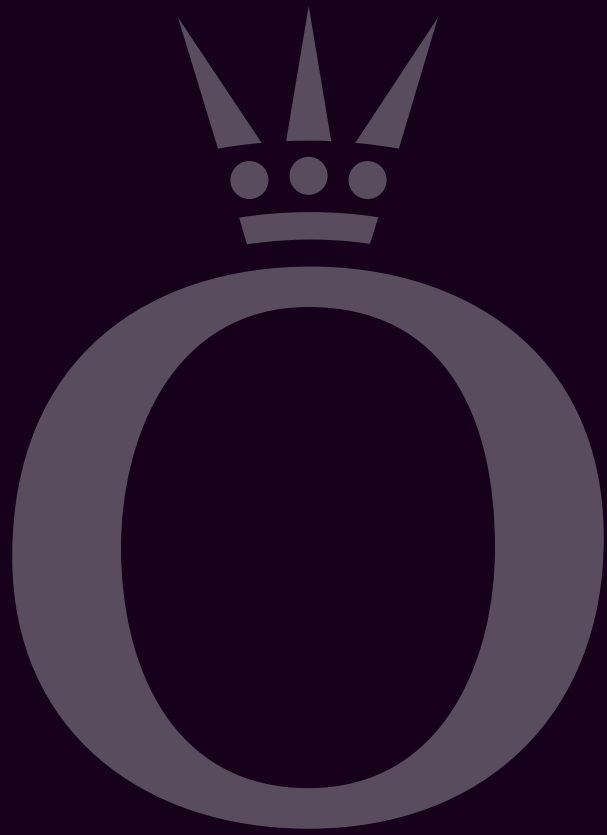

ÅRSRAPPORT

2013



INDHOLDSFORTEGNELSE

LEDELSESBERETNING	2	ENDNU ET ÅR MED FREMGANG
	4	FINANSIELLE HOVED- OG NØGLETAL
	5	RESUMÉ
	8	PANDORAS FORRETNING
	13	RISIKOSTYRING OG INTERN KONTROL
	16	VIDENKAPITAL
	18	SAMFUNDSANSVAR (CSR)
	21	GOD SELSKABSLEDELSE
	24	BESTYRELSE
	27	LEDELSE
	28	AKTIONÆRINFORMATION
	32	REGNSKABSBERETNING
ÅRSREGNSKAB	42	PANDORA-KONCERNEN
	82	MODERSELSKAB
	96	LEDELSESPÅTEGNING
	97	DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRINGER

ENDNU ET ÅR MED FREMGANG

Efter gennemførelse af forandringer og forbedringer af vores virksomhed blev der i 2013 lanceret en række nye initiativer, som omfattede et øget fokus på produktudvikling og implementering af en ny go-to-market-strategi. Dette banede vejen for en rekordhøj omsætning på DKK 9,0 mia. med en EBITDA-margin på 32% og en positiv udvikling i PANDORAs aktiekurs.

2013 var det første hele år med syv produktlanceringer, fremfor tidligere to, og vi har modtaget positiv feedback fra vore forhandlere. Vores nye go-to-market-strategi, som sikrer fornyelse i alle butikker året rundt, kombineret med en portefølje af kommercielle produkter gav en positiv udvikling i det direkte sammenlignelige salg ud af butikkerne på alle fire hovedmarkeder i samtlige kvartaler i 2013.

Væksten i 2013 blev understøttet af PANDORAs strategiske vækstsøjler. Først og fremmest giver vores fokus på at øge andelen af omsætning fra PANDORA-brandede butikker fortsat gode resultater, og vi opnåede den højeste omsætningsandel af branded salg nogensinde. I oktober nåede vi en vigtig milepæl med åbningen af konceptbutik nr. 1.000 i Paris, Frankrig. Derudover fortsatte vi med at ekspandere på nye markeder og i nye geografiske områder, og vi oplevede i årets løb stor fremgang på markeder som f.eks. Italien, Frankrig og Rusland. Vores onlineforretning fik for alvor fodfæste i 2013. Vores eSTORE i Storbritannien

kunne fejre et års fødselsdag i november måned og eSTOREs i Østrig og Tyskland blev tilføjet i løbet af året.

Vores produktion i Thailand håndterede salgsvæksten på fremragende vis og producerede 79 millioner smykker i 2013 - en ny rekord. I 2014 planlægger vi at udvide produktionskapaciteten med en ottende produktionsbygning.

Et vigtigt element i PANDORAs strategi er at tilbyde kunderne et bredt udvalg af produkter. For første gang siden lanceringen af det originale Moments-armbånd, udvidede vi i 2013 vores portefølje af armbånd og lancerede et nyt koncept inden for charms-armbånd, PANDORA ESSENCE COLLECTION, som tager udgangspunkt i indre værdier så som passion, visdom og kærlighed. Konceptet er stadig nyt, men det har fået en lovende start med positive tilbagemeldinger fra kvinder rundt om i verden. Ringe, som er vores anden kernekategori, bidrog i 2013 med den højeste omsætning nogensinde.

Vi takker vores medarbejdere for den store indsats i 2013 – uden dem kunne vi ikke have leveret et så stærkt resultat. På baggrund af fremgangen i 2013 har vi et godt udgangspunkt for yderligere positiv udvikling i 2014.

Marcello Bottoli
Formand

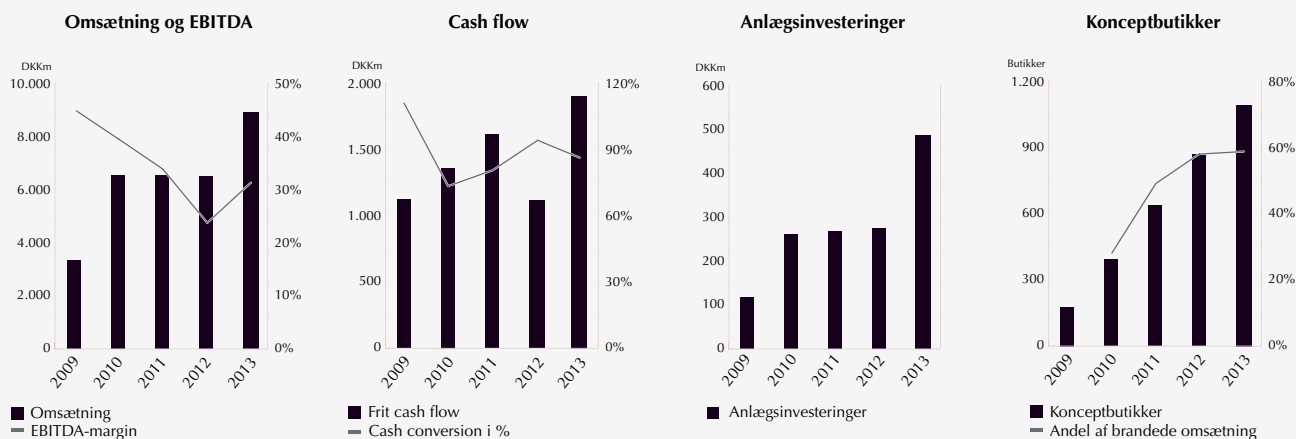
Allan Leighton
Chief Executive Officer



FINANSIELLE HOVED- OG NØGLETAL

DKK mio.	2013	2012	2011	2010	2009
Resultatopgørelse for koncernen					
Omsætning	9.010	6.652	6.658	6.666	3.461
Bruttoresultat	5.999	4.429	4.860	4.725	2.471
Resultatet før renter, skat og afskrivninger (EBITDA)	2.881	1.658	2.281	2.684	1.572
Resultat af primær drift (EBIT)	2.681	1.475	2.058	2.416	1.424
Finansielle poster	61	4	311	-164	-235
Resultat før skat	2.742	1.479	2.369	2.252	1.189
Årets resultat	2.220	1.202	2.037	1.871	1.005
Balance for koncernen					
Aktiver i alt	9.275	8.414	8.051	8.959	5.816
Investeret kapital	5.976	5.900	5.923	5.659	3.826
Arbejdskapital, netto	1.009	1.277	1.327	1.266	547
Egenkapital	6.462	6.038	5.411	4.315	1.649
Rentebærende gæld, netto	-637	-183	209	1.102	2.151
Pengestrømsopgørelse for koncernen					
Pengestrømme fra driftsaktivitet, netto	2.428	1.339	1.823	1.316	1.066
Pengestrømme fra investeringsaktivitet, netto	-543	-231	-364	-304	-207
Frit cash flow	1.956	1.151	1.670	1.388	1.144
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet, netto	-1.524	-943	-2.502	-644	-343
Årets ændring i likvider, netto	361	165	-1.043	368	516
Nøgletal					
Omsætningsvækst i %	35,4%	-0,1%	-0,1%	92,6%	81,8%
Vækst i bruttoresultat i %	35,4%	-8,9%	2,9%	91,2%	-
Vækst i EBITDA i %	73,8%	-27,3%	-15,0%	70,7%	102,1%
Vækst i EBIT i %	81,8%	-28,3%	-14,8%	69,7%	93,0%
Vækst i årets resultat i %	84,7%	-41,0%	8,9%	86,2%	182,3%
Bruttomargin i %	66,6%	66,6%	73,0%	70,9%	71,4%
EBITDA-margin i %	32,0%	24,9%	34,3%	40,3%	45,4%
EBIT-margin i %	29,8%	22,2%	30,9%	36,2%	41,1%
Skattesats i %	19,0%	18,7%	14,0%	16,9%	15,5%
Cash conversion i %	88,1%	95,8%	82,0%	74,2%	113,8%
Anlægsinvesteringer, DKK mio.	490	276	269	262	118
Nettorentbærende gæld/EBITDA	-0,2	-0,1	0,1	0,4	1,4
Egenkapitalandel i %	69,7%	71,8%	67,2%	48,2%	28,4%
Afkast af investeret kapital (ROIC) i %	44,9%	25,0%	34,7%	42,7%	37,2%
Andre nøgletal					
Gennemsnitligt antal medarbejdere	6.910	5.753	5.186	4.336	2.337
Udbytte pr. aktie, DKK	*6,50	5,50	5,50	5,00	-
Udbytteprocent (inkl. aktietilbagekøb) i %	*68,6%	59,5%	35,1%	36,9%	0,0%
Resultat pr. aktie, ikke-udvandet	17,2	9,2	15,7	14,8	8,0
Resultat pr. aktie, udvandet	17,0	9,2	15,7	14,6	7,9
Aktiekurs, ultimo året	294,0	124,5	54,0	336,0	-

* Foreslået udbytte pr. aktie for 2013



RESUMÉ

REGNSKABSBERETNING

PANDORA opnåede i 2013 et godt resultat målt på både omsætning, marginer og pengestrømme, som hver især oversteg forventningerne ved årets start. Alle regioner opnåede stærk vækst i omsætningen.

- Koncernen opnåede en omsætning i 2013 på DKK 9.010 mio. mod DKK 6.652 mio. i 2012:
 - Nord- og Sydamerika steg med 25,5% (en stigning på 30,0% i lokal valuta)
 - Europa steg med 47,9% (en stigning på 49,9% i lokal valuta)
 - Asien og Stillehavsområdet steg med 37,1% (en stigning på 46,6% i lokal valuta)
- Bruttomarginen var 66,6% i 2013, hvilket var uændret i forhold til 2012
- EBITDA steg med 73,8% til DKK 2.881 mio., og EBITDA-marginen var 32,0% i 2013 mod 24,9% i 2012
- EBIT steg med 81,8% til DKK 2.681 mio., svarende til en EBIT-margin på 29,8% i 2013 i forhold til 22,2% i 2012
- Årets resultat steg med 84,7% til DKK 2.220 mio. i 2013 mod DKK 1.202 mio. i 2012. Sammenligningstallene for 2012 er positivt påvirket af reguleringen af en earn-out-hensættelse vedrørende PANDORA CWE A/S på DKK 51 mio.
- Frit cash flow udgjorde DKK 1.956 mio. i 2013 mod DKK 1.151 mio. i 2012
- I 2013 tilbagekøbte PANDORA 3.356.098 aktier til en samlet værdi af DKK 700 mio.
- Bestyrelsen foreslår, at der for regnskabsåret 2013 udbetales udbytte på DKK 6,5 pr. aktie svarende til en udbytteprocent på 37,1% mod 59,5% i 2012. Inklusive aktietilbagekøbet i 2013 var den samlede udbytteprocent 68,6%

FORVENTNINGER TIL 2014

Efter et succesfuldt 2013 forventer PANDORA fortsat vækst i 2014. Omsætningen forventes at stige til mere end DKK 10,0 mia., drevet af vækst i de eksisterende butikker, udvidelse af det globale forhandlernetværk samt fortsat ekspansion i PANDORAs nye markeder. EBITDA-marginen forventes at stige fra 32% i 2013 til ca. 35% i 2014, påvirket af fortsatte investeringer i infrastruktur. Stigningen inkluderer en forventet gevinst fra lavere afdækningspriser på råvarer sammenlignet med 2013.

Anlægsinvesteringer forventes at blive ca. DKK 550 mio., hvilket inkluderer en udvidelse af produktionsfaciliteterne i Thailand med henblik på fremtidig efterspørgsel.

Den effektive skatteprocent forventes at blive ca. 20%.

PANDORA planlægger en fortsat ekspansion af forhandlernetværket og forventer at tilføje mere end 175 nye Konceptbutikker i 2014.

AKTIETILBAGEKØBSPROGRAM

I årsrapporten for 2012 offentliggjorde PANDORA planer om at tilbagekøbe egne aktier for et beløb på op til DKK 700 mio. i 2013 i et aktietilbagekøbsprogram. Pr. 31. december 2013 havde Selskabet tilbagekøbt i alt 3.356.098 aktier, svarende til en transaktionsværdi på DKK 700 mio. og en gennemsnitlig købspris på DKK 208,58. Pr. 31. december 2013 ejede PANDORA i alt 3.539.023 egne aktier, svarende til 2,7% af aktiekapitalen.

Formålet med programmet er at nedbringe PANDORAs aktiekapital og opfylde de forpligtelser, der måtte opstå i forbindelse med aktieoptionsprogrammer for Selskabets medarbejdere. Pr. 31. december 2013 udgjorde den samlede potentielle forpligtelse 1.511.585 aktier som følge af årlig tildeling i forbindelse med aktieoptionsprogrammet for Selskabets medarbejdere.

Der vil på den ordinære generalforsamling blive stillet forslag om at reducere PANDORAs aktiekapital med DKK 2.027.438 ved annullering af 2.027.438 egne aktier, som Selskabet ejede pr. 31. december 2013.

I 2014 vil endnu et aktietilbagekøbsprogram blive lanceret, hvor PANDORA forventer at tilbagekøbe egne aktier for et beløb op til DKK 2.400 mio. Programmet vil ophøre senest den 31. december 2014, og der vil blive købt maksimalt 9.475.303 PANDORA-aktier under programmet, som – på datoen for offentliggørelsen af denne årsrapport – sammen med Selskabets beholdning af egne aktier på 3.539.023 aktier, vil svare til 10% af aktierne udstedt i PANDORA.

VÆSENTLIGE BEGIVENHEDER I 2013

Lancering af ny kollektion

PANDORA lancerede i 2013 en ny kollektion under navnet PANDORA ESSENCE COLLECTION. Det innovative koncept inden for charms-armbånd er baseret på et patentanmeldt design, og komplementerer PANDORAs eksisterende succesfulde charms-armbånd koncept Moments, som blev lanceret i 2000.

PANDORA ESSENCE COLLECTION, der fokuserer på det personlige udtryk og indre værdier, afspejler tidens trend. Kollektionen består af materialer med symbolværdi, farver og mønstre, der repræsenterer indre værdier som eksempelvis glæde, tillid, passion, positivitet, kærlighed, mod, tro og visdom.

PANDORA ESSENCE COLLECTION blev lanceret i Konceptbutikker på udvalgte store og etablerede PANDORA markeder. Kollektionen blev godt modtaget af medier, forhandlere og slutbrugere, og det medførte både positiv og omfattende omtale i pressen og på sociale medier. Kollektionen forventes at bidrage positivt til den fremtidige omsætning og salg ud af butikkerne.

Køb af brasiliansk detailselskab

PANDORA erhvervede 100% af aktierne i City Time do Brasil Comércio e Importação Ltda (PANDORAs brasilianske distributør) 24. oktober 2013 og opnåede dermed kontrol med selskabet. Det nye datterselskab driver otte Konceptbutikker og en eSTORE og har aktiviteter i fem byer

i Brasilien, og navnet er efterfølgende ændret til PANDORA do Brasil Comércio e Importação Ltda.

