle love og regler, der gælder for vores virksomhed, og vil fortsætte med at gennemgå og overvåge vores aktiviteter og forsyningskæder som beskrevet ovenfor og træffe passende foranstaltninger, hvor det er nødvendigt for at løse eventuelle menneskerettighedsproblemer, der måtte opstå.

### **Inclusion and diversity (continued)**

#### **Wellbeing**

*We continue to prioritise the health and wellbeing of our people, recognising that this spans five key areas: mental, physical, financial, social, and career-related wellbeing.*

*We are actively addressing each of these through education - such as webinars and live events - as well as ongoing improvements to our policies, resources and processes, ensuring our people feel fully supported in every aspect of their wellbeing inside and outside of work. For the first time, we are also reporting externally on our work in this space, following the UK Government's voluntary reporting framework, where more information is available on how we are supporting and managing mental health and wellbeing at work.*

#### **Expectations for the future**

*We do not expect the nature of our business operation to change in the foreseeable future in such a way that will adversely impact the nature of the risks relating to human rights. We will continue to comply with all laws and regulations applicable to our business and will continue to review and monitor our operations and supply chains as described above, taking appropriate actions where necessary to address any human rights issues that may arise.*

# Ledelsesberetning

## Management Commentary

### Redegørelse for samfundsansvar

#### Forretningsmodel

PA Consulting Group A/S er et innovations- og transformationskonsulenthus, hvor selskabets hovedaktiviteter er levering af en række konsulenttydelser til det offentlige og private erhvervsliv. Virksomheden opererer inden for forbruger- og fremstillingssektoren, forsvars- og sikkerhedssektoren, energi og forsyningsselskaber, finansielle tjenesteydelser, offentlige myndigheder, sundheds- og biovidenskab samt transportsektoren. Virksomhedens konsulenttydelser leveres af medarbejdere i virksomheden og af medarbejdere i andre selskaber i PA-koncernen.

### Socialt og økonomisk ansvar

#### Sociale og medarbejderrelationer:

PA stræber efter at tiltrække, udvikle og fastholde usædvanligt talentfulde mennesker og arbejder hårdt for at sikre, at alle hos PA har mulighed for at bringe deres sande jeg på arbejde. Dårlige sociale og medarbejderforhold kan have en alvorlig indvirkning på vores evne til at tiltrække og fastholde medarbejdere og kan også føre til retssager, skade vores omdømme og i sidste ende påvirke vores omsætning og overskud.

#### Politik og strategi:

Hos PA er vi forpligtet til lige behandling af alle, og vi behandler alle vores medarbejdere med værdighed og respekt og giver et produktivt arbejdsmiljø fri for diskrimination, repressalier, tvangspres, mobning og chikane.

Vi vurderer ofte vores etiske ansvar for at sikre en mere retfærdig behandling af vores medarbejdere, ligestilling mellem kønnene og social mobilitet gennem rekruttering.

I 2024 engagerede vi os regelmæssigt med vores medarbejdere i løbet af året og på en række forskellige måder. Vi har en omfattende intranet-side, et digitalt læringsakademi, ugentlige PA-nyhedsopdateringer og regelmæssige meddelelser fra vores administrerende direktør og andre medlemmer af vores øverste ledelsesteam. Vi afholder også mange personlige arrangementer og sammenkomster på vores globale kontorer og giver opdateringer til medarbejderne i løbet af året om finansielle og økonomiske faktorer, der påvirker virksomhedens resultater.

### 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 provision consultancy services to government and industry. The Company operates in the consumer and manufacturing, defence and security, energy and utilities, financial services, government, health and life sciences and transport sectors. The Company's consultancy services are delivered by employees of the Company, and by employees of fellow PA group companies.

### Social and economic responsibility

#### Social and employee relations:

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.

We frequently assess our ethical responsibilities to ensure fairer treatment of our people, gender parity, and social mobility through recruitment.

In 2024, we engage with our people regularly throughout the year and in a variety of ways. We have a comprehensive intranet site, digital learning academy, weekly PA news updates, and regular all-staff messages from our Chief Executive Officer and other members of our senior leadership team. We also hold many in-person events and gatherings throughout our global offices and provide updates to employees throughout the year on financial and economic factors affecting the performance of the Company.

# Ledelsesberetning

## Management Commentary

### Redegørelse for samfundsansvar (fortsat)

Hvert år gennemfører vi en engagementsundersøgelse blandt vores medarbejdere, senest i oktober 2024. At lytte og reagere på denne feedback er en stor del af at levere på vores forpligtelse til at skabe et sted, der tiltrækker de bedste og klogeste medarbejdere og gør det muligt for alle at trives og udvikle deres færdigheder hver dag.

Vi vurderer ofte vores etiske ansvar for at sikre en mere retfærdig behandling af vores medarbejdere, ligestilling mellem kønnene og social mobilitet gennem rekruttering. Vi er en britisk arbejdsgiver, der er akkrediteret for leveløn, vi er medlem af FN's Global Compact, og vi overholder Ethical Trading Initiatives grundlæggende kodeks for god arbejdspraksis.

### Forventninger til fremtiden

Fremadrettet forbliver vores strategi fortsat klar, vi vil fokusere på vækst i vores kernegeografier, sikre, at vi fortsætter med at rekruttere forskelligartede talenter og yderligere investere i at skabe muligheder for vores medarbejdere til at lære, udvikle sig og opbygge spændende og givende karrierer.

### Miljøområdet

Selvom PA's direkte miljøpåvirkning er begrænset, anerkender vi vores påvirkning gennem rejser for vores medarbejdere, drift af vores kontorer og levering af udstyr. Vi vil fortsætte med at søge måder at minimere vores påvirkning af miljøet så meget som muligt. Videnskabeligt baserede mål giver os et robust og kvantificerbart middel til at vurdere vores miljøpåvirkning og fremskridt. Hvor vi kan, vil vi forsøge at basere vores målsætninger og mål på solid videnskab i overensstemmelse med dette initiativ. Vi tror på, at den største indvirkning, vi kan have på miljøet, er gennem det arbejde vi udfører for vores kunder. Ved at give dem bæredygtige løsninger på deres udfordringer opvejer vi meningsfuldt påvirkningen af vores egen virksomhed.

Vi vil bestræbe os på at opnå bedste miljømæssige praksis gennem at:

- Opretholde et effektivt miljøledelsessystem i overensstemmelse med kravene i ISO 14001 og opnå ekstern certificering i henhold til denne standard for visse områder af virksomheden.
- Overholde og søge at overgå lov- og

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

*Each year, we undertake an engagement survey of our people, most recently in October 2024.*

*Listening and responding to this feedback is a huge part of delivering on our commitment to creating a place which attracts the best and brightest minds and enables everyone to thrive and develop their skills, every day.*

*We frequently assess our ethical responsibilities to ensure fairer treatment of our people, gender parity, and social mobility through recruitment. We are a UK Living Wage accredited employer, we are a member of the UN Global Compact, and we comply with the Ethical Trading Initiative base code on good labour practices.*

### Expectations for the future

*Looking forward, our strategy remains 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.*

### Environmental matters

*While PA's direct environmental impact is limited, we recognise our impact through travel for our employees, running our offices and providing equipment. We will continue to seek ways to minimise our impact on the environment as far as possible. Science-based targets set a robust and quantifiable means for us to assess our environmental impact, and our progress. Where we can, we will seek to base our objectives and targets on firm science, in line with this initiative. We believe that the greatest impact we can have on the environment is through the work we do for our clients. By providing them with sustainable solutions for their challenges we meaningfully offset the impact of our own business.*

*We will strive to achieve environmental best practice through:*

- *maintaining an effective and efficient environmental management system in line with the requirements of ISO 14001 and achieving external certification to that standard for some areas of the business.*
- *complying with, and seeking to exceed*

# Ledelsesberetning

## Management Commentary

### Redegørelse for samfundsansvar (fortsat)

#### myndighedskrav

- Fortsætte vores bestræbelser på at reducere vores CO<sub>2</sub>-aftryk, især i forhold til vores forretningsrejser, affald, fast ejendom og trykt materiale, ved at sætte årlige mål og måle vores fremskridt
- Forbedre energieffektiviteten gennem forsigtigt forbrug, overvågning af energiforbruget og overvejelser om energieffektiv teknologi og vedvarende alternativer.