Ny aftale med Trollbeads

I 2013 købte PANDORA alle immaterielle rettigheder til glas-charms designs fra Trollbeads. Engangsbetalingen på DKK 190 mio. aktiveres i balancen og afskrives frem til udgangen af 2030. Tidligere har Trollbeads A/S tildelt immaterielle rettigheder til PANDORA til design af glas-charms på baggrund af en mangeårig royalty-aftale.

Organisationsændringer

Allan Leighton, PANDORAs tidligere bestyrelsesformand, indtrådte den 1. juli 2013 som ny CEO efter Bjørn Gulden. Marcello Bottoli efterfulgte Allan Leighton som bestyrelsesformand.

På en ekstraordinær generalforsamling den 13. august 2013 blev Bjørn Gulden valgt ind i bestyrelsen.

Sten Daugaard fratrådte sin stilling som Executive Vice President og Chief Development Officer i juni 2013.

Ændring af storaktionær

Indtil 22. maj 2013 ejede Prometheus Invest ApS ("Prometheus") mere end 50% af aktiekapitalen i PANDORA. I løbet af 2013 udloddede Prometheus forholdsmæssigt sin andel af aktiekapitalen i PANDORA til de respektive ejere af Prometheus, inklusive tre fonde kontrolleret af Axcel Management A/S ("Axcel"). Ydermere blev der i årets løb foretaget en reduktion i ejerskab blandt storaktionærer gennem aktieplaceringer i markedet af eksisterende aktier. Efter disse dispositioner er der ikke noget selskab, der ejer mere end 50% af aktiekapitalen i PANDORA.

Ved udgangen af 2013 havde Axcel, gennem bestemmende indflydelse på tre fonde, en bestemmende indflydelse på 17,6% af den samlede aktiekapital i PANDORA. For yderligere information, se venligst afsnittet "Aktionærinformation".

Tiltale mod PANDORA

Den 15. november 2013 rejste Statsadvokaten for Særlig Økonomisk og International Kriminalitet (SØIK) tiltale mod PANDORA for overtrædelse af værdipapirhandelslovens § 27, stk. 1, jf. § 93, stk. 6, jf. stk. 1.

PANDORA offentliggjorde ved fondsbørsmeddelelse nr. 30 af 2. august 2011, at Selskabet nedjusterede sine forventninger til omsætningsvæksten for 2011 til 0%. Ifølge tiltalen var PANDORA forpligtet til at offentliggøre intern viden om nedjustering af forventningerne til omsætningsvæksten i 2011 hurtigst muligt på fem alternative datoer mellem

7. juli 2011 og 1. august 2011. SØIK har taget forbehold for yderligere tiltalerejsning og har taget forbehold for, at der under sagen vil blive nedlagt påstand om erstatning.

PANDORA vil påstå frifindelse.

PANDORAs holdning er:

- Selskabet reagerede korrekt på en hurtig og uventet omsætningsnedgang ved at offentliggøre en rettidig og præcis selskabsmeddelelse, i hvilken Selskabet, på baggrund af nye oplysninger og på grundlag af en analyse af ændringerne i markedssituationen i juli 2011, justerede sine helårsforventninger
- Selskabet har altid fuldt ud overholdt alle relevante regler og love for udstedere af aktier.

BEGIVENHEDER EFTER REGNSKABSÅRETS AFSLUTNING

Der er ingen væsentlige begivenheder efter balancedagen.

PANDORAS FORRETNING

STRATEGIEN

Det er PANDORAs mål via sin vertikalt integrerede forretningsmodel at blive verdens mest anerkendte smykkebrand ved at sælge håndforarbejdede, ægte smykker af høj kvalitet til tilgængelige priser til kvinder overalt i verden. For at opfylde denne ambition arbejder PANDORA med fire strategiske søjler for at styrke Selskabets markedsposition og øge omsætningen og lønsomheden. De fire strategiske søjler er:

- fokus på brandede salgskanaler
- udnyttelse af selskabets produktudbud
- skræddersyet tilgang til nye markeder
- etablering af et globalt brand

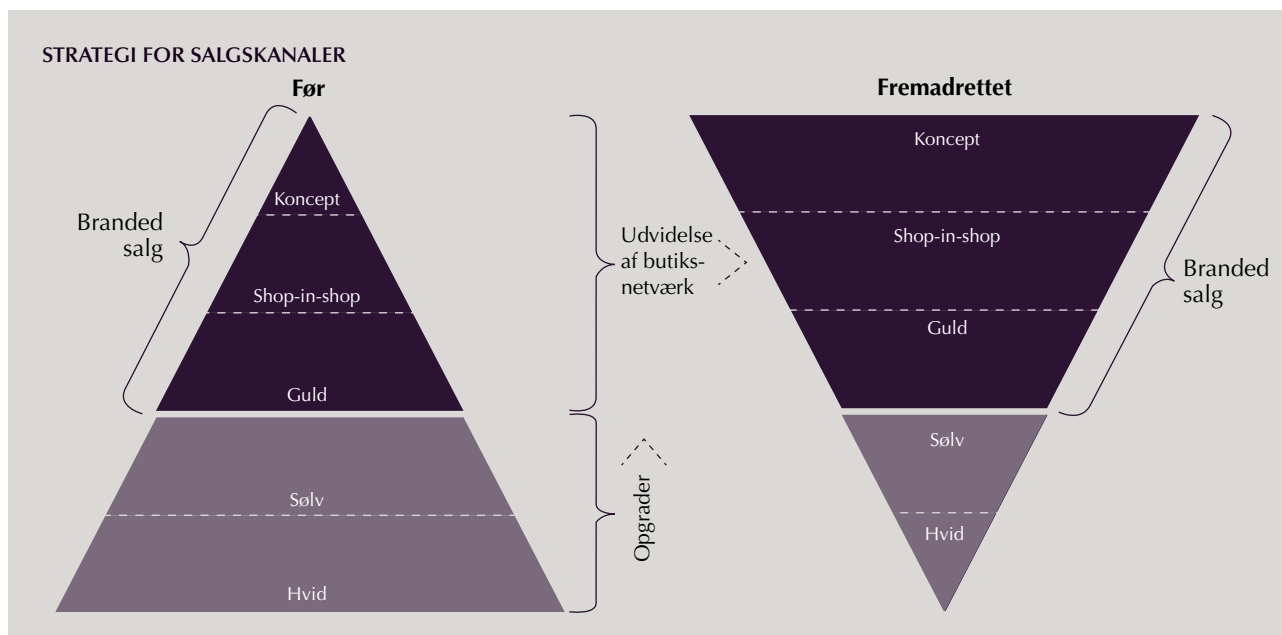
Disse fire strategiske søjler var allerede en del af PANDORAs strategi i 2010, hvor Selskabet blev børsnoteret, og de vil i 2014 fortsat være de fire vækstmotorer, der skal drive PANDORAs overordnede vision og idegrundlag.

Fokus på brandede salgskanaler

Primære fokusområder:

- udvide det brandede butikkenetværk med særligt fokus på Konceptbutikker
- udvide og videreudvikle Selskabets onlinesalg

En integreret del af PANDORAs forretningsmodel er målet om at øge andelen og antallet af brandede PANDORA-



butikker, dvs. Konceptbutikker, Shop-in-shops og Guldforhandlere. Det skal nåes ved enten at opgradere de eksisterende ikke-brandede butikker til brandede butikker eller ved at åbne nye brandede butikker, særligt Konceptbutikker og Shop-in-shops. Et stigende antal brandede forhandlere hjælper til at styrke PANDORAs brand i detailmarkedet og giver typisk mulighed for et større produktudbud i forhold til ikke-brandede forhandlere. PANDORA har med stor succes øget den del af omsætningen, der genereres gennem brandede salgskanaler, og i 2013 stammede 82% af PANDORAs omsætning fra brandede salgskanaler sammenlignet med 79% af omsætningen i 2012 og 73% i 2011.

PANDORA tilføjede yderligere en salgskanal i november 2012 med lanceringen af den første PANDORA-ejede eSTORE i Storbritannien. Selskabet har siden åbnet eSTOREs i Tyskland, Østrig og senest i Frankrig i januar 2014. Online-salg er en oplagt mulighed for yderligere at udvide butikksnetværket, og PANDORA forventer at udvide med flere lande i de kommende år. PANDORAs produkter er velegnede til online-salg, da smykkerne sælges til tilgængelige priser, og potentielle problemer med størrelser er begrænsede (da f.eks. charms er et "one size fits all"-produkt). Potentialet ved online-salg synes åbenlyst baseret på Selskabets hidtidige erfaring med online-salg. Online-salget er karakteriseret ved en høj andel af besøgende, der gennemfører et køb, og encifrede returneringsrater.

Udnyttelse af selskabets produktudbud

Primære fokusområder:

- produktudvikling inden for kategorien Charms og armbånd, hvor PANDORA ESSENCE COLLECTION er den seneste tilføjelse
- Ringe er Selskabets anden kernekategori og et fokusområde på mellemlangt sigt
- øvrige smykkekategorier repræsenterer et potentiale på længere sigt
- fortsætte udviklingen af den nye produktlanceringsstrategi

PANDORA designer, fremstiller og sælger ægte smykker til tilgængelige priser og arbejder løbende på at forbedre produktporteføljen, så den afspejler efterspørgslen blandt slutbrugerne. Ved hjælp af et internt udviklet datasystem, som blev implementeret fuldt ud i 2012, er PANDORA i stand til at overvåge salget ud af butikkerne til kunderne på daglig basis på SKU-niveau (stock keeping unit) i PANDORA Konceptbutikker (og i enkelte Shop-in-shops). Systemet hjælper PANDORAs designere med at tilpasse design, farver, metal, pris osv. til slutbrugernes efterspørgsel.

Som følge heraf har PANDORA i dag en langt mere velbalanceret produktportefølje, der bedre matcher efterspørgslen hos slutbrugerne. Det er bevist ved en langt større andel af gennemsalg af nye produkter (lanceret inden for de seneste 12 måneder), siden systemet blev indført.

Med hensyn til produktudvikling fokuserer PANDORA primært på kategorien Charms og armbånd. PANDORA lancerede i 2013 et nyt koncept for charms-armbånd - PANDORA ESSENCE COLLECTION. Konceptet blev lanceret i november og er PANDORAs første nye koncept inden for charms-armbånd, siden Selskabet lancerede Moments-kollektionen i år 2000. PANDORAs andet fokusområde er at forbedre udbuddet af ringe, hvor der er et uudnyttet potentiale, da det er verdens største smykkekategori, og da blot 6,1% af PANDORAs omsætning i 2013 stammede fra Ringe. Øreringe og halskæder betragtes på nuværende tidspunkt ikke som kernekategorier, men disse produkter kan også indeholde et stort potentiale på længere sigt.

For at optimere salgspotentialet fra produktudbuddet blev der i 2012 indført en ny produktlanceringsstruktur, så der nu er syv årlige produktlanceringer til butikkerne mod tidligere to årlige lanceringer. Den nye struktur har været en integreret del af Selskabets succes, siden den blev introduceret, og den vil fortsat udgøre en væsentlig del af PANDORAs fremadrettede strategi. Produktlanceringsstrukturen er beskrevet mere indgående på side 11.

Skræddersyet tilgang til nye markeder

Primære fokusområder:

- udvide butikksnetværket i Italien, Frankrig og Rusland
- etablere en stærk position i Kina og Japan

PANDORA har i dag aktiviteter i mere end 80 lande og arbejder løbende på at styrke sin position på eksisterende markeder udover at lancere brandet i nye lande. PANDORA gik i 2013 ind i en række nye lande eksempelvis Georgien, Libanon, Ecuador og Zimbabwe.

Blandt vækstmarkederne er fokus rettet mod at styrke markedspositionen i Italien, Frankrig og Rusland. Alle disse tre markeder er blandt Europas største smykkemarkeder og repræsenterede i 2013 en værdi på DKK 32 mia. (Italien), DKK 28 mia. (Frankrig) og DKK 53 mia. (Rusland), hvoraf PANDORA blot har en lille andel. De tre lande genererede næsten 15% af PANDORAs samlede omsætning i 2013, og selvom omsætningen steg med over 100% i forhold til 2012, er der fortsat stort potentiale på disse markeder i de kommende år.

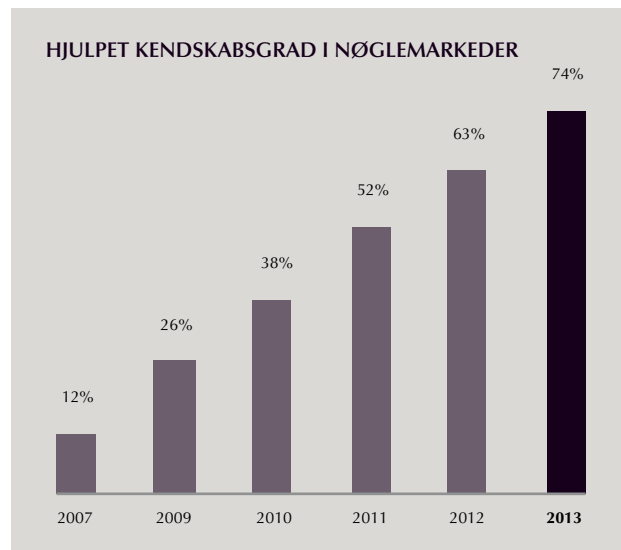
Kina og Japan repræsenterer også et stort potentiale på lang sigt for PANDORA. Kina er et marked, der igennem de senere år er vokset til en position som verdens største smykkemarked med en samlet markedsværdi på DKK 487 mia. (2013). PANDORA har i dag kun en begrænset tilstedeværelse i Kina, men med den rette strategi, der i øjeblikket er under udvikling, bør PANDORA kunne opnå høj salgsvækst på dette marked på lang sigt. Japan har et mere veludviklet smykkemarked (markedsværdi i 2013: DKK 53 mia.), men har fortsat et stort potentiale. PANDORA har styrket sin position i Japan og følger en uændret strategi på det japanske marked.

Etablering af et globalt brand

Primære fokusområde:

- at fortsætte opbygningen af kendskab til brandet

PANDORA følger en global brandstrategi og fokuserer på, at Selskabets brand opfattes på samme måde på tværs af alle kommunikationskanaler og alle markeder. PANDORA anvendte 10% af omsætningen på markedsføring i 2013, hvortil kommer yderligere markedsføringsomkostninger afholdt af franchisetagere, multi-brandede forhandlere og eksterne distributører (franchiseaftalerne forudsætter, at en vis procentdel af omsætningen anvendes til markedsføring, og det samme gælder for distributørerne). PANDORA vil fortsat investere signifikante beløb i markedsføring. Som et resultat af det fortsatte fokus på PANDORAs brand, er den såkaldte hjulpet kendskabsgrad, dvs. andelen af kvinder i aldersgruppen 25-49 år som genkender brandet når det nævnes, næsten fordoblet på vores nøglemarkeder fra 38% i 2010 til 74% i 2013.



FORRETNINGSMODELLEN

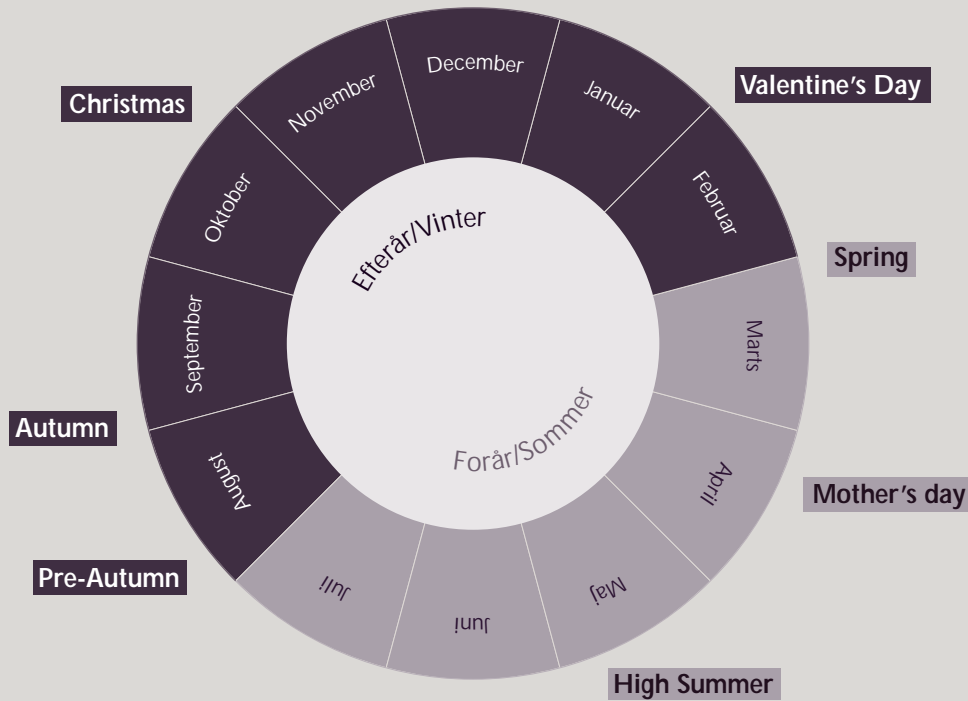
PANDORA kontrollerer alle led i værdikæden for næsten alle Selskabets smykker fra in-house design til produktion. PANDORA fastholder også ansvaret for distributionen af smykker til salgskanalerne via egne distributionselskaber, tredjepartsdistributører og gennem et begrænset antal egne butikker.

PANDORAs vertikale forretningsmodel er skalérbar, men samtidig underlagt streng overvågning og kvalitetskontrol. PANDORA fører nøje tilsyn med distributionskanalerne og aftaler detaljerede salgs- og markedsføringskrav med distributører, franchisetagere og andre salgskanaler for at beskytte PANDORAs brand og sikre et stærkt detaildrevet produktsortiment. På grund af det arbejde er PANDORA i stand til at sikre en høj kvalitet gennem hele værdikæden.

VERTIKALT INTEGRERET FORRETNINGSMODEL



SYV PRODUKTLANCERINGER OM ÅRET



Design og produktudvikling

Design og produktudvikling er nogle af de vigtigste aktiviteter for PANDORA. PANDORAs interne design- og udviklings-teams arbejder kontinuerligt med at udvikle Selskabets smykkeportefølje. De stræber konstant efter at sikre, at produkterne lever op til PANDORAs kerneværdier; "affordable luxury", moderne design og den personlige fortælling. I deres arbejde anvender designerne deres indsigt i detailsalget, mode og trends, til at levere et attraktivt smyksesortiment til kunderne.

Specialiserede produktchefer arbejder tæt sammen med designerne og koordinerer udviklingen af prototyper med udviklingsafdelingen i Thailand. Produktcheferne koordinerer arbejdet med de relevante salgs-, marketing- og produktions-teams gennem ugentlige styregruppemøder.

PANDORA har syv produktlanceringer om året (Valentine's Day, Spring, Mother's Day, High Summer, Pre-Autumn, Autumn og Christmas). PANDORA evaluerer løbende smykkeudbuddet, trækker designs tilbage og introducerer nye for at produktporteføljen konstant er attraktiv, innovativ og spændende og dækker behovet hos alle forhandlere - lige fra de største Konceptbutikker til de mindste butikker - og samtidig tager højde for geografiske forskelle.

Produktion og indkøb

PANDORAs forsyningskæde og produktion er opbygget med henblik på at sikre en høj grad af produkttilgængelighed i detailledet, samtidig med at omkostningerne holdes nede og kapitalbindingen minimeres. Det omfatter salgs- og driftsplanlægning, statistisk planlægning af efterspørgsel baseret på avanceret software, produktionsplanlægning, råvareindkøb, produktion, lagre og forsendelse. De enkelte processer integreres i værdikæden og planlægges nøje for at sikre størst mulig effektivitet i hele værdikæden.

PANDORAs distributionscentre bestiller varer til lagrene fra produktionen i Thailand. Ordre afgives på baggrund af prognoser fra lokale markedsanalyser. Produktionen sender varer direkte fra Thailand til distributionscentrene i de forskellige regioner. PANDORAs forhandlere afgiver bestillinger til de regionale distributionscentre, som dagligt pakker og sender varerne til forhandlerne.

Group Supply Chain og produktionen styrer alle aspekter af forsyningssystemet og arbejder tæt sammen med design- og udviklingsteams om at udarbejde produktions- og produktspecifikationer, der bruges til indkøb af råvarer og til at optimere produktionen i Thailand.

Distribution og marketing

PANDORAs produkter sælges gennem mere end 10.000 forhandlere i mere end 80 lande verden over, via et forhandlernetværk, der dækker alt fra Konceptbutikker, Shop-in-shops og Guld-forhandlere (beskrevet under et som "brandede forhandlere") til Sølv- og Hvid-forhandlere. PANDORAs fokus er på brandede salgskanaler og på opgradering af ikke-brandede butikker til brandede butikker. PANDORAs distributionsstrategi fokuserer på at fastholde kontrollen med Selskabets brand og marketingstrategi via de indgåede franchiseaftaler, samtidig med at Selskabet strategisk benytter udvalgte tredjepartsdistributører.

Størstedelen af PANDORAs forhandlere er uafhængige, mens en begrænset andel af salgsnetværket drives af PANDORA selv. Ved udgangen af 2013 var der 146 PANDORA-ejede Konceptbutikker og 60 Shop-in-Shops. Alle forhandlere understøttes af PANDORAs internationale salgsstyrke.

TYPER AF BUTIKKER

Konceptbutik	Minimum 40 m ² PANDORA facade, inventar, display og personale
Shop-in-shops	Minimum 8 m ² tydeligt afgrænset butiksareal PANDORA montrer og displays
Guld-forhandler	Minimum 4 m ² tildelt butiksareal PANDORA montrer og displays
Sølv-forhandler	Minimum 2 m ² Nogle montrer og displays
Hvid-forhandler	Som minimum plads i vinduet Standard PANDORA displays

RISIKOSTYRING OG INTERN KONTROL

RISIKOSTYRING

Bestyrelsen vurderer løbende de overordnede risici og de specifikke risici forbundet med PANDORAs aktiviteter og drift, og søger at sikre, at disse risici styres proaktivt og effektivt. Der er etableret interne kontrolsystemer, herunder en whistleblowerfunktion, der gennemgås regelmæssigt af bestyrelsen for at sikre, at systemerne er passende og tilstrækkelige.

Desuden er visse transaktioner og kontrakter meget komplekse. PANDORA anerkender de risici, der er forbundet hermed, og gør brug af juridiske rådgivere med henblik på at minimere disse risici. De væsentlige eksisterende risici fremgår herunder (ikke prioriteret rækkefølge).

Brand og omdømme

PANDORAs evne til at opnå sine fremtidige mål afhænger af Selskabets brand og omdømme. Brandstrategien er at tiltrække, engagere og fastholde kunder i Selskabets brandede kanaler og at påvirke det direkte salg i brandbutikker under Selskabets egen kontrol samt gennem digitale medier.

PANDORA er godt i gang med at opbygge kendskabet til brandet på alle markeder og at positionere brandet som et "Affordable Luxury" smykke-brand gennem tv, trykte og udendørs reklamer, brochurer, digitale medier og forhandlere. Selskabet har især øget sin brug af digitale medier via Selskabets hjemmeside, e-handel, PANDORA Club og aktiviteter gennem sociale medier. Ud over at styrke PANDORAs egne mediekkanaler har implementeringen af digitale medier medført en øget lokal digital tilstedeværelse i hele verden og har skabt muligheder i lokale markeder.

Som følge af karakteren af PANDORAs produkter og fremstillingsprocesser har PANDORA iværksat en række tiltag for at tilpasse sin globale CSR-strategi, ikke mindst for at beskytte værdien af PANDORAs brand. PANDORA har bl.a. valgt at tilslutte sig FN's Global Compact. Det kan få alvorlig negativ indvirkning på Selskabets omdømme og virksomhed, hvis PANDORA ikke overholder gældende

love og regler, eller i offentligheden bliver opfattet som en virksomhed, der ikke overholder visse arbejdsretlige normer eller anvender urimelige arbejdsmetoder. Derfor er det afgørende, at PANDORA og dets leverandører og underleverandører overholder normerne for CSR enten direkte eller indirekte. Der henvises til afsnittet om CSR på side 18.

Nøglefunktioner centraliseret i Thailand

Tidligere har politisk uro i Thailand medført få dages midlertidig afbrydelse i forsyningskæden, dog uden at påvirke forretningen. PANDORA vurderer løbende fordele og ulemper ved at have samlet hele produktionen samt design og udvikling i Thailand, selvom Selskabet ikke har oplevet væsentlige afbrydelser i de mere end 20 år, hvor produktionen har ligget i Thailand.

At al produktion er samlet i Thailand medfører, at PANDORAs er afhængig af, at råvarer kan importeres til Thailand, at produktionen ikke afbrydes, og at produkter kan eksporteres fra Thailand. Afbrydelser kan for eksempel være forårsaget af den politiske situation eller naturkatastrofer.

Thailand, herunder Bangkok, rammes fra tid til anden af kraftig monsunregn med alvorlige oversvømmelser til følge. PANDORAs produktion ligger i et industrikvarter for smykkeproduktion i Gemopolis uden for Bangkok. Dette område er generelt godt drænet og beskyttet mod oversvømmelser. Selskabet har udarbejdet en beredskabsplan med henblik på at undgå at blive ramt af oversvømmelser, og til dato har der ikke været væsentlige afbrydelser i produktionen.

PANDORA etablerede i 2012 en Business Continuity Management afdeling i Thailand, der har til opgave at overvåge faktorer, der kan påvirke PANDORAs drift. Med henblik på at sikre kontinuitet i produktionen har PANDORA afprøvet en beredskabsplan for produktionsanlægget med tilfredsstillende resultat.

Ovennævnte risici udgør en del af den overordnede vurdering, før der træffes beslutning om yderligere investeringer i PANDORAs produktion.

Finansielle risici

Der henvises til note 4.4 for oplysninger om finansielle risici.

Udsving i råvarepriser

PANDORA fremstiller håndlavede smykker af primært sølv og guld, som udgør en væsentlig del af produktionsomkostningerne. En stigning i priserne på sølv og guld, som ikke kan overføres til Selskabets kunder, kan have en væsentlig negativ indvirkning på PANDORAs forretning og resultat, da PANDORA fortsat skal fremstille smykker i "Affordable Luxury"-segmentet. Da fritids- og underholdningsprodukter konkurrerer med smykker om kundernes forbrug af luksusprægede varer, vil en stigning i sølv- og guldpriser eksempelvis svække smykkeindustrien i forhold til andre brancher.

I henhold til PANDORAs finanspolitik skal eksponeringen mod sølv og guld være begrænset. PANDORA anvender finansielle instrumenter til at afdække Selskabets eksponering mod både sølv og guld. Det er Selskabets politik at afdække henholdsvis ca. 100%, ca. 80%, ca. 60% og ca. 40% af det forventede forbrug af sølv og guld i de efterfølgende 1-3 måneder, 4-6 måneder, 7-9 måneder og 10-12 måneder. Den samlede virkning af denne løbende 12-måneders afdækning og tidsforskydningseffekten på varebeholdningen betyder, at Selskabet i stor udstrækning er afdækket i 2014.

Eksklusive afdækning og den tidsmæssige forskydning fra lagerbeholdningen ville den underliggende bruttomargin have været ca. 70% (sammeliget med realiseret 67%) baseret på de gennemsnitlige markedspriser på sølv (USD 23,82/oz) og guld (USD 1.413/oz) i 2013. Under de samme forudsætninger ville en ændring på 10% af de kvartalsmæssige gennemsnitspriser på sølv og guld have påvirket bruttomarginen med ca. +/-1-2%-point.

Den gennemsnitlige realiserede købspriser for sølv og guld var i 2013 henholdsvis 27,33 USD/oz og 1.549 USD/oz. Selskabets afdækkede priser for de kommende fire kvartaler er 24,64 USD/oz, 21,86 USD/oz, 21,59 USD/oz og 20,95 USD/oz for sølv og 1.440 USD/oz, 1.336 USD/oz, 1.320 USD/oz og 1.279 USD/oz for guld.

Globale økonomiske forhold

Økonomisk nedgang og usikre økonomiske udsigter på et eller flere geografiske markeder kan få en negativ indvirkning på forbrugernes indkøbsvaner. PANDORAs øgede geografiske udbredelse samt vækst på nye markeder mindsker dog afhængigheden af enkeltmarkeder.

Produktudvikling

Det er afgørende for PANDORAs evne til at nå sine fremtidige mål, at Selskabet er i stand til at udvikle produkter, som

afspejler markedstendenserne og kundernes præferencer. For at give kunderne nye og attraktive produkter gennemfører PANDORA syv produktlanceringer om året.

Ved udvikling af nye kollektioner anvendes den opnåede viden om detailsalget til at beslutte, hvordan kollektionen skal struktureres. Ved hjælp af "product life cycle management", data vedrørende salg ud af butikkerne og porteføljeanalyser sikres det, at PANDORA har den rigtige fordeling mellem produktkategori, lancering og metal og derudover fastsætter den rigtige pris.

Skattemæssige risici

Der henvises til note 2.5 for yderligere oplysninger om skattemæssige risici.

INTERN KONTROL OG RISIKOSTYRING I FORBINDELSE MED REGNSKABSAFLÆGGELSESPROCESSEN

Formålet med PANDORAs interne kontroller og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen er at sikre, at de interne og eksterne regnskaber aflægges i overensstemmelse med IFRS som vedtaget af EU og yderligere danske oplysningskrav for årsrapporter for børsnoterede selskaber, samt at regnskaberne giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation. Selvom de interne kontrol- og risikostyringssystemer har til formål at sikre, at væsentlige fejl eller uregelmæssigheder identificeres og rettes, kan der ikke gives fuld sikkerhed for, at alle fejl opdages og rettes.

De interne kontrol- og risikostyringssystemer udvikles løbende og omfatter:

- kontrolmiljø
- risikovurdering
- kontrolaktiviteter
- information og kommunikation
- overvågning

Kontrolmiljø

Bestyrelsen har nedsat et revisionsudvalg, som hjælper bestyrelsen med at overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen og effektiviteten i PANDORAs interne kontrol- og risikostyringssystemer.

Direktionen er ansvarlig for at opretholde kontroller og et effektivt risikostyringssystem og har taget de nødvendige skridt for at håndtere de identificerede risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

Sammensætningen af bestyrelsen, revisionsudvalget og direktionen sikrer, at der altid er relevante kompetencer i

Selskabet til varetagelse af interne kontroller og risikostyring i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen.

Risikovurdering

Bestyrelsen og direktionen vurderer løbende risici, herunder risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

Revisionsudvalget gennemgår højrisikoområderne en gang i kvartalet, herunder:

- væsentlige regnskabsmæssige skøn
- væsentlige ændringer i anvendt regnskabspraksis.

Revisionsudvalget foretager mindst en gang om året en gennemgang af de interne kontroller for at vurdere, om de er effektive i forhold til de risici, der identificeres i den finansielle rapporteringsproces.

Kontrolaktiviteter

PANDORAs globale Finance Management Forum mødes en gang i kvartalet. Dette er samtidig forum for fastlæggelse af koncernens finansstrategi.

Kontrolfunktionerne i økonomiafdelingen, som rapporterer til koncernens CFO, er ansvarlige for at kontrollere regnskabsaflæggelsen fra moderselskabet og datterselskaberne. Økonomifunktionens kompetencer vurderes løbende for at sikre et passende og tilfredsstillende kontrolmiljø.

Koncernen har etableret et internt kontrolsystem, som identificerer væsentlige processer, iboende risici og kontrolprocedurer med henblik på at sikre regnskabsprocesserne.

Information og kommunikation

PANDORA begyndte i 2012 at implementere et fælles ERP-system for alle enhederne. Ved udgangen af 2013 benyttede

de fleste enheder det fælles ERP-system, og resten (USA, Brasilien og Canada) forventes at implementere systemet senere. Systemet gør det muligt at opnå gennemsigtighed på det finansielle område og udgør samtidig grundlaget for at forbedre såvel datakvalitet som rapporteringshastighed.

PANDORA afholder konferencer for økonomicheferne for at drøfte den seneste udvikling i væsentlige regnskabsforhold samt "best practice" vedrørende interne kontroller.

Overvågning

Datterselskabernes regnskabsaflæggelse kontrolleres løbende, og der er fastlagt procedurer for kontrol og test af disse rapporteringsaktiviteter. Procedurerne etableres ligeledes for at sikre, at eventuelle fejl kommunikerer til og rettes af de selskaber, der aflægger regnskab.

Revisionsudvalget overvåger de interne kontrolsystemer for at sikre, at eventuelle svagheder elimineres og at eventuelle fejl i regnskaberne, som identificeres og rapporteres af revisorerne, rettes, herunder at der gennemføres kontroller eller procedurer for at forhindre sådanne fejl.

REVISION

Selskabets eksterne revisorer vælges for et år ad gangen på den ordinære generalforsamling efter indstilling fra bestyrelsen. Før denne indstilling vurderer bestyrelsen i samråd med direktionen revisorerens uafhængighed og kompetencer og andre forhold i relation til disse.

Rammerne for revisorerens pligter, herunder deres honorar, revisionsydelse og andre ydelser, aftales årligt mellem bestyrelsen og revisorerne efter indstilling fra revisionsudvalget.