#### Risiko:

De klimarelaterede risici, der er nævnt nedenfor, er den væsentligste miljørisiko, som PA er udsat for. Vi mener, at disse er tilstrækkeligt kontrolleret af implementeringen af vores videnskabeligt baserede mål.

#### Politik:

Vi har en dedikeret miljøpolitik, som passer sammen med vores globale "Approach to Sustainability and Corporate Social Responsibility". Disse dokumenter skitserer tilsammen vores tilgang til de miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige udfordringer, vi står over for i den moderne verden. Disse principper bakkes op af vores adfærdskodeks, som skitserer de skridt, vores medarbejdere skal tage for at sikre, at vores kerneværdier bliver gennemført gennem alt det arbejde, vi udfører.

#### Handlinger:

I 2024 blev vores science based targets-indsendelse godkendt af SBTi, hvilket bekræfter, at vores mål er i overensstemmelse med 1,5°C-temperaturstigning. Det betyder, at vi kan bekræfte, at PA's mål for reduktion af drivhusgasser er:

- At reducere vores direkte (scope 1+2) udledning med 75%
- At reducere vores indirekte (scope 3) emissionsintensitet med 55%
- At købe 100% vedvarende energi.

Alle disse mål er for 2030 i forhold til et referencescenarie for 2019. Desuden:

- Vi sigter mod at opnå netto-nul CO<sub>2</sub>-emissioner senest i 2040.

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

#### statutory and regulatory requirements

- continuing our efforts to reduce our carbon footprint, particularly in relation to our business travel, waste, real estate and printed material, by setting annual targets and measuring our progress
- enhancing energy efficiency through prudent consumption, monitoring of energy use, and consideration of energy efficient technology and renewable alternatives.

#### Risk:

The climate-related risks noted below are the most significant environmental risk to which PA is exposed. We believe these are adequately controlled by implementation of our Science-Based Targets.

#### Policy:

We have a dedicated environmental policy, which sits alongside our global 'Approach to Sustainability and Corporate Social Responsibility'. These documents together outline our approach to the environmental, social and governance challenges we face in the modern world. These principles are backed up by our code of conduct, which outlines the steps our people must take to ensure our core values are enacted through all the work we do.

#### Actions:

In 2024 our Science Based Targets submission was approved by SBTi, confirming that our targets are in line with 1.5C temperature rise. This means we are able to confirm PA's greenhouse gas reduction targets are:

- To reduce our direct (Scope 1+2) emissions by 75%
- To reduce our indirect (Scope 3) emissions intensity by 55%
- To source 100% renewable power

All of these targets are for 2030, set against a 2019 baseline. Additionally:

- We aim to achieve net zero carbon emissions by 2040

# Ledelsesberetning

## Management Commentary

### Redegørelse for samfundsansvar (fortsat)

Alle fire mål er defineret og overvåget i overensstemmelse med SBTi-kriterierne og vurderes i forhold til PA som helhed. Yderligere detaljer er tilgængelige i PA Consulting Group Limiteds årsrapport.

Til dato har vi opnået gode fremskridt i forhold til disse mål - rapportering er tilgængelig i PA Consulting Group Limited-rapporten.

### Indvirkning på det ydre miljø

#### Risiko:

PA anerkender omfanget af klimakrisen og behovet for beslutnings handling for at reagere på den. De risici og muligheder, der er identificeret i den klimarelaterede risikovurdering (CRR), kategoriseres tematisk i overensstemmelse med anbefalingerne fra taskforcen om klimarelaterede finansielle oplysninger (TCFD) og efter tidsplan.

De væsentligste risici er:

- Det ustabile lovgivningsmæssige landskab
- Indførelse af lav-emissionsteknologi
- Stigende kundeforventninger til afbødning af klimaændringer
- Fysiske risici efter 2030

#### Politik:

I 2024 fortsatte vi med at opbygge vores evne til at tage udfordringen op med at dekarbonisere vores aktiviteter samtidig med at vi arbejdede bedre sammen med vores leverandører og kunder for at skabe forandring på tværs af værdikæden.

PA er i sig selv en agil og fleksibel organisation, så vores eksisterende styrings- og ledelsesstrukturer er godt tilpasset til at udnytte de nye muligheder samtidig med, at vi reagerer på risiciene. I et lav-emissionsscenario (f.eks. 1,5°C-opvarmning) vil vores driftsmodel sandsynligvis forblive stort set upåvirket, selv om vi forventer behovet for at reagere proaktivt på mere intensiv regulering på dette område. Hvis vi tager et scenarie med højere kulstofemissioner (BAU), forventer vi at have brug for en større grad af fleksibilitet med hensyn til vores drift for at reagere på en stigning i vejr- og klimahændelser, selvom vi stadig forventer, at vores grundlæggende driftstilgang vil være tilstrækkelig modstandsdygtig til at fungere effektivt i dette miljø.

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

All 4 targets are defined and monitored in line with SBTi criteria and are assessed against PA as a whole. Further detail is available in the PA Consulting Group Limited annual report.

To date we have achieved good progress against these targets - reporting is available in the PA Consulting Group Limited report.

### Impact on the external environment

#### Risk:

PA recognises the scale of the climate emergency and the need for decisive action to respond to it. Risks and opportunities identified in the Climate-Related Risk Assessment (CRR) are categorised thematically in line with the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) recommendations and by timescale.

The principal risks are:

- The volatile regulatory landscape
- Introduction of low carbon technology
- Increasing customer expectations of climate change mitigation
- Physical risks beyond 2030

#### Policy:

In 2024, we continued to build our capability to rise to the challenge of decarbonising our operations, while working better with our suppliers and customers to spread change across the value chain.

PA is intrinsically an agile and flexible organisation, so our existing governance and management structures are well-adapted to take advantage of the emerging opportunities, while responding to the risks. In a low-carbon scenario (e.g. 1.5°C warming) our operating model is likely to remain broadly unaffected, although we would anticipate the need to respond proactively to more intensive regulation in this space. Taking a higher carbon (BAU) scenario, we would expect to need a greater degree of flexibility in terms of our operations to respond to an increase in weather/ climate incidents, though we would still anticipate that our fundamental operating approach will be sufficiently resilient to function effectively in this environment.

# Ledelsesberetning

## Management Commentary

### Redegørelse for samfundsansvar (fortsat)

Kernen i vores klimaindsats er vores engagement i science-based targets (SBT)-initiativet, som nu har valideret vores emissionsreduktionsmål.

Vores SBT'er kan ses ovenfor.