VIDENKAPITAL

Værdien af PANDORAs brand og PANDORAs særlige produkter og fremstillingsprocesser gør, at det er yderst vigtigt at udvikle og beskytte Selskabets videnkapital, herunder især medarbejdere og immaterielle rettigheder.

Human resources

Medarbejderne er et vigtigt aktiv for PANDORA. PANDORAs værdisæt er baseret på de normer og den adfærd, der gennem de seneste 30 år er blevet opbygget i det engang familieejede og -drevne selskab, kombineret med værdifulde bidrag fra tidligere selvstændige distributører, som nu er en del af Selskabet, samt nye medarbejdere på nye markeder. PANDORAs tre kerneværdier – Pride, Passion og Performance – og den måde, hvorpå disse værdier føres ud i livet og fortolkes i alle dele af PANDORA, er omdrejningspunktet for at sikre en stærk og ensartet virksomhedskultur i hele koncernen.

PANDORA mener, at medarbejderudvikling er afgørende for at fremme Selskabets udvikling. For at sikre fremtidig vækst i PANDORA er der lanceret adskillige uddannelsesprogrammer, som kan hjælpe medarbejderne med at takle fremtidige udfordringer.

I 2013 deltog 21 Vice Presidents fra hele koncernen i et globalt program sammensat af fire moduler, hvoraf det ene blev udviklet og gennemført i samarbejde med Harvard Business School. Modulerne giver deltagerne uddannelse i både ledelse og forretningsforståelse. I 2012 deltog 23 Vice Presidents i programmet.

På lokalmarkederne fik det næste niveau af Selskabets ledere efteruddannelse, så de bedre kan understøtte PANDORAs forretning. Efteruddannelsen omfattede hovedområder som f.eks. personlig effektivitet, uddelegering af arbejdsopgaver og ledelse af andre. På verdensplan deltog omkring 110 af PANDORAs ledere i dette program i 2013.

I Thailand, hvor PANDORA har hovedparten af sin smykkeproduktion, ansatte Selskabet 2.045 nye produktionsmedarbejdere, så PANDORA nu beskæftiger i alt 5.900

medarbejdere i smykkeproduktionen. Ud over omfattende rekrutterings- og indkøringstiltag forbedrede PANDORA sin tekniske uddannelsesafdeling og udvidede de kompetenceudviklingsprogrammer, som Selskabet stiller til rådighed for sine produktionsmedarbejdere. PANDORA fortsatte sin lederudvikling med uddannelses- og coachingtiltag og tværfaglige udviklingsopgaver, og Selskabet afsluttede det tredje år af programmet for successionsplanlægning. En vigtig begivenhed i året var nedsættelsen af et nyt udvalg for medarbejdertrivsel (Employee Welfare Committee) i overensstemmelse med arbejdsretlige regler og best practice for medarbejderforhold. I alt valgte 89% af PANDORAs medarbejderstab at benytte sig af retten til at stemme på deres foretrukne repræsentant i en hemmelig afstemning.

Immaterielle rettigheder og politikker

PANDORAs immaterielle rettigheder er afgørende for Selskabets værdiskabelse, konkurrenceevne, frihed til at agere på markedet og forretningsudvikling. PANDORA sikrer derfor sine rettigheder på alle tænkelige måder, herunder ved et omfattende globalt overvågnings-, registrerings- og kontrolprogram. PANDORAs immaterielle rettigheder omfatter primært varemærker, ophavsrettigheder, patenter og designs og understøttes yderligere af forretningshemmeligheder, karakteristiske produktdesigns, fortrolighedsaftaler og konkurrenceklausuler.

Det er ikke tilladt for distributører, forhandlere eller andre at registrere eller anvende PANDORAs immaterielle rettigheder uden forudgående aftale. Håndhævelsen og forsvaret af disse rettigheder styrkes løbende gennem en nul-tolerance-politik over for krænkelser af PANDORAs immaterielle rettigheder på internettet, over for kopiprodukter og generelt over for krænkelser af varemærker.

Varemærker

PANDORA har registreret og ansøgt om en række ord- og figurmærker i forskellige jurisdiktioner rundt om i verden,

herunder i EU, USA, Australien og Asien. Varemærkerne er registreret i forskellige klasser i det internationale klassifikationssystem for varer og tjenesteydelser, primært klasse 14, som omfatter smykker og ure. Varemærkeporteføljen omfatter blandt andet EU-registreringer af "PANDORA" og logo "PANDORA med et kronet O" i forskellige internationale klasser, som anses for at være relevante for salg og markedsføring af PANDORAs produkter, herunder de internationale klasser for smykker, lædervarer og tøj.

Patenter

PANDORAs internationale patentfamilier omfatter patentrettigheder i forbindelse med Charm-armbåndets funktionalitet.

Der er udstedt patenter med virkning for EU's medlemsstater, USA, Australien, New Zealand, Sydafrika, Kina, Schweiz og Norge. Generelt beskytter patenterne en smykkekedede, dvs. en halskæde eller et armbånd, hvorpå der er monteret et stopled, en såkaldt "stopper". En aftagelig holder, en såkaldt "keeper" (f.eks. et Charms-klemmeled), er fastgjort til stopperen og udgør en komponent, som er større end kæden og derfor skaber afstand mellem de forskellige Charms i halskæden eller armbåndet. Formålet er at forhindre, at de bevægelige Charms klumper sig sammen i den ene side af kæden. I USA udløber Selskabets patent i 2023 og i andre jurisdiktioner i 2024. I 2013 har PANDORA ansøgt om patentbeskyttelse vedrørende de nye PANDORA ESSENCE COLLECTION charms.

SAMFUNDSANSVAR (CSR)

PANDORA fortsatte i 2013 med at implementere sit CSR- og Compliance-program "PANDORA Ethics" i hele Selskabets integrerede værdikæde – fra etisk indkøb af materialer over produktion på PANDORAs anlæg i Thailand til handel med PANDORA-smykker i 10.279 butikker over hele verden.

Indkøb af materialer

PANDORA har i 2013 besluttet, at efterlevelse af CSR-standarder skal være en af de fem søjler, der skal udgøre strategien for Group Procurement. Som led i denne indsats er de nuværende CSR-teams i Bangkok og København blevet suppleret med en enhed med fokus på kvalitet og CSR, som udgør en del af indkøbsafdelingen i Hongkong. PANDORA samarbejder med sine leverandører via et "Responsible Supplier Program" i fire trin, som screener, uddanner og auditerer leverandørerne og sikrer rettidig opfølgning, hvis der identificeres tilfælde af manglende efterlevelse af PANDORAs adfærdskodeks for leverandører. Ved screeningen af sine leverandører vurderer PANDORA en række parametre som f.eks. risikoprofilen for de enkelte produkter, produktionslandet og selskabsspecifik information. PANDORA nåede i 2013 sit mål om at sikre, at alle de leverandører, der er klassificeret som højrisiko-leverandører, blev auditeret, og at evt. nødvendige tiltag blev iværksat. Ovennævnte "Responsible Supplier Program" var endvidere med til at sikre, at mindst 75% af den indkøbte volumen til PANDORA Production Thailand kommer fra godkendte medlemmer af Responsible Jewellery Council (RJC) eller fra leverandører, som er blevet auditeret af uafhængige konsulenter i forhold til PANDORAs krav. Det er en høj procentdel i forhold til andre brancher og understreger PANDORAs indsats for at fremme ansvarlig forretningspraksis, der hvor Selskabet har indflydelse.

PANDORA arbejdede i 2013 tæt sammen med sine leverandører af guld om at etablere en såkaldt "chain-of-custody", som kan spore alt det guld, der anvendes i

PANDORAs produkter helt tilbage til ansvarlige globale raffineringsevirkninger, der er certificeret enten af RJC eller London Bullion Market Association (LBMA), for at sikre, at menneskerettighederne overholdes i deres forsyningskæde. PANDORAs "Chain-of-Custody"-program blev auditeret af eksterne eksperter i 4. kvartal 2013 for at bekræfte, at det er i overensstemmelse med PANDORAs politik om ansvarlige leverandører og med relevante regler i USA/OECD om menneskerettigheder.

Smykkeproduktion

PANDORA øgede i 2013 sit fokus på arbejdsmiljø, miljø og effektivitet på produktionsanlæggene. En række af PANDORA Production Thailands primære ledelsessystemer blev i 2013 endnu engang auditeret af uafhængige auditører og godkendt i henhold til følgende standarder:

- ISO9001: Kvalitetsledelse
- ISO14001: Miljøstyring
- OHSAS18001: Arbejdsmiljøledelse

Endvidere blev der implementeret yderligere en fase af PANDORA Production Thailands miljøstrategi med et projekt, som skal være med til at sikre certificering til ISO50001 (Energiledelse). Dette projekt blev iværksat i 3. kvartal 2013, og der forventes certificering i 2. kvartal 2014. Som led i PANDORAs indsats for løbende at reducere Selskabets miljøpåvirkning har PANDORA Production Thailand indgået et lovende samarbejde med Mahidol University. Projektet vil i 2014 omfatte en livscyklusvurdering af PANDORA Production Thailands aktiviteter, og samarbejdet har allerede ført til, at PANDORA eksperimenterer med genbrug af materialer, som har været anvendt i produktionsprocessen.

PANDORA Production Thailands afdeling for arbejdsmiljø og miljø blev i 2013 udvidet med et nyt dedikeret team, som vil fokusere på ergonomi. Der blev valgt nye medarbejderrepræsentanter til selskabets arbejdsmiljø- og miljøudvalg. Fra de innovative og populære kommunikationskanaler

PANDORA Production TV og PANDORA Radio blev der produceret 20 TV-udsendelser om arbejdsmiljø og miljø samt 48 radioudsendelser om samme emne i løbet af året. Mere end 3.500 medarbejdere fik uddannelse i arbejdsmiljø og miljø.

PANDORA Production Thailands organisationsmæssige udviklingsprogrammer og -tiltag var fortsat baseret på at opretholde et arbejdsmiljø med klarhed, kompetencer, tillid og engagement hos alle medarbejdere. PANDORA Production Thailand ansatte i 2013 2.045 nye medarbejdere og fortsatte med at udvikle og forbedre sine HR-politikker og -programmer. I november blev PANDORA Production Thailands tiltag inden for uddannelse, udvikling og performance management anerkendt med en pris fra Personnel Management Association i Thailand. Der blev specielt lagt vægt på det omfattende system med 360-graders evalueringer, hvor mere end 5.000 medarbejdere i 2013 fik mulighed for anonymt at vurdere og give feedback på deres umiddelbare overordnedes lederevner.

PANDORA Production Thailands Edutainment Centre, e-læringsrum og bibliotek var et populært tilholdssted for medarbejderne i pauserne. Der var i alt 43.303 enkeltbesøg i 2013, og der blev udlånt 10.561 bøger.

Som en direkte reaktion på forslag fremsat på de tilbagevendende konsultationsmøder mellem medarbejdere og ledelse åbnede PANDORA Production Thailand en medarbejderbutik i 2013. Butikken sælger dagligvarer (udvalgt af medarbejderne) til priser, som er lavere end i supermarkedet og hos købmanden. Ligeledes som reaktion på feedback fra konsultationsmøder støttede PANDORA Production Thailand medarbejderne i at etablere en sparekasse bestyret af medarbejderne, som understøtter Selskabets "Happy Money"-tiltag omkring økonomisk bevidsthed. Dette tiltag, som omfatter uddannelse for alle medarbejdere og individuel rådgivning fra tredjemand til medarbejdere med akutte personlige gældsproblemer, blev anerkendt som "best practice" i 2011 med en pris fra Thailands premierminister.

Sidst, men så absolut ikke mindst, gennemførte det nye medarbejderudvalg bestående af 15 medarbejderrepræsentanter deres første hele år på posten i 2013. De er blevet valgt i en hemmelig afstemning i overensstemmelse med arbejdsretlige regler i Thailand. Deltagelsesprocenten i dette valg var helt oppe på 89%.

Handel

Som led i PANDORA Ethics-programmet fortsatte Selskabet i 2013 sine CSR- og compliance-relaterede uddannelses- og overvågningsaktiviteter på hovedkontoret samt på de regionale og nationale kontorer. CSR udgør også en

integreret del af PANDORAs introduktionsprogrammer, og i 2013 indledte PANDORA udviklingen af et PANDORA Ethics e-læringsmodul, som uddanner butikspersonalet i at give forbrugerne grundlæggende oplysninger om PANDORAs etiske målsætninger og resultater.

PANDORA sætter en stor ære i at udvikle butikspersonalets kompetencer. Traditionelle uddannelsesmoduler og e-læringsmoduler er således med til at formidle specifik viden om PANDORA samt generelle teknikker til salg og visuel præsentation af produkterne, hvor målet er at skabe global ensartethed, forbedre kundernes oplevelse, øge omsætningen og forbedre medarbejdernes kompetencer.

Disse tiltag implementeres af PANDORAs 50 interne undervisere, som på tværs af koncernen giver flere tusinde timers undervisning og coaching. Desuden anvendes PANDORAs omfattende e-læringsportal. Disse uddannelseskanaler er tilsammen med til at forbedre færdighederne og kompetencerne hos PANDORAs egne medarbejdere samt de mere end 30.000 eksterne salgsrepræsentanter, der sælger PANDORA-smykker rundt om i verden.

Indgående viden om – og fokus på – målgruppen har i 2013 ført til, at PANDORA har gennemført mere end 200.000 e-læringsmoduler globalt, mod 105.000 i 2012. I det kommende år forventer PANDORA, at tallet vil stige yderligere som følge af større tilgængelighed f.eks. i form af smartphones, tablets osv.

Fælles branchetiltag

Med sin CSR-politik har PANDORA forpligtet sig til at fremme ansvarlig forretningspraksis – både internt og ved at deltage i initiativer, som skal inspirere hele smykkeindustrien. PANDORA er aktivt medlem af FN's Global Compact og er certificeret medlem af The Responsible Jewellery Council (RJC). I 2013 blev PANDORA af de smykkeproducerende medlemmer af RJC valgt til at repræsentere dem på Standards Setting Committee i perioden 2013-2015. Dette udvalg består af en række repræsentanter fra alle dele af smykkeindustriens forsyningskæde samt en række globale NGO'er. I 2013 udviklede udvalget et nyt sæt principper, som sætter standarden for ansvarlig forretningspraksis i hele industrien.

Endelig er PANDORA medlem af RJC's "Steering Group on Human Rights" samt af styregruppen i "The Danish Business Network for Human Rights". Gennem disse kanaler søger PANDORA at dele Selskabets egne erfaringer med hensyn til, hvordan virksomheder kan fremme menneskerettigheder – samt lære af sine konkurrenter.

Ledelsens køns sammensætning

Med afsæt i en mangfoldig ledelsessammensætning ønsker PANDORA at øge arbejdskvaliteten og samspillet i ledelsesgruppen. PANDORA har fastsat følgende mål i relation til mangfoldighed, som gennemgås en gang årligt:

- i 2015 skal mindst 35% (tre ud af otte) af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer være kvinder. Efter PANDORAs generalforsamling i marts 2013 er 25% af bestyrelsesmedlemmerne kvinder.
 - senest i 2020 skal kønsfordelingen af senior management (Executive Board, General Managers og Vice Presidents) være 40%-60%. Den kvindelige andel af senior management udgjorde ved udgangen af 2013 31% sammenlignet med 26% i 2012. Der redegøres for udvikling på Selskabets hjemmeside
- antallet af deltagere i Selskabets lederudviklingsprogrammer for årene 2012-2015 (samlet) bør afspejle køns sammensætningen i ledelsesgruppen, som er målgruppe for programmerne (Vice Presidents og den øvrige ledelse). Pr. 1. januar 2013 udgjorde kvinder 50% af denne ledelsesgruppe og 57% af samme gruppes deltagelse i PANDORAs lederudviklingsprogrammer i 2013.

GOD SELSKABSLEDELSE

ANBEFALINGER OG PRAKSIS

PANDORAs mål for god selskabsledelse er at sikre gennemsigtighed, ansvarlighed, og at Selskabet opfylder sine forpligtelser over for aktionærer, kunder, forbrugere, medarbejdere, myndigheder og andre vigtige interessenter så godt som muligt for således at maksimere den langsigtede værdiskabelse.

PANDORA har til hensigt til enhver tid at udøve god selskabsledelse samt at vurdere sine procedurer i henhold til de anbefalinger, der er udstedt af Komiteen for god Selskabsledelse. Som børsnoteret selskab er PANDORA omfattet af de af NASDAQ OMX Copenhagen fastlagte oplysningskrav, som har inkorporeret anbefalingerne i "Regler for udstedere af aktier".