Alt sammen 2030-mål baseret på et referencescenarie fra 2019. Derudover vil vi nå netto nul efter SBTi-kriterier senest i 2040.

Alle disse kulstofmål spores på global basis ved hjælp af en komplet scope 3-opgørelse, og emissioner spores på en well-to-wheel og cradle-to-gate-basis baseret på GHG-protokolberegningmetoder og valideres i henhold til ISO 14064. Yderligere oplysninger om vores drivhusgasemissioner er tilgængelige i PA Consulting Groups regnskaber.

Vores chief transformation officer (CTO) er ansvarlig for håndteringen af klimarelaterede risici og muligheder med reference til bestyrelsen. Det daglige ansvar og tekniske tilsyn ligger hos chefen for sundhed, sikkerhed, miljø og kvalitet (HSEQ). Klimarelaterede risici overvåges gennem udvalget for operationel og sikkerhedsmæssig (OSRSC), som rapporterer til bestyrelsen gennem risikostyringsudvalget. Det endelige ansvar for håndtering af klimarelaterede spørgsmål ligger på bestyrelsesniveau.

Chefen for HSEQ er ansvarlig for vurdering og styring af klimarelaterede risici med reference til CTO'en. PA udfylder regelmæssigt en klimarelateret risikovurdering (CRR), som er i overensstemmelse med TCFD/IFRS-standarder og er skrevet på grundlag af dobbelt væsentlighed. Denne CRR identificerer centrale anbefalinger til handling, som derefter videreføres gennem organisationens sædvanlige ledelsesstrukturer.

#### Anti-korruption Væsentlige risici:

Vi er opmærksomme på vigtigheden af at overholde al gældende lovgivning, der påvirker vores forretningsaktiviteter og af de potentielle økonomiske indvirkning og skade på vores omdømme, der kan skyldes et brud, herunder et brud på antikorrupsionslovgivningen. Ud over at skade PA's omdømme og brand kan et brud på love

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

*The centrepiece of our climate response is our commitment to the Science-Based Targets (SBT) initiative, who have now validated our emissions reduction targets.*

*Our SBTs can be seen above.*

*All by 2030, based on a 2019 baseline. Additionally, we will reach net zero, by SBTi criteria, by 2040.*

*All these carbon targets are tracked on a global basis, using a complete scope 3 inventory and emissions are tracked on a well-to-wheel and cradle-to-gate basis, based on GHG protocol calculation methods and are validated to ISO 14064. Further details on our GHG emissions are available in the PA Consulting Group accounts.*

*The Chief Transformation Officer (CTO) is responsible for the management of climate-related risks and opportunities, with reference to the board of directors. Day to day responsibility and technical oversight sits with the Head of Health, Safety, Environment and Quality (HSEQ). Climate-related risks are overseen through the Operational and Security Risk Management Committee (OSRSC), which reports to the board of directors through the Risk Management Committee. Ultimate accountability for management of climate-related matters sits at board level.*

*The Head of HSEQ is responsible for the assessment and management of climate-related risks, with reference to the CTO. PA regularly completes a climate-related risk assessment (CRR), which aligns with TCFD/IFRS standards and is written on the basis of double-materiality. This CRR identifies key recommendations for action which are then taken forward through the usual management structures of the organisation.*

#### Anti-korruption

##### Material risks:

*We are aware of the importance of complying with all applicable legislation affecting our business activities and of the potential financial impact and damage to our reputation that can result from a breach, including a breach of anti-corruption laws. As well as damaged to PA's reputation and brand, a breach of laws and regulations could result in a significant direct adverse financial impact for PA, and could lead to a loss of future profitability, as*

# Ledelsesberetning

## Management Commentary

### Redegørelse for samfundsansvar (fortsat)

og regler resultere i en betydelig direkte negativ økonomisk indvirkning for PA og kan føre til et tab af fremtidig rentabilitet, da færre kunder tildeler forretninger til PA, eller PA er udelukket fra at byde på opgaver. Det kan også føre til retsforfølgelse af PA's medarbejdere eller ledelse.

#### **Politik:**

PA's globale anti-bestikkelsespolitik gælder for alle vores medlemmer, direktører, agenter og underleverandører i alle lande. Det er beregnet til at håndtere korrupt praksis, der er omfattet af:

- The UK Bribery Act of 2010 (the 'Bribery Act').
- The US Foreign Corrupt Practices Act (the 'FCPA').
- Lignende love og regler i andre lande, hvor PA, dets agenter og underleverandører driver forretning.

Vi har også rapporteringsprocedurer på plads, hvorigennem PA-folk og tredjeparter fortroligt kan indberette kendte eller formodede overtrædelser af antikorrupsionslove.

Vores anti-bestikkelsespolitik revideres årligt, og hvert år skal alle PA-medarbejdere gennemføre obligatorisk træning og vurdering. Dette bygger på PA's adfærdskodeks og vores klare politikker og procedurer. Den dækker emner som client entertainment, antimobning og inklusion, bestikkelse, anti-trust og konkurrencebegrænsende adfærd.

I 2024 blev der ikke rapporteret om nogen faktiske eller potentielle overtrædelser af antikorrupsionslove til PA.

Vi vil fortsætte med at overholde alle love og regler, der gælder for vores virksomhed, og vil fortsætte med at gennemgå og overvåge vores politikker og procedurer vedrørende antikorruption og træffe passende foranstaltninger, hvor det er nødvendigt for at løse eventuelle problemer, der måtte opstå.

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

*fewer clients award business to PA, or PA is barred from tendering for assignments. It could also lead to prosecution of PA employees or directors.*

#### **Policy:**

*PA's global anti-bribery policy applies to all our members, directors, agents and subcontractors in all countries. It's intended to deal with corrupt practices covered by:*

- *The UK Bribery Act of 2010 (the 'Bribery Act').*
- *The US Foreign Corrupt Practices Act (the 'FCPA').*
- *Similar laws and regulations in other countries where PA, its agents and subcontractors do business.*

*We also have reporting procedures in place, through which PA people and third parties can report, confidentially, known or suspected violations of anti-corruption laws.*

*Our anti-bribery policy is reviewed on an annual basis, and each year, all PA employees are required to complete mandatory 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.*

*In 2024, there were no instances of actual or potential violations of anti-corruption laws reported to PA.*

*We will continue to comply with all laws and regulations applicable to our business and will continue to review and monitor our policies and procedures relating to anti-corruption, taking appropriate actions where necessary to address any issues that may arise.*

# Ledelsesberetning

## Management Commentary

### Redegørelse for samfundsansvar (fortsat)

#### Menneskerettigheder

##### **Om vores organisation**

De konsulenttydelser, som PA leverer, leveres af dygtige fagfolk og leveres til kunder på veludviklede markeder. Vi mener, at typen af vores forretning og de tjenester, vi leverer, de markeder, hvor vi opererer, og typen af de varer og tjenester, vi indkøber, de steder, hvor vi indkøber dem fra, samt vores indkøbspraksis, betyder, at risiciene i vores forretning med hensyn til menneskerettigheder er lave.