De danske anbefalinger for god selskabsledelse blev opdateret i maj 2013. Antallet af anbefalinger blev reduceret fra 79 til 47, hvilket ikke havde nogen større betydning for PANDORA. I 2013 valgte PANDORA kun delvist at følge tre af anbefalingerne:

- tre ud af de fem medlemmer i vederlagsudvalget anses for ikke at være uafhængige. To af vederlagsudvalgets medlemmer er ikke uafhængige, da de har været medlemmer af Selskabets direktion inden for de seneste fem år. Vederlagsudvalget har ingen beslutningskompetence og kan kun fremkomme med anbefalinger til bestyrelsen. Ved vederlagsudvalgets sammensætning er der derfor lagt vægt på de rette kompetencer og indgående kendskab til Selskabet, mere end hvorvidt et udvalgsmedlem er uafhængigt eller ej (anbefaling nr. 3.4.2).
- formanden for nomineringsudvalget er ikke også formand for bestyrelsen. Hos PANDORA vælger nomineringsudvalget en formand, som enten skal være formand eller næstformand for bestyrelsen. Der blev i 2013 valgt en ny bestyrelsesformand, og næstformanden for bestyrelsen blev valgt som formand

for nomineringsudvalget. Formandskabet håndteres i samarbejde mellem formanden og næstformanden for bestyrelsen, og i praksis repræsenterer næstformanden således bestyrelsesformanden i nomineringsudvalget (anbefaling nr. 3.4.6).

- vederlagspolitikken for ledelsen indeholder ingen særlig klausul angående tilbagebetaling af variable dele af vederlagspakken på baggrund af forkerte oplysninger, idet PANDORA anser reglerne i den danske lovgivning for tilstrækkelige i sådanne tilfælde (anbefaling nr. 4.1.2).

Bestyrelse og direktion

Den nuværende praksis i Danmark er, at ledelsens beføjelser fordeles mellem bestyrelsen og direktionen, og at der eksisterer en uafhængighed mellem disse to organer. Bestyrelsen vælges af generalforsamlingen for et år ad gangen. Direktionen udpeges af bestyrelsen. Direktionen varetager Selskabets daglige ledelse, mens bestyrelsen fører tilsyn med direktionens arbejde og er ansvarlig for den generelle strategiske ledelse. Bestyrelsens hovedopgaver er at sikre, at PANDORA har et stærkt ledelsesteam, en passende organisationsstruktur, effektive forretningsgange, optimal kapitalstruktur, gennemsigtig bogføring og bogføringsrutiner samt ansvarlig kapitalstyring.

Bestyrelsens sammensætning skal sikre, at bestyrelsen til enhver tid kan overvåge selskabets udvikling og behørigt håndtere de konkrete muligheder og udfordringer, som PANDORA har og står over for. Bestyrelsen og direktionen udarbejder Selskabets overordnede strategier og fører tilsyn med, at Selskabet har de nødvendige kompetencer og ressourcer til at skabe den størst mulige sandsynlighed for, at PANDORA når sine mål. Desuden overvåger bestyrelsen den økonomiske udvikling og de dertil hørende planlægnings- og rapporteringssystemer.

Bestyrelsens virke i 2013

Bestyrelsen har afholdt 12 ordinære bestyrelsesmøder i løbet af året med en samlet mødeprocent på 95%. I 2013 beskæftigede bestyrelsen sig særligt med at gennemføre den 18-måneders turnaround plan, der blev lanceret i 2011, som med succes blev eksekveret, og ekspansionen i Sydamerika samt successionsplaner og beredskabsprocedure for eventuelle overtagelsesforsøg krævede også bestyrelsens opmærksomhed.

Bestyrelsesudvalg

Bestyrelsen har etableret et revisionsudvalg, et vederlagsudvalg og et nomineringsudvalg. Bestyrelsen udpeger udvalgsmedlemmer og udvalgsformanden. Udvalgenes kommissorier og aktiviteter offentliggøres på Selskabets hjemmeside.

Revisionsudvalget

De nuværende medlemmer af revisionsudvalget er Anders Boyer-Søgaard (formand), Andrea Alvey og Nikolaj Vejlsgaard. Revisionsudvalget gennemgår og vurderer Selskabets regnskabsaflæggelses- og revisionsprocedurer samt interne kontrolsystemer og tager stilling til, om disse kontrolprocedurer er tilstrækkelige. Det er revisionsudvalgets opgave konkret at føre tilsyn med følgende områder:

- regnskabsaflæggelsesproceduren
- interne kontrol- og risikostyringssystemer
- ekstern revision

Revisionsudvalget afholdt syv møder i 2013 med en mødeprocent på 100%. Hovedaktiviteterne i 2013 var:

- møder med ledelsen og eksterne revisorer for at gennemgå den reviderede årsrapport
- møder med ledelsen for at gennemgå delårsrapporterne, de vigtigste aspekter om anvendt regnskabspraksis og væsentlige regnskabsmæssige skøn
- stillingtagen til, om Selskabets interne kontroller og risikostyringssystemer er tilstrækkelige og effektive
- gennemgang af Selskabets væsentligste finansielle risici
- vurdering af behovet for en intern revisionsfunktion
- anbefalinger til valget af eksterne revisorer samt godkendelse af honorar til eksterne revisorer
- revisionsudvalgets årlige selvevaluering

Vederlagsudvalget

De nuværende medlemmer af vederlagsudvalget er Marcello Bottoli (formand), Bjørn Gulden, Andrea Alvey, Torben Ballegaard Sørensen og Christian Frigast. Vederlagsudvalgets væsentligste opgaver er:

- at udarbejde anbefalinger til bestyrelsen om vederlagspolitikken for bestyrelsen og de 12 øverste direktører, herunder direktionen, hvad angår faste og variable dele af vederlagspakken
- at fremsætte forslag til bestyrelsen til dennes og de ledende medarbejders samlede individuelle vederlagspakke
- at sikre, at oplysningerne om vederlag i årsrapporten er korrekte, nøjagtige og tilstrækkelige.

Vederlagsudvalget afholdt tre møder i 2013 med en mødeprocent på 93%. Hovedaktiviteten var den årlige gennemgang af vederlagspolitikken og vejledningen for incitamentsaflønning samt godkendelse af Selskabets samlede lønregulering. Som et led i denne gennemgang har udvalget udarbejdet et forslag til fremsættelse på den ordinære generalforsamling i 2014 om at opdatere vederlagspolitikken og retningslinjerne for incitamentsaflønning i henhold til internationale standarder.

Nomineringsudvalget

De nuværende medlemmer af nomineringsudvalget er Christian Frigast (formand), Anders Boyer-Søgaard og Ronica Wang. Nomineringsudvalget bistår bestyrelsen med at opfylde sit ansvar i forbindelse med:

- beskrivelse af de kvalifikationer, der kræves af medlemmer af bestyrelsen samt direktionen
- nominering af kandidater til bestyrelsens godkendelse i forbindelse med besættelse af ledige poster i bestyrelsen og direktionen
- bestyrelsens selvevaluering
- vurdering af direktionens præstation og samarbejdet mellem bestyrelse og direktion
- successionsplanlægning for den øverste ledelse.

Nomineringsudvalget afholdt to møder i 2013 med en mødeprocent på 100%. Udvalgets primære aktiviteter i 2013 omfattede ansættelsen af en ny administrerende direktør samt en omrokering i bestyrelsen og udvikling af værktøjer til en mere formaliseret evaluering af direktionen og den globale ledelsesgruppe. Dette arbejde vil blive videreført i 2014.

Bestyrelsens selvevaluering

Bestyrelsen foretager en gang om året en selvevaluering for løbende at forbedre sin præstation og samarbejdet med direktionen. Næstformanden for bestyrelsen, som også er formand for nomineringsudvalget, styrer vurderingsforløbet. Vurderingen udføres ved, at hvert enkelt bestyrelsesmedlem

udfylder et spørgeskema efterfulgt af en individuel samtale. Når svarene er samlet ind, fremlægges resultatet på et bestyrelsesmøde, og områder til forbedring identificeres og fastlægges. En gang årligt skal CEO'en foretage en vurdering af de enkelte direktionsmedlemmer.

Blandt de emner, der behandles i selvevalueringen, er bestyrelsens sammensætning, nomineringsprocessen samt bestyrelsens kompetencer. Derudover afdækkes det, hvordan bestyrelsen fungerer, atmosfæren i bestyrelsen, samarbejdet med direktionen, bestyrelsens involvering i finansielle forhold og kontrol, de individuelle bidrag samt udvalgsarbejdet.

Den selvevaluering, der blev gennemført i 2013, resulterede i følgende styrker og udviklingsområder for bestyrelsen; Bestyrelsen er generelt velfungerende, bestyrelsen er som helhed fagligt velkvalificeret til at bidrage til PANDORAs forretning, og der er god "kemi" og respekt mellem bestyrelsesmedlemmerne. Der har i vurderingen været fokus på yderligere formalisering af de værktøjer, der anvendes til evaluering af direktionen, og proceduren for successionsplanlægning.

BESTYRELSE

Marcello Bottoli, født 1962, er italiensk statsborger og er p.t. bosiddende i Surlej-Silvaplana, Schweiz.

Marcello har været medlem af bestyrelsen i PANDORA siden august 2010 og anses ikke for at være uafhængigt bestyrelsesmedlem, da han i en periode i 2011 og 2012 var konstitueret administrerende direktør for PANDORA. Marcello har været formand for bestyrelsen siden juli 2013 og er desuden formand for vederlagsudvalget.

Marcellos særlige kompetencer, som er vigtige for hans bestyrelseshverv i PANDORA, er hans indgående kendskab til og erfaring med branding og markedsføring af luksus- og forbrugsvarer, særligt i Asien og Stillehavsområdet.

Marcello har en doktorgrad i Business Administration fra Bocconi University i Milano i Italien. Marcello er p.t. formand for bestyrelsen i Pharmafortune SA og eksternt bestyrelsesmedlem i International Flavour & Fragrances Inc. og Blushington LCC. Han er desuden operating partner i Advent International, som er en global private equity-virksomhed, og medlem af Advisory Board i Aldo, som er en privatejet butikskæde inden for fodtøj med aktiviteter verden over og hovedkontor i Montreal.

Christian Frigast, født 1951, er dansk statsborger og p.t. bosiddende i Klampenborg, Danmark.

Christian har været medlem af bestyrelsen i PANDORA siden august 2010 og er desuden næstformand for bestyrelsen, formand for nomineringsudvalget og medlem af vederlagsudvalget.

Christian anses ikke for at være uafhængigt bestyrelsesmedlem på grund af stillingen som Managing Partner i Axcel.

Christians særlige kompetencer, som er vigtige for hans bestyrelseshverv i PANDORA, er hans store erfaring

inden for generel ledelse og aktive involvering i en række detailselskaber og andre virksomheder som følge af hans mange bestyrelsesposter.

Christian har en kandidatgrad i statskundskab og økonomi fra Københavns Universitet. Han er p.t. managing partner i Axcel Management A/S og administrerende direktør i Axcel Industriinvestor A/S, CCTC Invest A/S, AXII Holding ApS, Axcel III KS Invest ApS, MP-AX I Invest ApS, MP-AX II Invest ApS og MNGT1 ApS. Christian er desuden på nuværende tidspunkt formand for bestyrelsen i Axcel II Management A/S, Axcel II A/S, AX NO INVEST ApS, AXNO INVCO ApS, Junckers Holding A/S, AX IV EXHAUSTO INVEST ApS, AXIII MP Holding ApS, KIFU-AX II A/S, MANAGEMENT INVCO A/S og MNGT ApS. Han er desuden næstformand for bestyrelsen i Royal Scandinavia A/S og DVCA Danish Venture Capital. Christian er endvidere medlem af bestyrelsen i Axcel Management A/S, NORDIC WATERPROOFING AB og Royal Scandinavia Invest A/S.

Bjørn Gulden, født 1965 i Schweiz, er norsk statsborger og p.t. bosiddende i Hattingen, Tyskland.

Bjørn har været medlem af bestyrelsen i PANDORA siden august 2013 og er desuden medlem af vederlagsudvalget. Bjørn anses ikke for at være uafhængigt bestyrelsesmedlem, da han var administrerende direktør for PANDORA fra 21. februar 2012 til 1. juli 2013.

Bjørns særlige kompetencer, som er vigtige for hans bestyrelseshverv i PANDORA, er hans store erfaring inden for globalt indkøb, salg og detailhandel, samt indgående kendskab til "Affordable Goods"-sektoren.

Bjørn har en bachelorgrad i Business Administration fra Rogaland Universitet i Norge og en kandidatgrad fra Babson Graduate School of Business i Boston, USA.

Bjørn er p.t. administrerende direktør for Puma SE. Han er desuden bestyrelsesmedlem i Tchibo GmbH, Ekornes AS og Deichmann SE.

Andrea Dawn Alvey, født 1967, er amerikansk statsborger og p.t. bosiddende i Raleigh, North Carolina, USA.

Andrea har været medlem af bestyrelsen i PANDORA siden august 2010 og er desuden medlem af revisionsudvalget og nomineringsudvalget.

Hun anses for at være uafhængigt bestyrelsesmedlem.

Andreas særlige kompetencer, som er vigtige for hendes bestyrelseshverv i PANDORA, er hendes store erfaring inden for og viden om globale forsyningskæder, IT-drift og finansiering inden for detailhandel.

Andrea har en bachelorgrad i Business Economics/ Statistics fra Southern Connecticut State University. Andrea er p.t. President for Kitabco Investments, Inc. og Regional Developer for Peak Franchising.

Torben Ballegaard Sørensen, født 1951, er dansk statsborger og p.t. bosiddende i Højbjerg, Danmark.

Torben har været medlem af bestyrelsen i PANDORA siden marts 2008 og er desuden medlem af vederlagsudvalget. Han anses for at være uafhængigt bestyrelsesmedlem.

Torbens særlige kompetencer, som er vigtige for hans bestyrelseshverv i PANDORA A/S, er hans store erfaring inden for internationalt salg og markedsføring og inden for brandede produkter kombineret med hans indsigt i PANDORA.

Torben har en cand.merc. fra Handelshøjskolen i Århus (nu Business and Social Sciences, Aarhus Universitet) og er adjungeret professor på Institut for Ledelse, Aarhus Universitet. Torben er p.t. administrerende direktør for Investeringsselskabet af 1. juli 2008 ApS. Han er desuden formand for bestyrelsen i AS3 Companies, CAPNOVA A/S Venture Fund, Tajco Group A/S, Realfiction A/S og PowerBrands A/S. Torben er næstformand for bestyrelsen i Systematic A/S og bestyrelsesmedlem i AB Electrolux, Egmont Fonden og Egmont International Holding A/S.

Nikolaj Vejlsgaard, født 1971, er dansk statsborger og p.t. bosiddende i Vedbæk, Danmark.

Nikolaj har været medlem af bestyrelsen i PANDORA

siden marts 2008 og er desuden medlem af revisionsudvalget. Han anses ikke for at være uafhængigt bestyrelsesmedlem på grund af stillingen som Partner i Axcel.

Nikolajs særlige kompetencer, som er vigtige for hans bestyrelseshverv i PANDORA A/S, er hans store erfaring inden for generel ledelse og aktive involvering i en række detailselskaber og andre virksomheder som følge af hans mange bestyrelsesposter, kombineret med hans indsigt i PANDORA.

Nikolaj er p.t. partner i Axcel Management A/S og administrerende direktør i Prometheus Invest ApS, Royal Scandinavia Invest A/S, Waldorf & Statler ApS, AXIII MPH Invest ApS, UIM Holding ApS og datterselskaber. Desuden er han p.t. formand for bestyrelsen i IP Gruppen Holding ApS og IP Development A/S og næstformand for bestyrelsen i F. Junckers Industrier A/S. Nikolaj er endvidere medlem af bestyrelsen i Axcel Prometheus Newco 4 ApS, Royal Scandinavia Invest A/S, Royal Scandinavia A/S, ERA Biler ApS, ERA A/S, ERA Ejendomme A/S, IP Online A/S, IP Administration A/S, Prometheus Invest ApS, Royal Scandinavia II ApS, MNGT2 ApS, MNGT Komplementar ApS, AXIII MP Holding ApS, Junckers Holding A/S og Axcel-Junckers Invest A/S.

Ronica Wang, født 1962, er statsborger i Hongkong og p.t. bosiddende i Asien, hvor hun tilbringer det meste af sin tid i Kina.

Ronica har været medlem af bestyrelsen i PANDORA siden marts 2012 og er desuden medlem af nomineringsudvalget og vederlagsudvalget.

Hun anses for at være uafhængigt bestyrelsesmedlem.

Ronicas særlige kompetencer, som er vigtige for hendes bestyrelseshverv i PANDORA, er hendes store internationale erfaring inden for generel ledelse i børsnoterede selskaber, salg til forbrugere og markedsføring inden for detailhandel, global "cross platform"-branding samt "Affordable Goods"-sektoren.