Vi er en arbejdsgiver med lige muligheder på verdensplan, og vi stræber efter at være mangfoldige og "globalt klar". Da vores succes afhænger af vores medarbejderes talent, anerkender vi, at det at have mennesker med forskellige baggrunde, perspektiver og personlige stilarter giver os frisk nytænkning. Kun ved at søge og respektere mangfoldighed blandt vores medarbejdere, såvel som deres talenter og deres metoder, kan vi opfylde vores løfter til vores kunder. Ingen hos PA må nogensinde føle, at de skal gøre, være involveret i eller vende det blinde øje til noget ulovligt, uetisk eller imod deres samvittighed. Vi accepterer ikke nogen form for mobning, chikane eller tvang, uanset om det er imod loven eller ej, og vi vil tage alvorlige skridt imod det. Det samme gælder for alle former for åbenlys eller skjult forskelsbehandling af enkeltpersoner på grundlag af en menneskelig forskellighed, der er på grund af identitet eller baggrund. I overensstemmelse hermed overholder vi ETI's (Ethical Trading Initiative) basiskodeks, som er baseret på konventioner fra Den Internationale Arbejdsorganisation (ILO) og er et internt anerkendt kodeks for gode arbejdspraksis.

Deres minimumsstandardbestemmelser er:

- Beskæftigelse vælges frit
- Forholdene er sikre og hygiejniske
- Ingen børnearbejde
- Lønninger, man kan leve af
- Arbejdstiden er ikke for lang
- Der praktiseres ingen forskelsbehandling
- Der tilbydes regelmæssig beskæftigelse
- Ingen hård eller umenneskelig behandling er tilladt

Med hensyn til vores forsyningskæde vælger vi leverandører på grundlag af retfærdige og gennemsigtige principper, og vi opfordrer vores

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

#### Human Rights

##### **About our organisation**

The consulting services PA provides are provided by skilled professionals and are provided to clients mostly in developed markets. We believe that the nature of our business and the services that we provide, the markets in which we operate, and the nature of the goods and services which we procure, the locations from which we procure them, and our procurement practices, means that the risks in our business with regard to human rights is low.

We are an equal opportunity employer worldwide, and we strive to be diverse and 'globally ready'. As our success relies on the talents of our people, we recognise that having people with different backgrounds, perspectives and personal styles give us fresh new thinking. Only by seeking and respecting diversity among our people, as well as their talents and their methods, can we fulfil our promises to clients. No one at PA must ever feel they have to do, be involved in or turn a blind eye to anything unlawful, unethical or against their conscience. We don't accept any kind of bullying, harassment or coercion, whether it's against the law or not, and we'll take serious action against it. The same goes for all forms of overt or covert discrimination against any individual on the basis of any human difference brought about by identity or background.

In line with this we comply with the Ethical Trading Initiative (ETI) base code which is founded on the conventions of the International Labour Organisation (ILO) and is an internally recognised code of good labour practice.

Their minimum standard provisions are:

- Employment is freely chosen
- Conditions are safe and hygienic
- No child labour
- Living wages
- Working hours are not excessive
- No discrimination is practiced
- Regular employment is provided
- No harsh or inhumane treatment is allowed

With regard to our supply chain, we choose suppliers on the basis of fair and transparent principles, and we encourage our suppliers to adopt

# Ledelsesberetning

## Management Commentary

### Redegørelse for samfundsansvar (fortsat)

leverandører til at vedtage bedste praksis med hensyn til menneskerettigheder og mangfoldighed, og vi vurderer dette gennem vores formular til anmodning om leverandørplysninger, som indeholder obligatoriske afsnit om overholdelse af love og regler, herunder Modern Slavery Act. Vi beder også vores leverandører om at acceptere vores adfærdskodeks for leverandører eller at levere deres egne, som skal opfylde vores minimumsstandarder. Vi søger også at foretage en årlig gennemgang af vores forsyningskæde ved at kortlægge vores leverandører for at identificere dem, der opererer i lande eller sektorer med højere risiko.

Den seneste gennemgang fra februar 2025 rapporterede, at mindre end 1% af vores forsyningskæde målt på forbrug opererer i højrisikolande og -sektorer.

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

*best practices in terms of human rights and diversity, and we assess this through our supplier information request form which includes mandatory sections on compliance with laws and regulations, including the Modern Slavery Act. We also ask our suppliers to agree to our supplier code of conduct, or to provide their own, which must meet our minimum standards. We also seek to carry out an annual review of our supply chain, by mapping our suppliers to identify those that are operating in higher risks countries or sectors.*

*The latest review Feb 2025 reported that less than 1% of our supply chain by spend is operating in high-risk countries and sectors.*

# Ledelsesberetning

## Management Commentary

### Redegørelse for dataetik

Under vores aktiviteter indsamler, bruger, opbevarer, videregiver og overfører virksomheden personoplysninger, enten om vores medarbejdere eller leverandører, eller personoplysninger relateret til kundeopgaver. PA anerkender, at korrekt og lovlig behandling af personoplysningerne udgør et solidt fundament for en vellykket forretningsdrift.

PA er fast besluttet på at opretholde privatlivets fred og sikkerhed for personoplysninger for sine medarbejdere, sine kunder og andre parter, som PA interagerer med. PA tager sit ansvar med hensyn til personoplysninger ekstremt alvorligt og søger at sikre, at personoplysninger, der behandles af PA, sker i overensstemmelse med gældende lovgivning om privatlivets fred og databeskyttelse.

PA's globale databeskyttelsespolitik fastlægger PA's regler vedrørende privatlivets fred, beskyttelse og opbevaring af personoplysninger og er genstand for årlig revision.

Det er en betingelse for ansættelse, at alle PA-medarbejdere, der indhenter, håndterer, behandler, overfører eller opbevarer personlige data, skal overholde reglerne i politikken. PA-leverandører, leverandører og rådgivere, der behandler personoplysninger på vegne af PA, skal også overholde politikken.

### Data Ethics

*During its activities the Company collects, uses, stores, discloses and transfers personal data, either of its employees, or suppliers, or personal data related to client assignments. PA recognises that the correct and lawful treatment of the personal data forms a solid foundation for successful business operations.*

*PA is firmly committed to maintaining the privacy and security of personal data of its employees, its clients and of other parties with which PA interacts. PA takes its responsibilities in respect of personal data extremely seriously and seeks to ensure that personal data processed by PA is done in accordance with applicable privacy and data protection laws.*

*PA's global data protection policy sets out PA's rules concerning the privacy, protection, and retention of personal data and is subject to an annual review.*

*It is a condition of employment that all PA employees who obtain, handle, process, transmit or store personal data must adhere to the rules contained in the policy document. PA contractors, suppliers, and advisers processing personal data on behalf of PA must also comply with the policy.*

# Resultatopgørelse 1. januar - 31. december

Income Statement 1 January - 31 December

	Note	2024 tkr. DKK '000	2023 tkr. DKK '000
<b>Nettoomsætning</b>	1	<b>356.156</b>	<b>457.181</b>
<i>Net revenue</i>			
Vareforbrug <i>Cost of sales</i>		-44.360	-51.463
Eksterne omkostninger <i>Other external expenses</i>	2	-42.671	-44.887
<b>Bruttoresultat</b>		<b>269.125</b>	<b>360.831</b>
<i>Gross profit</i>			
Personaleomkostninger <i>Staff costs</i>	3	-231.204	-253.402
Af- og nedskrivninger <i>Depreciation, amortisation and impairment</i>		-930	-2.322
<b>Driftsresultat</b>		<b>36.991</b>	<b>105.107</b>
<i>Operating profit</i>			
Andre finansielle indtægter <i>Other financial income</i>	4	15.449	12.336
Andre finansielle omkostninger <i>Other financial expenses</i>	5	-482	-271
<b>Resultat før skat</b>		<b>51.958</b>	<b>117.172</b>
<i>Profit before tax</i>			
Skat af årets resultat <i>Tax on profit for the year</i>	6	-13.102	-27.288
<b>Årets resultat</b>	7	<b>38.856</b>	<b>89.884</b>
<i>Profit for the year</i>			

Penneo document key: E1VVQ-VDBIW-TYPSS-VPC4U-21G4E-QUZGB

# Balance 31. december

Balance Sheet at 31 December

<b>Aktiver</b> <b>Assets</b>	Note	2024 tkr. DKK '000	2023 tkr. DKK '000
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar <i>Other plants, machinery, tools and equipment</i>		1.908	1.967
Indretning af lejede lokaler <i>Leasehold improvements</i>		35	39
<b>Materielle anlægsaktiver</b> <i>Property, plant and equipment</i>	8	<b>1.943</b>	<b>2.006</b>
Lejededpositum og andre tilgodehavender <i>Rent deposit and other receivables</i>		2.423	2.402
<b>Finansielle anlægsaktiver</b> <i>Financial non-current assets</i>	9	<b>2.423</b>	<b>2.402</b>
<b>Anlægsaktiver</b>		<b>4.366</b>	<b>4.408</b>
<b>Non-current assets</b>			
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser <i>Trade receivables</i>		51.627	69.138
Igangværende arbejder for fremmed regning <i>Contract work in progress</i>	10	12.416	14.052
Tilgodehavende hos tilknyttede virksomheder <i>Receivables from group enterprises</i>		511.927	476.804
Udskudte skatteaktiver <i>Deferred tax assets</i>	11	397	463
Periodeafgrænsningsposter <i>Prepayments</i>	12	2.804	2.295
<b>Tilgodehavender</b> <i>Receivables</i>		<b>579.171</b>	<b>562.752</b>
<b>Likvider</b> <i>Cash and cash equivalents</i>		<b>27.152</b>	<b>25.270</b>
<b>Omsætningsaktiver</b>		<b>606.323</b>	<b>588.022</b>
<b>Current assets</b>			
<b>Aktiver</b> <b>Assets</b>		<b>610.689</b>	<b>592.430</b>

# Balance 31. december

Balance Sheet at 31 December

<b>Passiver</b> <i>Equity and liabilities</i>	Note	2024 tkr. DKK '000	2023 tkr. DKK '000
Aktiekapital <i>Share capital</i>	13	5.000	5.000
Overført overskud <i>Retained profit</i>		497.693	458.837
<b>Egenkapital</b>		<b>502.693</b>	<b>463.837</b>
<b>Equity</b>			
Anden gæld <i>Other liabilities</i>		501	847
<b>Langfristede gældsforpligtelser</b> <i>Non-current liabilities</i>	14	<b>501</b>	<b>847</b>
Igangværende arbejder for fremmed regning <i>Contract work in progress</i>	10	9.435	13.402
Leverandører af varer og tjenesteydelser <i>Trade payables</i>		2.393	1.131
Gæld til tilknyttede virksomheder <i>Payables to group enterprises</i>		12.316	14.646
Selskabsskat <i>Corporation tax</i>		13.036	27.020
Anden gæld <i>Other liabilities</i>		70.315	71.547
<b>Kortfristede gældsforpligtelser</b> <i>Current liabilities</i>		<b>107.495</b>	<b>127.746</b>
<b>Gældsforpligtelser</b>		<b>107.996</b>	<b>128.593</b>
<b>Liabilities</b>			
<b>Passiver</b>		<b>610.689</b>	<b>592.430</b>
<b>Equity and liabilities</b>			
Eventualposter mv. <i>Contingencies etc.</i>	15		
Pantsætninger og sikkerhedsstillelser <i>Charges and securities</i>	16		
Nærtstående parter <i>Related parties</i>	17		
Koncernregnskab <i>Consolidated Financial Statements</i>	18		

# Egenkapitalopgørelse

## Equity

tkr. DKK '000	Aktiekapital Share capital	Overført overskud Retained profit	I alt Total
Egenkapital 1. januar 2024 <i>Equity at 1 January 2024</i>	5.000	458.837	463.837
Forslag til resultatdisponering, jf. note 7 <i>Proposed profit allocation, see note 7</i>		38.856	38.856
<b>Egenkapital 31. december 2024</b>	<b>5.000</b>	<b>497.693</b>	<b>502.693</b>

---

*Equity at 31 December 2024*

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

# Noter

## Notes

	2024 tkr. DKK '000	2023 tkr. DKK '000
<b>1   Nettoomsætning</b>		
<i>Net revenue</i>		
Omsætning, Danmark	356.156	457.181
<i>Revenue, Denmark</i>		
	<b>356.156</b>	<b>457.181</b>
<hr/>		
<b>Segmentoplysninger (aktiviteter)</b>		
<i>Segment details (activities)</i>		
Service	356.156	457.181
<i>Service</i>		
	<b>356.156</b>	<b>457.181</b>
<hr/>		
<b>2   Honorar til generalforsamlingsvalgte revisorer</b>		
<i>Fee to statutory auditor</i>		
Samlet honorar:		
<i>Total fee</i>		
Specifikation af honorar:		
<i>Specification of fee</i>		
Lovpligtig revision	357	248
<i>Statutory audit</i>		
	<b>357</b>	<b>248</b>
<hr/>		

# Noter

## Notes

	2024 tkr. DKK '000	2023 tkr. DKK '000
<b>3   Personaleomkostninger</b>		
<i>Staff costs</i>		
Antal heltidsbeskæftigede personer i gennemsnit: <i>Average number of full time employees</i>	184	210
Løn og gager <i>Wages and salaries</i>	216.282	237.065
Pensioner <i>Pensions</i>	10.094	10.907
Andre omkostninger til social sikring <i>Social security costs</i>	3.224	3.840
Andre personaleomkostninger <i>Other staff costs</i>	1.604	1.590
	<b>231.204</b>	<b>253.402</b>
<hr/>		
Vederlag til direktion <i>Remuneration of Executive Board</i>	55.681	60.414
Vederlag til bestyrelse <i>Remuneration of Board of Directors</i>	14.055	12.820
	<b>69.736</b>	<b>73.234</b>
<hr/>		
<b>4   Andre finansielle indtægter</b>		
<i>Other financial income</i>		
Renteindtægter fra tilknyttede virksomheder <i>Group enterprises</i>	15.171	11.891
Finansielle indtægter i øvrigt <i>Other interest income</i>	278	445
	<b>15.449</b>	<b>12.336</b>
<hr/>		
<b>5   Andre finansielle omkostninger</b>		
<i>Other financial expenses</i>		
Renteomkostninger til tilknyttede virksomheder <i>Group enterprises</i>	281	82
Finansielle omkostninger i øvrigt <i>Other interest expenses</i>	201	189
	<b>482</b>	<b>271</b>
<hr/>		

# Noter

## Notes

	2024 tkr. DKK '000	2023 tkr. DKK '000
<b>6   Skat af årets resultat</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>	13.036	27.020
Regulering skat vedrørende tidligere år <i>Adjustment of tax for previous years</i>	0	478
Regulering af udskudt skat <i>Adjustment of deferred tax</i>	66	-210
	<b>13.102</b>	<b>27.288</b>
<hr/>		
<b>7   Forslag til resultatdisponering</b>		
<i>Proposed distribution of profit</i>		
Overført resultat <i>Retained earnings</i>	38.856	89.884
	<b>38.856</b>	<b>89.884</b>