Ronica har en MBA fra Wharton Business School, University of Pennsylvania og en bachelorgrad i Applied Science & Engineering (Industrial Engineering) fra University of Toronto. Hun har desuden studeret multinational ledelse på The London Business School.

Ronica er p.t. administrerende direktør i The InnoGrowth Group, Ltd., som hun var med til at stifte i 2007.

Anders Boyer-Søgaard, født 1970, er dansk statsborger og p.t. bosiddende i Charlottenlund, Danmark. Anders har været medlem af bestyrelsen i PANDORA siden marts 2012 og er desuden formand for revisionsudvalget og medlem af nomineringsudvalget. Han anses for at være uafhængigt bestyrelsesmedlem.

Anders' særlige kompetencer, som er vigtige for hans bestyrelseshverv i PANDORA A/S, er hans erfaring inden for generel ledelse og økonomistyring i børsnoterede selskaber samt globale forsyningskæder og produktion.

Anders har en cand.merc. i finansiering og regnskab fra Copenhagen Business School (1997). Anders er p.t. Chief Financial Officer for GN Store Nord A/S og GN Resound A/S. Han er desuden medlem af bestyrelsen i Beltone Europe Holdings ApS, GN af 20. Januar 1998 A/S, GN Ejendomme A/S, GN GROC Ltd., GN Hearing Benelux B.V., GN Otometrics A/S, GN ReSound AB, GN ReSound China Ltd., GN ReSound Finland Oy/Ab, GN ReSound Italia s.r.l., GN ReSound Japan, K.K., GN ReSound Norge as, GN ReSound Shanghai Ltd. og Scanning Technology A/S

LEDELSE

Allan Leighton (født 1953)

President, Chief Executive Officer

Formand for Direktionen

Andre bestyrelsesposter og hverv:

- Pace PLC (bestyrelsesformand)
- Office Ltd (bestyrelsesformand)
- Music Magpie.co.uk (bestyrelsesformand)
- Matalan Ltd (bestyrelsesformand)
- Bighams Ltd (eksternt bestyrelsesmedlem)

Henrik Holmark (født 1965)

Executive Vice President, Chief Financial Officer

Medlem af Direktionen

Andre bestyrelsesposter og hverv:

- Change of Scandinavia A/S (bestyrelsesmedlem)

Thomas Ryge Mikkelsen (født 1972)

Executive Vice President, Chief Marketing & Merchant Officer

Andre bestyrelsesposter og hverv:

- Prokura P/S (bestyrelsesmedlem)

AKTIONÆRINFORMATION

PANDORA har været noteret på NASDAQ OMX Copenhagen i Danmark siden 5. oktober 2010. PANDORA er inkluderet i OMX C20-indekset.

Den laveste slutkurs i 2013 var på DKK 128,9 den 4. januar 2013, mens den højeste slutkurs var på DKK 304,0 den 23. december 2013. Ultimo 2013 var aktiekursen DKK 294,0.

Der blev handlet ca. 174 millioner PANDORA-aktier i 2013 med en gennemsnitlig omsætning på ca. 700.000 aktier pr. dag. Tallene omfatter salg af eksisterende aktier foretaget af hovedaktionærerne i PANDORA via to accelererede bookbuilding-processer i årets løb på henholdsvis 13 millioner og 20 millioner aktier.

UDBYTTE

Det er bestyrelsens mål at opretholde et stabilt og herefter stigende nominelt udbytte pr. aktie med et udbytte for 2011 på DKK 5,5 pr. aktie som udgangspunkt. Bestyrelsen foreslår, at der for regnskabsåret 2013 udbetales udbytte på DKK 6,5 pr. aktie.

PANDORA-aktien handles eksklusivt udbytte dagen efter generalforsamlingen den 19. marts 2014. Der vil automatisk blive udbetalt udbytte via VP Securities den 25. marts 2014.

AKTIETILBAGEKØBSPROGRAM

I henhold til beslutning truffet på en ekstraordinær generalforsamling den 17. september 2010 er PANDORAs bestyrelse bemyndiget ('Bemyndigelsen') til at erhverve egne aktier på vegne af Selskabet indtil 17. september 2015 til en samlet nominel værdi på op til 10% af PANDORAs aktiekapital. Formålet med aktietilbagekøbet er at nedbringe PANDORAs aktiekapital for at efterleve Selskabets politik for kapitalstruktur og opfylde de forpligtelser, der måtte

opstå i forbindelse med aktieoptionsprogrammer for Selskabets medarbejdere.

Aktietilbagekøb 2013

I 2013 har Selskabet købt 3.356.098 aktier, svarende til 2,6% af aktiekapitalen, til en gennemsnitlig købspris på DKK 208,58 og en total værdi på DKK 700 millioner. På den ordinære generalforsamling vil bestyrelsen foreslå en nedsættelse af Selskabets aktiekapital med et nominelt beløb på DKK 2.027.438, svarende til 1,6% af aktiekapitalen. De resterende egne aktier kan blive anvendt til at opfylde forpligtelser opstået som følge af medarbejderaktieoptionsprogrammerne. Udestående aktieoptioner pr. 31. december 2013 udgør 1.511.585.

Aktietilbagekøb 2014

PANDORAs bestyrelse har besluttet at iværksætte et tilbagekøbsprogram i 2014 ("Programmet"), hvorunder Selskabet forventer at tilbagekøbe egne aktier for et beløb på op til DKK 2.400 mio., eller maksimalt 9.475.303 aktier, svarende til 7,3% af aktiekapitalen, i henhold til Bemyndigelsen.

Bestyrelsen agter på generalforsamlingen i 2015 at fremsætte forslag om, at PANDORAs aktiekapital reduceres med aktier købt under Programmet. PANDORA kan også bruge de aktier, der er købt under Programmet, til at opfylde de forpligtelser, der måtte opstå i forbindelse med Selskabets medarbejderaktieoptionsprogrammer udstedt i 2014. Den samlede forpligtelse for 2014-programmet forventes at udgøre ca. 240.000 aktier.

Programmet implementeres i henhold til bestemmelserne i Europa-Kommissionens forordning nr. 2273/2003 af 22. december 2003 ("Safe Harbour"), som beskytter børsnoterede selskaber mod overtrædelse af lovgivning om insiderhandel i forbindelse med aktietilbagekøb.

Fondene, kontrolleret af Axcels Management A/S, som pr. 31. december 2013 tilsammen ejer 17,6% af den

samlede aktiekapital i PANDORA, samt PEWIC Holding ApS og Christian Algot Enevoldsen med deres respektive aktier, har forpligtet sig til at deltage i Programmet på et forholdsmæssigt grundlag med henblik på at sikre, at den nuværende free float-procent ikke reduceres.

Programmet ophører senest den 31. december 2014. PANDORA kan til enhver tid afslutte Programmet.

AKTIONÆRER

Axcel Management A/S havde ved udgangen af 2013, gennem bestemmende indflydelse på Axcel III K/S 1, Axcel III K/S 2 og Axcel III K/S 3, en bestemmende indflydelse på 22.892.471 aktier i PANDORA, svarende til ca. 17,6% af den samlede aktiekapital og 17,6% af de samlede stemmerettigheder (for yderligere information, se venligst note 5.3 i regnskabet).

Ved udgangen af 2013 ejede danske institutionelle investorer 26% af de frit omsættelige aktier sammenlignet med 34% i 2012. Institutionelle investorer i Europa og Nordamerika ejede ved udgangen af 2013 henholdsvis 32% og 10% af de frit omsættelige aktier sammenlignet med 27% og 10% i 2012. Ved udgangen af 2013 ejede private danske aktionærer 11% af de frit omsættelige aktier sammenlignet med 12% ved udgangen af 2012.

Ved årets udgang ejede PANDORAs bestyrelse og direktion en samlet beholdning af PANDORA-aktierne på henholdsvis 1.344.404 stk. og 301.964 stk., svarende til 1,3% af de samlede udestående aktier.

INVESTOR RELATIONS

Direktionen er ansvarlig for, at der eksisterer en Investor Relations (IR) funktion, som er ansvarlig for, at PANDORA overholder sin Investor Relations-politik. IR er organiseret som en separat enhed og refererer direkte til Selskabets Chief Financial Officer.

Formålet med PANDORAs Investor Relations-aktiviteter er at sikre, at aktiemarkedet rettidigt får relevante, nøjagtige oplysninger som grundlag for regelmæssig handel med og en rimelig kursfastsættelse af aktien.

PANDORA ønsker at sikre, at finansmarkederne opfatter Selskabet som et synligt, tilgængeligt, pålideligt og professionelt selskab, samt at PANDORA anses for at være blandt de bedste i forhold til sammenlignelige selskaber. Dette vil blive opnået ved, at Selskabet overholder regler og love for selskaber noteret på NASDAQ OMX Copenhagen samt PANDORAs interne politikker.

PANDORA vil bestræbe sig på at bibeholde et højt og ensartet informationsniveau fra Selskabet og på at sikre, at oplysningerne kanaliseres tilbage fra aktiemarkedet til direktionen og bestyrelsen. Derudover vil PANDORA løbende sikre kendskab og tillid til Selskabets vision, strategi, politikker og beslutninger på kapitalmarkedet.

Talsmænd

Følgende funktioner har beføjelser til at kommunikere med investeringssamfundet (herunder analytikere, børsrådgivere, privatpersoner og institutionelle investorer), medmindre andet er aftalt:

- Bestyrelsesformanden
- Direktionen
- Investor Relations

Selskabsmeddelelse

Offentliggørelse af selskabsmeddelelser finder sted i overensstemmelse med dansk lovgivning. Oplysninger opslås på PANDORAs hjemmeside umiddelbart efter offentliggørelsen. Lovpligtige selskabsmeddelelser og regnskaber foreligger på engelsk og dansk. Alle andre informationer foreligger kun på engelsk. Med henblik på at sikre hurtig adgang til selskabsmeddelelser og pressemeddelelser opfordrer PANDORA alle interesserede parter til at tilmelde sig e-mail-advisering på Selskabets hjemmeside under Investor.

Møder

Der afholdes regelmæssigt møder med interesserede investorer og analytikere i både store og små grupper samt individuelt. Ved sådanne møder drøftes PANDORAs forhold, mens insideroplysninger aldrig afsløres.

Hvis PANDORA bliver bedt om at gennemse en analytikers udkast til en rapport, vil Selskabet begrænse sin gennemgang og sine kommentarer til:

- kun at rette historiske, faktuelle oplysninger
- pointere oplysninger, som er offentligt tilgængelige
- give oplysninger, som PANDORA anser for at være utvetydigt uvæsentlige
- drøfte generelle faktorer, som kan påvirke de underliggende forudsætninger for fremtidige prognoser

Tavshedsperiode

PANDORA kommenterer ikke på spørgsmål om regnskabsmæssige resultater eller forventninger i en periode på fire uger før den planlagte offentliggørelse af delårsrapporter.

Telefonkonference

Ved offentliggørelsen af regnskaber og andre større nyheder afholder PANDORA telefonkonferencer eller videotransmissioner, som kan følges direkte på Selskabets hjemmeside sammen med tilhørende præsentationer.

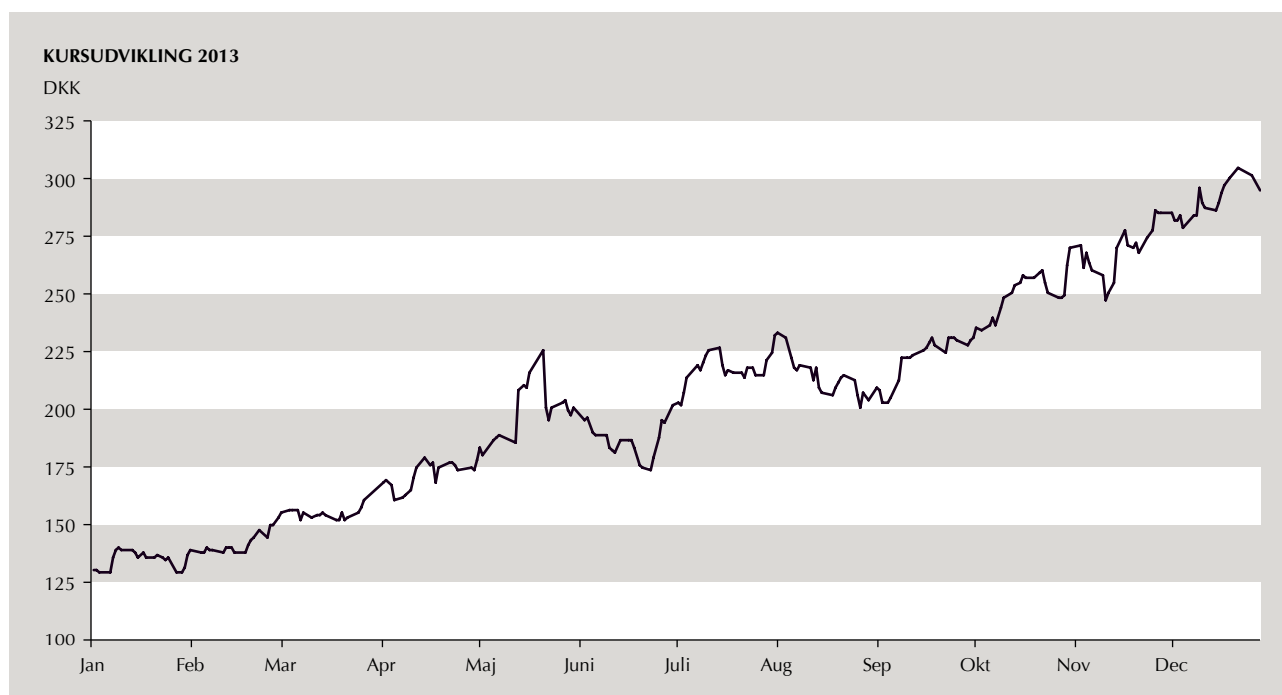
Eksterne konferencer og præsentationer

Præsentationer fra konferencer, road shows, investormøder og andre investor-relaterede begivenheder vil være tilgængelige på Selskabets hjemmeside samtidig med, at de finder

sted, eller så hurtigt som muligt derefter. Det vil også være muligt at følge de planlagte aktiviteter og begivenheder via finanskalenderen, som føres online.

Kapitalmarkedsdage og lignende begivenheder

PANDORA afholder kapitalmarkedsdage og lignende begivenheder efter behov. Alle præsentationer er tilgængelige på Selskabets hjemmeside samtidig med, at begivenheden finder sted, eller så hurtigt som muligt derefter.



Finanskalender for 2014

18. februar 2014	Årsrapport 2013
19. marts 2014	Ordinær generalforsamling
25. marts 2014	Udbetaling af årligt udbytte
13. maj 2014	Delårsrapport – 1. kvartal 2014
12. august 2014	Delårsrapport – 2. kvartal 2014
11. november 2014	Delårsrapport – 3. kvartal 2014

Aktieoplysninger

Børs:	NASDAQ OMX Copenhagen
Handelssymbol:	PNDORA
ISIN-kode:	DK0060252690
Antal aktier:	130.143.258 à DKK 1 med én stemme hver
Aktieklasser:	1
GICS-kode:	25203010
Sektor:	Apparel, Accessories & Luxury Goods
Segment:	Large

ANALYTIKERE, DER DÆKKER PANDORA

Virksomhed	Analytiker	Kontaktoplysninger
ABG Sundal Collier	Michael V. Rasmussen	Email: Michael.rasmussen@abgsc.com Tlf.: +45 33 18 61 16
Alm. Brand Markets	Jesper Christensen	Email: Abjpc@almbrand.dk Tlf.: +45 35 47 71 97
Carnegie	Lars Topholm	Email: Lars.topholm@carnegie.dk Tlf.: +45 32 88 03 53
Citi Research	Christine Jensen	Email: Christine.jensen@citi.com Tlf.: +44 207 986 4008
Danske Bank	Poul Ernst Jessen	Email: Poul.jessen@danskebank.dk Tlf.: +45 45 12 80 48
Goldman Sachs	William Hutchings	Email: William.hutchings@gs.com Tlf.: +44 207 051 3017
Handelsbanken CM	Fasial Kalim Ahmad	Email: Faah01@handelsbanken.dk Tlf.: +45 46 79 16 12
HSBC BANK Plc	Antoine Belge	Email: Antoine.belge@hsbc.com Tlf.: +33 1 56 52 43 48
J.P. Morgan Cazenove	Chiara Battistini	Email: Chiara.x.battistini@jpmorgan.com Tlf.: +44 207 134 5417
Jyske Bank	Frans Høyer	Email: Frans.hoyer@jyskebank.dk Tlf.: +45 89 89 70 33
Morgan Stanley	Louise Singlehurst	Email: Louise.singlehurst@morganstanley.com Tlf.: +44 207 425 7239
Nordea	Dan Wejse	Email: Dan.wejse@nordea.com Tlf.: +45 33 33 24 09
Nykredit	Kresten Johnsen	Email: Krej@nykredit.dk Tlf.: +45 44 55 18 86
SEB Enskilda	Niels Granholm-Leth	Email: Niels.leth@enskilda.dk Tlf.: +45 33 28 33 01
Sydbank	Søren Løntoft Hansen	Email: S.loentoft@sydbank.dk Tlf.: +45 74 37 44 64

REGNSKABSBERETNING

OMSÆTNINGSUDVIKLING

Koncernomsætningen udgjorde DKK 9.010 mio. i 2013, svarende til en stigning på 35,4%, eller 39,6% i lokal valuta, i forhold til 2012. Sammenligningstillene er påvirket af de lagerbalancerings tiltag, der blev foretaget i 2012, hvor PANDORA forbedrede kvaliteten af lagersamensætningen hos Selskabets forhandlere ved at modtage udgåede produkter til en grossistværdi på DKK 609 mio. og erstatte dem med best-seller produkter. Ved udgangen af 2013 udgjorde hensættelsen til returnering af varer ca. 8% af omsætningen mod ca. 9% ved udgangen af 2012 (og 5% i 2011).