# Noter

## Notes

### 8 | Materielle anlægsaktiver

*Property, plant and equipment*

tkr.	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar <i>Other plants, machinery, tools and equipment</i>	Indretning af lejede lokaler  <i>Leasehold improvements</i>
<i>DKK '000</i>		
Kostpris 1. januar 2024 <i>Cost at 1 January 2024</i>	6.488	85
Tilgang <i>Additions</i>	887	0
Afgang <i>Disposals</i>	-1.471	0
<b>Kostpris 31. december 2024</b>	<b>5.904</b>	<b>85</b>
<i>Cost at 31 December 2024</i>		
Af- og nedskrivninger 1. januar 2024 <i>Depreciation and impairment losses at 1 January 2024</i>	4.522	46
Tilbageførsel af afskrivninger på afhændede aktiver <i>Reversal of depreciation of assets disposed of</i>	-1.358	0
Årets afskrivninger <i>Depreciation for the year</i>	832	4
<b>Af- og nedskrivninger 31. december 2024</b>	<b>3.996</b>	<b>50</b>
<i>Depreciation and impairment losses at 31 December 2024</i>		
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2024</b>	<b>1.908</b>	<b>35</b>
<i>Carrying amount at 31 December 2024</i>		

### 9 | Finansielle anlægsaktiver

*Financial non-current assets*

tkr.	Lejededpositum og andre tilgodehavender <i>Rent deposit and other receivables</i>
<i>DKK '000</i>	
Kostpris 1. januar 2024 <i>Cost at 1 January 2024</i>	2.402
Tilgang <i>Additions</i>	21
<b>Kostpris 31. december 2024</b>	<b>2.423</b>
<i>Cost at 31 December 2024</i>	
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2024</b>	<b>2.423</b>
<i>Carrying amount at 31 December 2024</i>	

# Noter

## Notes

	2024 tkr. DKK '000	2023 tkr. DKK '000
--	--------------------------	--------------------------

### 10 | Igangværende arbejder for fremmed regning

*Contract work in progress*

Salgsværdi af udført arbejde	12.416	14.052
------------------------------	--------	--------

*Sales value of work performed*

Acontofaktureringer / acontobetalinge	-9.435	-13.402
---------------------------------------	--------	---------

*Progress invoicing of work in progress*

<b>Igangværende arbejder for fremmed regning, netto</b>	<b>2.981</b>	<b>650</b>
---	--------------	------------

*Contract work in progress, net*

Der indregnes således:

*Recognised as follows*

Igangværende arbejder for fremmed regning (aktiver)	12.416	14.052
---	--------	--------

*Contract work in progress (asset)*

Igangværende arbejder for fremmed regning (passiver)	-9.435	-13.402
--	--------	---------

*Contract work in progress (liability)*

	<b>2.981</b>	<b>650</b>
--	--------------	------------

### 11 | Udskudt skatteaktiv

*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.*

	2024 tkr. DKK '000	2023 tkr. DKK '000
--	--------------------------	--------------------------

Udskudt skatteaktiv 1. januar	463	253
-------------------------------	-----	-----

*Deferred tax assets, beginning of year*

Årets udskudte skat	-66	210
---------------------	-----	-----

*Deferred tax of the year*

<b>Udskudt skatteaktiv 31. december 2024</b>	<b>397</b>	<b>463</b>
--	------------	------------

*Deferred tax assets 31 December 2024*

Virksomhedens udskudte skatteaktiver er indregnet i balancen med 397 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 DKK ('000) 397. 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.*

# Noter

## Notes

2024 tkr. DKK '000	2023 tkr. DKK '000
--------------------------	--------------------------

### 12 | Periodeafgrænsningsposter

#### Prepayments

Forsikringer <i>Insurances</i>	568	0
Omkostninger <i>Costs</i>	1.025	1.108
Forudbetalt Husleje <i>Prepaid rent</i>	1.211	1.187
	<b>2.804</b>	<b>2.295</b>

2024 tkr. DKK '000	2023 tkr. DKK '000
--------------------------	--------------------------

### 13 | Aktiekapital

#### Share capital

Aktiekapitalen er fordelt således:

*Allocation of Share capital:*

A-aktier, 100 stk. a nom. 50.000 kr.

*A-shares, 100 shares in the denomination of 50.000 DKK*

5.000	5.000
<b>5.000</b>	<b>5.000</b>

### 14 | Langfristede gældsforpligtelser

#### Long-term liabilities

tkr. DKK '000	31/12 2024 gæld i alt 31/12 2024 total liabilities	Afdrag næste år Repayment next year	Restgæld efter 5 år Debt outstanding after 5 years	31/12 2023 gæld i alt 31/12 2023 total liabilities
Anden gæld <i>Other liabilities</i>	36.624	36.123	0	45.723
	<b>36.624</b>	<b>36.123</b>	<b>0</b>	<b>45.723</b>

# Noter

## Notes

### 15 | Eventualposter mv.

*Contingencies etc.*

#### Eventualforpligtelser

*Contingent liabilities*

Huslejeforpligtelser pr. 31. december 2024 udgør 4.844 tkr. (2023: 4.749 tkr.)

Operationelle leasingkontrakter, vedrørende andre anlæg og driftsmateriel udgør 270 t.kr. (2023: 358 tkr.)

*Rental commitments as at 31 December 2024 amount to DKK ('000) 4,844. (2023: DKK ('000) 4,749).*

*Operating lease contracts relating to other plant, machinery and equipment amount to DKK ('000) 270 (2023: DKK('000) 358).*

#### 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 joint taxable group for tax on the group's joint taxable income and for certain possible withholding taxes, such as dividend tax, etc.*

*Tax payable on the Group's joint taxable income is stated in the annual report of PA Consulting Holdings ApS, which serves as management Company for the joint taxation*

### 16 | 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.*

# Noter

## Notes

### 17 | Nærtstående parter

#### Related parties

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

Det kontrollerende selskab er Jacobs Solutions Inc (6655558) 1999 Bryan Street, Suite 1200, Dallas, TX 75201, 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 controlling company is Jacobs Solutions Inc (6655558) 1999 Bryan Street, Suite 1200, Dallas, TX 75201, USA*

	2024	2023
	tkr.	tkr.
	DKK '000	DKK '000
Omsætning	16.924	19.572
<i>Turnover</i>		
Varekøb	35.192	43.176
<i>Purchases</i>		
Indtægter hos tilknyttede virksomheder	15.121	11.670
<i>Intercompany other income (interest, foreign fx, etc.)</i>		
Omkostninger i tilknyttede virksomheder	25.896	27.117
<i>Intercompany other costs (management fees, marketing fee, etc.)</i>		
<i>Balance Sheet</i>		
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	511.927	476.804
<i>Intercompany receivables</i>		
Gæld til tilknyttede virksomheder	12.316	14.646
<i>Intercompany payables</i>		

I henhold til §98 B oplyses det, at der er indgået en aftale om forkøbsret til ledelsen og udvalgte medarbejdere vedrørende kapitalandele. Aftalen er indgået på markedsvilkår.