Den solide omsætningsfremgang kunne henføres til vækst i alle større regioner. Omsætningsudviklingen var drevet af et stærkt salg af Selskabets nye produkter samt udbygning af det globale netværk. Implementeringen

af hyppigere og mindre lanceringer af nye produkter havde også en positiv indvirkning på omsætningen. Produktpriserne var uændrede i forhold til 2012.

Det direkte sammenlignelige salg ud af Konceptbutikkerne på PANDORAs fire store markeder udviklede sig positivt i alle kvartaler i 2013. Den positive udvikling kan henføres til vellykkede lanceringer af nye produkter samt en generelt bedre eksekvering i butikkerne. Omkring en tredjedel af salget ud af Konceptbutikkerne blev genereret af produkter, som er lanceret indenfor de seneste 12 måneder.

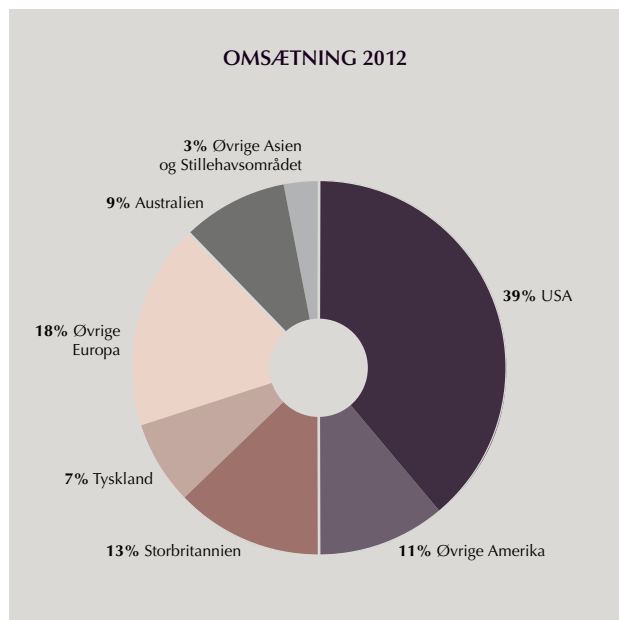
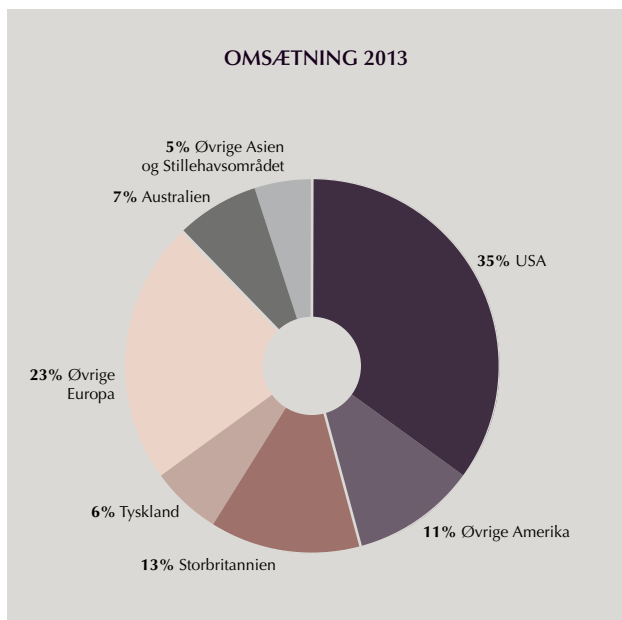
GEOGRAFISK FORDELING AF OMSÆTNINGEN

Den geografiske fordeling af omsætningen i 2013 udgjorde 46,2% for Nord- og Sydamerika mod 49,8% i 2012, 41,7% for Europa mod 38,2% i 2012 og 12,1% for Asien og Stillehavsområdet mod 12,0% i 2012.

GEOGRAFISK FORDELING AF OMSÆTNING

DKK mio.	2013	2012	Vækst	Vækst i lokal valuta	Modtaget retur 2012*	Erstattet 2012*
USA	3.201	2.579	24,1%	28,2%	284	284
Øvrige Amerika	955	733	30,3%	-	59	59
Nord- og Sydamerika	4.156	3.312	25,5%	30,0%	343	343
Storbritannien	1.158	869	33,3%	39,4%	79	79
Tyskland	544	469	16,0%	16,0%	28	28
Øvrige Europa	2.058	1.204	70,9%	-	106	106
Europa	3.760	2.542	47,9%	49,9%	213	213
Australien	681	618	10,2%	21,4%	44	44
Øvrige Asien og Stillehavsområdet	413	180	129,4%	-	9	9
Asien og Stillehavsområdet	1.094	798	37,1%	46,6%	53	53
I alt	9.010	6.652	35,4%	39,6%	609	609

* Modtaget er værdien af udgåede produkter returneret til PANDORA i 2012. Erstattet er værdien af nye produkter returneret til detailforhandlere i 2012.



Nord- og Sydamerika

Omsætningen for Nord- og Sydamerika steg med 25,5% til DKK 4.156 mio. i 2013 fra DKK 3.312 mio. i 2012. Korrigeret for valutakurseffekter steg den underliggende omsætning med 30,0% i forhold til 2012.

Omsætningen i USA, der udgør 35,5% af den samlede koncernomsætning, steg med 24,1% i 2013. Væksten i lokal valuta var 28,2%. Væksten var primært drevet af stigende efterspørgsel efter PANDORAs nyere produkter, samt et forbedret butiksnetwork.

Som det var tilfældet i 2012 oplevede PANDORA også i 2013 et positivt direkte sammenligneligt salg ud af Konceptbutikkerne i USA. Den store stigning i salget ud af butikkerne kan henføres til et stærkt gennemsalg for nye produkter, herunder den nye sølvarmring, der blev lanceret i 1. kvartal 2013.

Omsætningen fra Øvrige Nord- og Sydamerika udgjorde DKK 955 mio. svarende til en stigning på 30,3% i forhold til sidste år. Den positive udvikling på det canadiske marked fortsatte i 2013 med en omsætningsvækst på ca. 25% i forhold til 2012. Omsætningen i Canada udgør nu mere end 15% af omsætningen i Nord- og Sydamerika. I 2013 steg antallet af brandede butikker i Nord- og Sydamerika med 181 til i alt 1.753. Ved årets udgang udgjorde brandede butikker 54,2% af det samlede antal butikker mod 48,5% ved udgangen af 2012.

NORD- OG SYDAMERIKA

Netværk - antal forhandlere

	2013	2012	Vækst
Konceptbutikker, PANDORA-ejede	5	2	3
Konceptbutikker, øvrige	327	283	44
Shop-in-shops, PANDORA-ejede	-	-	-
Shop-in-shops, øvrige	572	518	54
Guld	849	769	80
Brandede i alt	1.753	1.572	181
Brandede i %	54,2%	48,5%	
Sølv	1.056	1.124	-68
Hvid og Travel Retail	426	546	-120
I alt	3.235	3.242	-7

Konceptbutikker - vækst i salg af butik*

	4. kv. 2013 vs. 4. kv. 2012	3. kv. 2013 vs. 3. kv. 2012	2. kv. 2013 vs. 2. kv. 2012	1. kv. 2013 vs. 1. kv. 2012	4. kv. 2012 vs. 4. kv. 2011
USA	5,1%	12,6%	8,8%	14,7%	6,9%

* Konceptbutikker som har været i drift i mere end 12 måneder

Europa

Omsætningen i Europa, der tegnede sig for 41,7% af koncernomsætningen, udgjorde DKK 3.760 mio., svarende til en stigning på 47,9%, eller 49,9% i lokal valuta. Væksten var primært drevet af Storbritannien og Øvrige Europa.

Storbritannien, der er PANDORAs største enkeltmarked i Europa, udgjorde 12,9% af koncernomsætningen i 2013 mod 13,1% i 2012. Omsætningen i Storbritannien udgjorde DKK 1.158 mio. i 2013, svarende til en stigning på 33,3%, eller 39,4% i lokal valuta, i forhold til 2012. Væksten i Storbritannien var primært drevet af PANDORAs nyere kollektioner, et forbedret butiksnæværk samt den vellykkede lancering af en eSTORE i Storbritannien i november 2012.

PANDORA oplevede et positivt direkte sammenligneligt salg ud af Konceptbutikkerne i Storbritannien i hele 2013. Salgsfremgangen var drevet af fornyelse i butikkerne, idet der var stor efterspørgsel fra forbrugerne efter PANDORAs nye produkter.

Tyskland, der er PANDORAs næststørste marked i Europa, tegnede sig for 6,0% af koncernomsætningen i 2013 mod 7,1% i 2012. Omsætningen i Tyskland udgjorde DKK 544 mio. i 2013, svarende til en stigning på 16,0% i forhold til 2012. Væksten var primært drevet af PANDORAs

nye produkter. Butiksnæværket i Tyskland er under løbende forbedring, og PANDORA fortsætter med at forbedre eksekvering i butikkerne i hele landet. Fremadrettet forventes omsætningen i Tyskland fortsat at være volatil. PANDORA oplevede et positivt direkte sammenligneligt salg ud af Konceptbutikkerne i Tyskland i hele 2013 drevet af et højt gennemsalg af nye produkter.

Omsætningen i Øvrige Europa udgjorde i 2013 DKK 2.058 mio. svarende til en stigning på 70,9% i forhold til 2012. Væksten kunne primært henføres til Italien, Frankrig og Rusland, hvor det direkte sammenlignelige salg ud af butikkerne fortsat er højt. Væksten var endvidere drevet af udvidelsen af forhandlernetværket i de tre lande. PANDORA åbnede 74 nye Konceptbutikker i de tre lande i 2013. Omsætningen på de tre nye markeder udgjorde mere end 50% af omsætningen fra Øvrige Europa i 2013.

PANDORA åbnede i 2013 eSTOREs i Tyskland og Østrig. Inklusive den engelske eSTORE og den nyligt lancerede eSTORE i Frankrig (januar 2014) tilbyder PANDORA nu onlinesalg i fire europæiske lande.

Distributionsnetværket i Europa er blevet reduceret med 92 butikker til i alt 6.414 i 2013, men andelen af brandede butikker steg i forhold til 2012 og udgjorde 39,9% af det samlede antal butikker ved udgangen af 2013 mod 37,0% i 2012.

Asien og Stillehavsområdet

Omsætningen i Asien og Stillehavsområdet, der tegnede sig for 12,1% af koncernomsætningen, udgjorde DKK 1.094 mio., svarende til en stigning på 37,1%, eller 46,6% i lokal valuta i forhold til 2012. Væksten var et resultat af den positive udvikling i størstedelen af regionen, herunder Australien. Omsætningen i Asien og Stillehavsområdet var i 2012 negativt påvirket med DKK 38 mio. som følge af opsigelsen af samarbejdsaftalen med Vérité Co. Ltd. i Japan. Eksklusiv engangspåvirkningen i 2012 steg omsætningen i Asien og Stillehavsområdet med 30,9% i forhold til 2012.

Omsætningen i Australien, som tegnede sig for 7,6% af koncernomsætningen, steg med 10,2% i 2013 i forhold til 2012. I lokal valuta udgjorde væksten 21,4%. Væksten i Australien var drevet af fortsat høj vækst i salg ud af butikkerne som følge af succesfulde lanceringer af nye produkter samt en forbedring af butiksnæværket.

PANDORA oplevede et positivt direkte sammenligneligt salg ud af Konceptbutikkerne i Australien i hele 2013. Den positive udvikling var primært drevet af en stigning i antallet af besøg i butikkerne som følge af fornyelse i

EUROPA

Netværk - antal forhandlere

	2013	2012	Vækst
Konceptbutikker, PANDORA-ejede	115	77	38
Konceptbutikker, øvrige	487	376	111
Shop-in-shops, PANDORA-ejede	60	56	4
Shop-in-shops, øvrige	568	514	54
Guld	1.332	1.386	-54
Brandede i alt	2.562	2.409	153
Brandede i %	39,9%	37,0%	
Sølv	2.058	1.873	185
Hvid og Travel Retail	1.794	2.224	-430
I alt	6.414	6.506	-92

Konceptbutikker - vækst i salg ud af butik *

	4. kv. 2013 vs. 4. kv. 2012	3. kv. 2013 vs. 3. kv. 2012	2. kv. 2013 vs. 2. kv. 2012	1. kv. 2013 vs. 1. kv. 2012	4. kv. 2012 vs. 4. kv. 2011
UK	17,9%	13,6%	11,6%	17,8%	12,3%
GER	5,7%	8,2%	1,7%	18,2%	4,5%

* Konceptbutikker som har været i drift i mere end 12 måneder

butikkerne. Der var stor efterspørgsel fra forbrugerne efter de nye produkter.

Omsætningen i Øvrige Asien og Stillehavsområdet, som udgjorde 4,6% af den samlede koncernomsætning, steg i 2013 med 129,4% i forhold til 2012. Væksten skete primært i Hongkong, Malaysia, Singapore, Sydkorea og Taiwan. Den positive udvikling kunne primært henføres til høj vækst i det direkte sammenlignelige salg på tværs af markederne. Væksten i Øvrige Asien og Stillehavsområdet var endvidere påvirket af de hensættelser, der blev foretaget i Japan i 2012.

I Asien og Stillehavsområdet blev distributionsnetværket udvidet med fire butikker til i alt 630 i 2013. Stigningen kan primært henføres til en stigning i antallet af brandede butikker. Brandede butikker udgjorde 77,1% af det samlede antal butikker mod 75,6% ved udgangen af 2012.

ASIEN OG STILLEHAVSOMRÅDET

Netværk - antal forhandlere

	2013	2012	Vækst
Konceptbutikker, PANDORA-ejede	26	31	-5
Konceptbutikker, øvrige	140	126	14
Shop-in-shops, PANDORA-ejede	-	1	-1
Shop-in-shops, øvrige	172	176	-4
Guld	148	139	9
Brandede i alt	486	473	13
Brandede i %	77,1%	75,6%	
Sølv	73	76	-3
Hvid og Travel Retail	71	77	-6
I alt	630	626	4

Konceptbutikker - vækst i salg ud af butik*

	4. kv. 2013 vs. 4. kv. 2012	3. kv. 2013 vs. 3. kv. 2012	2. kv. 2013 vs. 2. kv. 2012	1. kv. 2013 vs. 1. kv. 2012	4. kv. 2012 vs. 4. kv. 2011
AUS	25,5%	25,2%	22,4%	15,9%	10,1%

*Konceptbutikker som har været i drift i mere end 12 måneder

SALGSKANALER

Direkte distribution udgjorde 97,0% af omsætningen i 2013 mod 96,9% i 2012.

Konceptbutikker udgjorde 60,0% af det brandede salg i 2013 mod 58,0% i 2012 og det brandede salg udgjorde 84,8% af det samlede direkte salg mod 81,0% i 2012.

PANDORA åbnede netto 205 nye Konceptbutikker og 107 Shop-in-shops i 2013. I alle regioner bliver ikke-brandede butikker, der udviser en svag udvikling, lukket med henblik på at forbedre kvaliteten af omsætningen og fokusere på resultaterne fra de brandede butikker, og som følge heraf blev antallet af ikke-brandede forhandlere reduceret med 442 butikker i forhold til 2012.