*Pursuant to section 98 B, it is disclosed that an agreement has been entered into rights for the management and selected employees regarding equity investments. The agreement has been concluded on market terms.*

### 18 | Koncernregnskab

#### Consolidated Financial Statements

Moderselskabet for den største koncern i hvilken årsregnskabet for Jacobs Solutions Inc., der er registeret i USA. Adressen på Jacob Solutions Inc. er: 1999 Bryan Street, Suite 1200, Dallas, TX 75201, USA

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

*The parent company of the largest group these financial statements are consolidated in Jacobs Solutions Inc., incorporated in the United States of America. The address of Jacobs Solutions Inc. is: 1999 Bryan Street, Suite 1200, Dallas, TX 75201, USA*

*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.*

# Anvendt regnskabspraksis

## Accounting Policies

Årsrapporten for PA Consulting Group A/S for 2024 er aflagt i overensstemmelse med den danske årsregnskabslovs bestemmelser for store virksomheder i regnskabsklasse C .

Årsrapporten er udarbejdet efter samme regnskabspraksis som sidste år.

*The Annual Report of PA Consulting Group A/S for 2024 has been presented in accordance with the provisions of the Danish large-size Financial Statements Act for enterprises in reporting class C .*

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

## Resultatopgørelsen

### Nettoomsætning

Virksomheden har valgt IAS 11/IAS 18 som fortolkningsbidrag for indregning af omsætning. 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 salg, reklame, administration, lokaler, tab på debitorer, ydelser på operationelle leasingomkostninger mv.

### Personaleomkostninger

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

## Income Statement

### Net revenue

*The Company have choosen IAS 11/ IAS 18 as interpretation contribution for including 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 af årets resultat

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.

## 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:

Andre anlæg, driftsmateriel og inventar  
*Other plant, fixtures and equipment*  
Indretning af lejede lokaler  
*Leasehold improvements*

### 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.

## 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
2-10 år	0%
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 drifts-omkostninger.

Restværdien fastsættes på anskaffelses- tidspunktet 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 depasita.

### 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.

Virksomheden har valgt IAS 17 som fortolkningsbidrag for klassifikation og indregning af leasingkontrakter. Leasingkontrakter, hvor virksomheden ikke har alle væsentlige fordele og risici forbundet med ejendomsretten, er operationel leasing. Ydelser i forbindelse med operationel leasing og øvrige lejekontrakter indregnes i resultatopgørelsen over kontraktens løbetid. Virksomhedens samlede forpligtelser vedrørende operationelle leasing- og lejekontrakter oplyses under eventualposter.

*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.*

### Financial non-current assets

*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.*

*The Company has chosen IAS 17 as an interpretation contribution for the classification and recognition of leasing contracts. Leases where the Company does not have all the significant benefits and risks associated with ownership are operating leases. Services in connection with operational leasing and other lease contracts are recognized in the income statement over the term of the contract. The Company's total obligations regarding operational leasing and rental contracts are disclosed under contingent items.*

# Anvendt regnskabspraksis

## Accounting Policies

### Tilgodehavender

Virksomheden har valgt IAS 39 som fortolkningsbidrag for nedskrivninger af finansielle tilgodehavender. Tilgodehavender måles til amortiseret kostpris, hvilket sædvanligvis svarer til nominal værdi. Værdien reduceres med nedskrivning til imødegåelse af forventede tab.

Der foretages nedskrivning til imødegåelse af tab, hvor der vurderes at være indtruffet en objektiv indikation på, at et tilgodehavende eller en portefølje af tilgodehavender er værdiforringet. Hvis der foreligger en objektiv indikation på, at et individuelt tilgodehavende er værdiforringet, foretages nedskrivning på individuelt niveau.

Tilgodehavender, hvorpå der ikke foreligger en objektiv indikation på værdiforringelse på individuelt niveau, vurderes på porteføljeniveau for objektiv indikation for værdiforringelse. Porteføljerne baseres primært på debitorernes hjemsted og kreditvurdering i overensstemmelse med selskabets kreditrisikostyringspolitik. De objektive indikatorer, som anvendes for porteføljer, er fastsat baseret på historiske tabserfaringer.

Nedskrivninger opgøres som forskellen mellem den regnskabsmæssige værdi af tilgodehavender og nutidsværdien af de forventede pengestrømme, herunder realisationsværdi af eventuelle modtagne sikkerhedsstillelser. Som diskonteringsrate anvendes den effektive rente for det enkelte tilgodehavende eller portefølje.

### 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.

### Receivables

*The Company has chosen IAS 39 as an interpretation contribution for write-downs of financial receivables. Receivables are measured at amortised cost which usually corresponds to nominal value. The value is reduced by write-down to meet expected losses.*

*Write-off is performed to provide for losses when an objective indication has been assessed to have incurred that a receivable or a portfolio of receivables are impaired. If there is an objective indication that an individual receivable is impaired, the write-off is performed at individual level.*

*Receivables for which there are no objective indication of impairment at individual level are assessed at portfolio level for objective indication of impairment. The portfolios are primarily based on the debtors' registered office and credit rating in accordance with the Company's policy for credit risk management. The objective indicators, which are applied for portfolios, are determined based on the historical loss experiences.*

*Write-off is determined as the difference between the carrying amount of receivables and the present value of the expected cash flows, including realisable value of any received collaterals. The effective interest rate is used as discount rate for the single receivable or portfolio.*

### 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.*

# Anvendt regnskabspraksis

## Accounting Policies

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.

### 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 acontoskatte.

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.

*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.*

### 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.*

# Anvendt regnskabspraksis

## Accounting Policies

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

Virksomheden har valgt IAS 39 som fortolkningsbidrag til indregning og måling af gældsforpligtelser.

Gæld er målt til amortiseret kostpris svarende til nominal værdi.

### 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 hos Jacobs Solutions, Inc.

### Segmentoplysninger

Der gives oplysninger på aktiviteter og geografiske markeder. Segmentoplysningerne følger virksomhedens regnskabspraksis, risici og interne økonomistyring.

*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

*The Company has chosen IAS 39 as an interpretation contribution to the recognition and measurement of liabilities.*

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

### 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 at Jacobs Solutions, Inc.*

### Segment information

*Information is provided on activities and geographical markets. The segment information follows the Company's accounting practices, risks and internal financial management.*

# PENNEO

The signatures in this document are legally binding. The document is signed using Penneo™ secure digital signature. The identity of the signers has been recorded, and are listed below.

"By my signature I confirm all dates and content in this document."

## Henrik Ringgaard Pedersen

**Direktør**

Serial number: 8559533f-f805-44bc-b35c-189784785a2d

IP: 77.233.xxx.xxx

2025-06-27 10:14:26 UTC



## Søren Lehn

**Direktør**

Serial number: 58c91857-5716-4c9d-81cb-28d96ed19a27

IP: 77.233.xxx.xxx

2025-06-27 10:33:42 UTC



## Søren Lehn

**Bestyrelsesmedlem**

Serial number: 58c91857-5716-4c9d-81cb-28d96ed19a27

IP: 77.233.xxx.xxx

2025-06-27 10:33:42 UTC



## Rasmus Jøssing Emmertsen

**Direktør**

Serial number: 87f58802-54ad-40e2-b3a8-5f385df1ebe0

IP: 77.233.xxx.xxx

2025-06-27 10:38:04 UTC



## Stefan Knapp

**Direktør**

Serial number: stefan.knapp@paconsulting.com

IP: 77.233.xxx.xxx

2025-06-27 10:43:41 UTC

## Mikkel Pødenphant

**Direktør**

Serial number: 44f08f8f-a79f-4e23-af42-392768668e5a

IP: 77.233.xxx.xxx

2025-06-27 10:48:18 UTC



Penneo document key: E1VVQ-VDBW-TYPSS-VPC4U-21G4E-QUIZGB

This document is digitally signed using [Penneo.com](https://penneo.com). The signed data are validated by the computed hash value of the original document. All cryptographic evidence is embedded within this PDF for future validation.

The document is sealed with a Qualified Electronic Seal. For more information about Penneo's Qualified Trust Services, visit <https://eutl.penneo.com>.

### How to verify the integrity of this document

When you open the document in Adobe Reader, you should see that the document is certified by **Penneo A/S**. This proves that the contents of the document have not been modified since the time of signing. Evidence of the individual signers' digital signatures is attached to the document.

You can verify the cryptographic evidence using the Penneo validator, <https://penneo.com/validator>, or other signature validation tools.

# PENNEO

The signatures in this document are legally binding. The document is signed using Penneo™ secure digital signature. The identity of the signers has been recorded, and are listed below.

"By my signature I confirm all dates and content in this document."

## Cilla Dyrmosse

Direktør

Serial number: e74478d3-f8b9-457a-8581-46d2ce26c1dc

IP: 185.109.xxx.xxx

2025-06-27 10:54:35 UTC



## Mitzi Geisler

Direktør

Serial number: 7d3899c0-113b-41d6-a10d-6e12a1217a79

IP: 77.233.xxx.xxx

2025-06-27 11:23:30 UTC



## Bitten Højmark Døjholt

Direktør

Serial number: d71c7052-321f-4058-9000-76d4187ba271

IP: 89.23.xxx.xxx

2025-06-27 11:37:31 UTC



## Susanne Gildberg

Direktør

Serial number: bd73725e-9c24-4143-8eff-4e9fb5d78c89

IP: 77.233.xxx.xxx

2025-06-27 12:35:51 UTC



## Ronnie Eriksson

Direktør

Serial number: 0d60b247-02f8-46cf-b0f1-fbfd4f329e33

IP: 77.241.xxx.xxx

2025-06-27 15:07:27 UTC



## Rasmus Korch

Direktør

Serial number: d6d8ed16-a446-4fc3-b239-4e61c52aa11f

IP: 77.233.xxx.xxx

2025-06-29 08:30:13 UTC



Penneo document key: E1VVQ-VDBMW-TYPSS-VPC4U-21G4E-QUIZGB

This document is digitally signed using [Penneo.com](https://penneo.com). The signed data are validated by the computed hash value of the original document. All cryptographic evidence is embedded within this PDF for future validation.

The document is sealed with a Qualified Electronic Seal. For more information about Penneo's Qualified Trust Services, visit <https://eutl.penneo.com>.

### How to verify the integrity of this document

When you open the document in Adobe Reader, you should see that the document is certified by **Penneo A/S**. This proves that the contents of the document have not been modified since the time of signing. Evidence of the individual signers' digital signatures is attached to the document.

You can verify the cryptographic evidence using the Penneo validator, <https://penneo.com/validator>, or other signature validation tools.

# PENNEO

The signatures in this document are legally binding. The document is signed using Penneo™ secure digital signature. The identity of the signers has been recorded, and are listed below.

"By my signature I confirm all dates and content in this document."

## Johanne Rønnow Olsen

Direktør

Serial number: c9790f94-4ee4-4cc7-8c40-91d085cd7c60

IP: 217.38.xxx.xxx

2025-06-29 11:13:04 UTC



## Alexander John Buchanan McGill

Direktør

Serial number: f45c5d7a-1298-4e0a-9575-2e913b045cd3

IP: 213.102.xxx.xxx

2025-06-29 14:14:46 UTC



## Tina Kliver Hjort-Ejlertsen

Direktør

Serial number: c0a85a36-7c3f-4d02-8102-621b179ba046

IP: 77.233.xxx.xxx

2025-06-29 19:47:49 UTC



## Kim Lindskov Knudsen

Direktør

Serial number: 918ab81d-6586-474a-88f5-09e2c89cbbc0

IP: 77.233.xxx.xxx

2025-06-30 05:52:37 UTC



## Kuljeet Singh Janjuah

Bestyrelsesmedlem

Serial number: kully.janjuah@paconsulting.com

IP: 194.75.xxx.xxx

2025-06-30 10:23:45 UTC

## Andreas Skjold Møller

Direktør

Serial number: 2470c00e-6853-4ef2-bb89-ac35f561b2e6

IP: 77.233.xxx.xxx

2025-06-30 13:29:08 UTC



Penneo document key: E1VVQ-VDBW-TYPSS-VPC4U-21G4E-QUIZGB

This document is digitally signed using [Penneo.com](https://penneo.com). The signed data are validated by the computed hash value of the original document. All cryptographic evidence is embedded within this PDF for future validation.

The document is sealed with a Qualified Electronic Seal. For more information about Penneo's Qualified Trust Services, visit <https://eutl.penneo.com>.

### How to verify the integrity of this document

When you open the document in Adobe Reader, you should see that the document is certified by **Penneo A/S**. This proves that the contents of the document have not been modified since the time of signing. Evidence of the individual signers' digital signatures is attached to the document.

You can verify the cryptographic evidence using the Penneo validator, <https://penneo.com/validator>, or other signature validation tools.

# PENNEO

The signatures in this document are legally binding. The document is signed using Penneo™ secure digital signature. The identity of the signers has been recorded, and are listed below.

"By my signature I confirm all dates and content in this document."

## Mads Bjørn-Møldrup

Direktør

Serial number: 4ea33f02-ad63-4c53-89fc-264f7e67dd88

IP: 62.198.xxx.xxx

2025-06-30 13:30:10 UTC



## Ole Christian Vestergaard

Direktør

Serial number: 5ae6b144-b936-4451-979c-223c524f1679

IP: 77.233.xxx.xxx

2025-06-30 13:51:54 UTC



## Tanja Juul Christiansen

Direktør

Serial number: dfdf05d3-69a4-4931-b64a-b4e6077dcc61

IP: 77.233.xxx.xxx

2025-06-30 14:08:50 UTC



## Hamish John Maule

Bestyrelsesmedlem

Serial number: hamish.maule@paconsulting.com

IP: 90.222.xxx.xxx

2025-06-30 17:20:10 UTC

## Claes Jensen

EY Godkendt Revisionspartnerselskab CVR: 30700228

Statsautoriseret revisor

Serial number: c74c6e43-57c7-493b-9ef4-f63bc126c110

IP: 212.112.xxx.xxx

2025-06-30 20:05:59 UTC



## Henrik Ringgaard Pedersen

Dirigent

Serial number: 8559533f-f805-44bc-b35c-189784785a2d

IP: 77.233.xxx.xxx

2025-06-30 20:09:18 UTC



Penneo document key: E1VVQ-VDBW-TYPSS-VPC4U-21G4E-QUIZGB

This document is digitally signed using [Penneo.com](https://penneo.com). The signed data are validated by the computed hash value of the original document. All cryptographic evidence is embedded within this PDF for future validation.

The document is sealed with a Qualified Electronic Seal. For more information about Penneo's Qualified Trust Services, visit <https://eutl.penneo.com>.

### How to verify the integrity of this document

When you open the document in Adobe Reader, you should see that the document is certified by **Penneo A/S**. This proves that the contents of the document have not been modified since the time of signing. Evidence of the individual signers' digital signatures is attached to the document.

You can verify the cryptographic evidence using the Penneo validator, <https://penneo.com/validator>, or other signature validation tools.