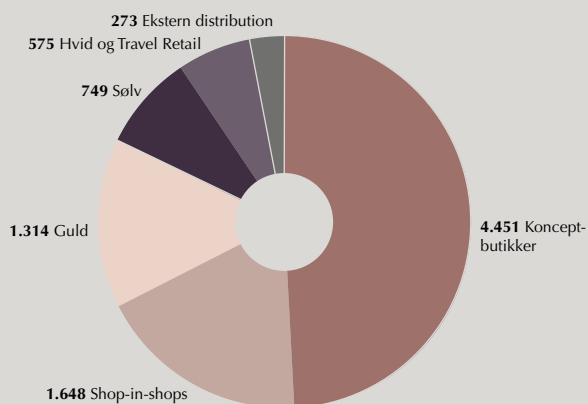
OMSÆTNING PR. SALGSKANAL

DKK mio.	2013	2012	Vækst	Modtaget retur 2012*	Erstattet 2012*
Konceptbutikker	4.451	3.032	46,8%	151	151
Shop-in-shops	1.648	1.193	38,1%	159	159
Guld	1.314	1.003	31,0%	140	140
Brandede i alt	7.413	5.228	41,8%	450	450
Sølv	749	704	6,4%	65	65
Hvid og Travel Retail	575	512	12,3%	20	20
Ikke-brandede i alt	1.324	1.216	8,9%	85	85
Direkte distribution	8.737	6.444	35,6%	535	535
Ekstern distribution	273	208	31,3%	74	74
I alt	9.010	6.652	35,4%	609	609

* Modtaget er værdien af udgåede produkter returneret til PANDORA i 2012. Erstattet er værdien af nye produkter returneret til detailforhandlere i 2012.

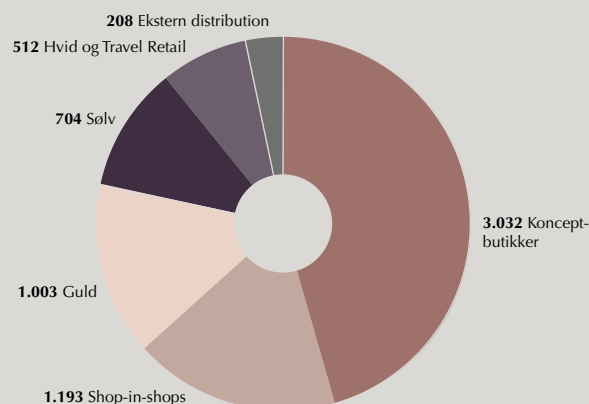
OMSÆTNING PR. SALGSKANAL 2013

DKK mio.



OMSÆTNING PR. SALGSKANAL 2012

DKK mio.



Udvidelsen af butiksnævret på PANDORAs nye markeder fortsætter, og i 2013 blev netværket udvidet med 78 Konceptbutikker og 29 Shop-in-shops.

I Italien er fokus rettet mod at øge andelen af brandede forhandlere, og ved udgangen af 2013 solgte Selskabet PANDORA-produkter gennem 25 Konceptbutikker (2012: 13), 7 Shop-in-shops (2012: 8), 272 Guldforhandlere (2012: 255), 345 Sølvforhandlere (2012: 313) og 178 Hvidforhandlere (2012: 383).

Strategien i Frankrig er at opgradere kvaliteten af distributionsnetværket med særlig vægt på Shop-in-shops og Konceptbutikker. Ved udgangen af 2013 solgte Selskabet PANDORA-produkter gennem 22 Konceptbutikker (2012: 12), 34 Shop-in-shops (2012: 30), 49 Guldforhandlere (2012: 13), 201 Sølvforhandlere (2012: 136) og 73 Hvidforhandlere (2012: 107).

SALGSKANALER - NETVÆRK

	Antal forhandlere 2013	Antal forhandlere 2012	Vækst
PANDORA-ejede Konceptbutikker	146	110	36
PANDORA-ejede Shop-in-shops	60	57	3
Konceptbutikker	954	785	169
Shop-in-shops	1.312	1.208	104
Guld	2.329	2.294	35
Brandede i alt	4.801	4.454	347
Brandede i % af total	46,7%	42,9%	
Sølv	3.187	3.073	114
Hvid og Travel Retail	2.291	2.847	-556
Total antal af salgskanaler	10.279	10.374	-95

NYE MARKEDER

	Rusland	Kina	Japan	Øvrige Asien	Frankrig	Italien	Total	Åbninger, netto 2013	Åbninger, netto 2012
Konceptbutikker	121	27	1	51	22	25	247	78	80
Shop-in-shops	35	12	6	61	34	7	155	29	43
I alt	156	39	7	112	56	32	402	107	123

PRODUKTUDBUD

I 2013 steg omsætningen fra Charms med 26,9% i forhold til 2012, mens omsætningen fra Charm-armbånd i sølv og guld steg med 36,8% i forhold til 2012. De to kategorier udgjorde 82,7% af den samlede omsætning i 2013 i forhold til 87,3% i 2012. Den nye PANDORA ESSENCE COLLECTION, som blev lanceret i 4. kvartal 2013, er henholdsvis medtaget i kategorierne Charms og Charm-armbånd i sølv og guld.

Omsætningen fra Ringe udgjorde DKK 550 mio. i 2013, svarende til en stigning på 28,8% i forhold til 2012. På de fleste markeder kan omsætningsfremgangen henføres til det forbedrede produktudbud samt en større kommerciel indsats. Kategorien udgjorde 6,1% af den samlede omsætning i 2013 mod 6,4% i 2012.

Omsætningen fra Øvrige smykker udgjorde DKK 1.010 mio. i 2013, svarende til en stigning på 139,9% i forhold til 2012. Væksten var drevet af alle underkategorier, særligt omsætning fra andre armbånd, som fortsat var positivt påvirket af sølvarmringen, der blev lanceret i 1. kvartal 2013. Øvrige smykker udgjorde 11,2% af den samlede omsætning i 2013 i forhold til 6,3% i 2012.

Omsætningsfordelingen mellem produktkategorier i 2012 var påvirket af lagerbalanceringsiltagene.

Den gennemsnitlige salgspris pr. smykke var nogenlunde uændret i forhold til i 2012.

OMKOSTNINGER

De samlede omkostninger inklusive afskrivninger udgjorde i 2013 DKK 6.329 mio., hvilket var en stigning på 22,3% i forhold til 2012. De højere omkostninger kunne primært tilskrives den stigende omsætning. De samlede omkostninger udgjorde 70,2% af årets omsætning mod 77,8% i 2012.

BRUTTORESULTAT

Bruttoresultatet udgjorde DKK 5.999 mio. i 2013 mod DKK 4.429 mio. i 2012, hvilket resulterede i en uændret bruttomargin på 66,6% sammenlignet med 2012.

Vareforbrug er påvirket af afdækning af råvarerisici. Eksklusive afdækning og den tidsmæssige forskydning fra lagerbeholdningen ville den underliggende bruttomargin have været ca. 70% baseret på de gennemsnitlige markedspriser på sølv (USD 23,82/oz) og guld (USD 1.413/oz) i 2013.

PRODUKTMIX

DKK mio.	2013	2012	Vækst	Andel af	Modtaget	Erstattet
				omsætning	retur	
	2013	2012*		2013	2012*	2012*
Charms	6.293	4.958	26,9%	69,9%	260	446
Charm-armbånd i sølv og guld	1.157	846	36,8%	12,8%	4	85
Ringe	550	427	28,8%	6,1%	93	30
Øvrige smykker	1.010	421	139,9%	11,2%	252	48
I alt	9.010	6.652	35,4%	100,0%	609	609

* Modtaget er værdien af udgåede produkter returneret til PANDORA i 2012. Erstattet er værdien af nye produkter returneret til detailforhandlere i 2012.

OMKOSTNINGSUDVIKLING

DKK mio.	2013	2012	Vækst	Andel af	Andel af
				omsætning	omsætning
	2013	2012		2013	2012
Vareforbrug	3.011	2.223	35,4%	33,4%	33,4%
Bruttoavance	5.999	4.429	35,4%	66,6%	66,6%
Salgs- og distributionsomkostninger	1.517	1.261	20,3%	16,8%	19,0%
Markedsføringsomkostninger	880	823	6,9%	9,8%	12,3%
Administrationsomkostninger	921	870	5,9%	10,2%	13,1%
Samlede omkostninger	6.329	5.177	22,3%	70,2%	77,8%

Under de samme forudsætninger ville en ændring på 10% af de kvartalsmæssige gennemsnitspriser på sølv og guld have påvirket bruttomarginen med ca. +/- 1-2%-point. Der henvises til note 4.4.

DRIFTSOMKOSTNINGER

Selskabets driftsomkostninger udgjorde i 2013 DKK 3.318 mio. mod DKK 2.954 mio. i 2012, svarende til 36,8% af omsætningen i 2013 mod 44,4% i 2012.

Salgs- og distributionsomkostningerne steg med 20,3% til DKK 1.517 mio., i 2013 fra DKK 1.261 mio. i 2012, svarende til 16,8% af omsætningen i 2013 mod 19,0% i 2012. Den nominelle stigning i salgs- og distributionsomkostningerne kunne primært tilskrives en øget omsætning samt stigningen i antallet af PANDORA-ejede butikker (206 butikker i 2013 mod 167 i butikker 2012).

Markedsføringsomkostningerne udgjorde i 2013 9,8% af omsætningen i forhold til 12,3% i 2012. Markedsføringsomkostningerne steg til DKK 880 mio. i 2013 fra DKK 823 mio. i 2012. Stigningen skyldtes primært

lanceringsaktiviteter forbundet med PANDORA ESSENCE COLLECTION samt højere markedsføringsudgifter i USA, herunder PANDORAs første landsdækkende TV-reklame.

Administrationsomkostningerne udgjorde DKK 921 mio. i 2013 mod DKK 870 mio. i 2012, svarende til 10,2% af omsætningen mod 13,1% i 2012. De højere administrationsomkostninger kan primært tilskrives købet af distributøren i Brasilien, omkostninger i forbindelse med den kommende flytning af hovedkontorerne i Australien og Italien, samt omkostninger forbundet med organisationsændringer.

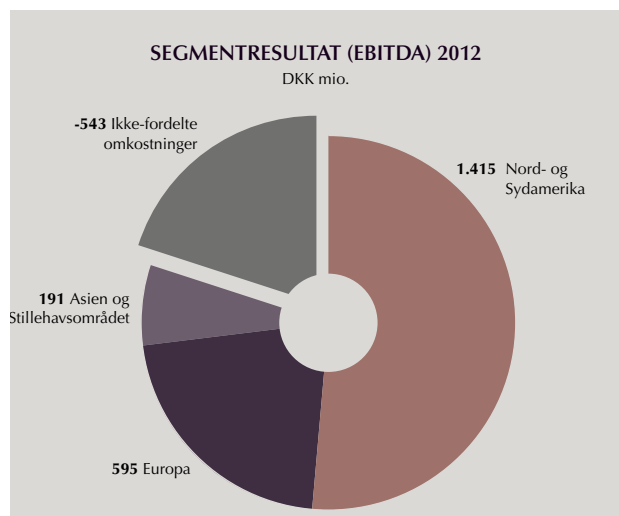
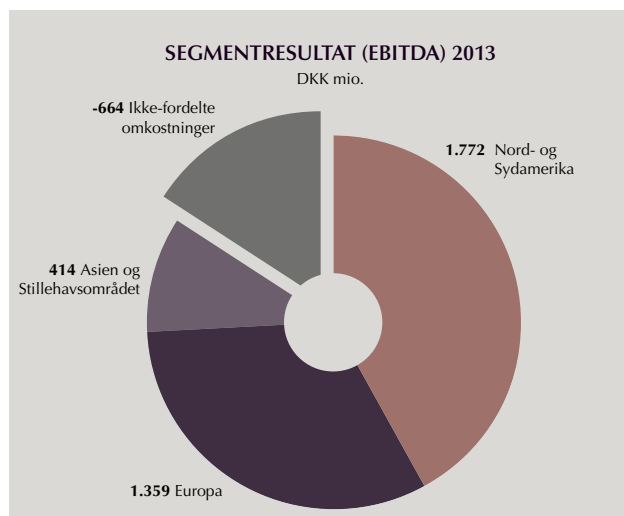
EBITDA

EBITDA for 2013 steg med 73,8% til DKK 2.881 mio., svarende til en EBITDA-margin på 32,0%, mod 24,9% i 2012.

EBITDA-marginen for Nord- og Sydamerika var stort set uændret i forhold til 2012, mens EBITDA-marginen for Europa steg fra 23,4% i 2012 til 36,1% i 2013. Stigningen i Europa skyldtes primært fremgang i omsætningen kombineret med en forbedret omkostningsgearing bl.a. på de nye markeder og i Storbritannien. EBITDA-marginen for

EBITDA-MARGINER FORDELT PÅ REGIONER

	2013	2012	2013 vs. 2012 (% pts)
Nord- og Sydamerika	42,6%	42,7%	-0,1%
Europa	36,1%	23,4%	12,7%
Asien og Stillehavsområdet	37,8%	23,9%	13,9%
Ikke-fordelte omkostninger	-7,4%	-8,2%	0,8%
Koncernens EBITDA-margin	32,0%	24,9%	7,1%



Asien og Stillehavsområdet steg med 13,9 procentpoint til 37,8% i 2013. Stigningen kunne primært henføres til højere omsætning i regionen. Ikke-fordelte omkostninger udgjorde 7,4% af omsætningen i 2013 mod 8,2% i 2012.

EBIT

EBIT for 2013 steg til DKK 2.681 mio. fra DKK 1.475 mio. i 2012, svarende til en stigning på 81,8% i forhold til 2012, hvilket gav en EBIT-margin på 29,8% for 2013 mod 22,2% i 2012.

FINANSIELLE INDTÆGTER, NETTO

Finansielle indtægter, netto udgjorde DKK 61 mio. i 2013 mod DKK 4 mio. i 2012. De højere finansielle indtægter, netto kunne primært henføres til urealiserede valutakursgevinster.

SELSKABSSKAT

Selskabsskat udgjorde DKK 522 mio. i 2013 mod DKK 277 mio. i 2012, hvilket svarer til en effektiv skatteprocent på 19,0% for 2013 mod 18,7% for 2012.

PERIODENS RESULTAT

Resultatet for 2013 steg med 84,7% til DKK 2.220 mio. fra DKK 1.202 mio. i 2012.

BALANCE OG PENGESTRØMSOPGØRELSE

PANDORA genererede et frit cash flow på DKK 1.956 mio. i 2013 mod DKK 1.151 mio. i 2012, svarende til en cash conversion på 88,1% mod 95,8% i 2012.

Arbejdskapitalen ved udgangen af 2013 udgjorde 20,5% af omsætningen mod 30,7% ved udgangen af 2012. Varebeholdninger udgjorde DKK 1.490 mio. i 2013, svarende

til en stigning på 13,1% i forhold til 2012, hvilket primært var drevet af øget produktion som følge af stigende omsætning. I forhold til 2012 påvirkede sølv- og guldpriserne varebeholdninger med et fald på ca. 17%, men faldet blev mere end opvejet af den øgede produktion.

Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser faldt til DKK 895 mio. i 2013 (9,9% af omsætningen) fra DKK 940 mio. i 2012 (14,1% af omsætningen). Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser er påvirket af effektiv inddrivelse af tilgodehavender ved årets udgang.

Leverandørgæld steg til DKK 539 mio. i 2013 fra DKK 219 mio. i 2012. Stigningen skyldes primært en reklassifikation i 3. kvartal 2013 fra Anden gæld til Leverandørgæld vedrørende periodiserede omkostninger.

PANDORA foretog i 2013 samlede anlægsinvesteringer på DKK 490 mio., inklusive immaterielle aktiver på DKK 312 mio. Investeringer i materielle aktiver på DKK 178 mio. består primært af investeringer i produktionsanlæg i Thailand og indretning af lejede lokaler vedrørende åbningen af en række butikker i løbet af året. Investeringer i immaterielle aktiver vedrører primært købet af immaterielle rettigheder fra Trollbeads A/S på DKK 190 mio., nøglepenge forbundet med åbningen af PANDORA-ejede butikker samt IT-investeringer. Anlægsinvesteringerne udgjorde 5,4% af omsætningen i 2013.

I 2013 købte Selskabet egne aktier for i alt DKK 700 mio. i forbindelse med aktietilbagekøbsprogrammet, der blev lanceret den 26. februar 2013. Pr. 31. december 2013 ejede PANDORA i alt 3.539.023 egne aktier, svarende til 2,7% af Selskabets samlede aktiekapital.

Rentebærende gæld udgjorde DKK 49 mio. ved udgangen af 2013 sammenlignet med DKK 158 mio. ved udgangen af 2012. Likvide beholdninger og kortfristede indestående udgjorde DKK 686 mio. ved udgangen af 2013 mod DKK 341 mio. ved udgangen af 2012.

Nettorentbærende gæld udgjorde ved udgangen af 2013 DKK -637 mio., svarende til en nettorentbærende gæld/EBITDA på -0,2 gange EBITDA.

UDVIKLING I NETTOARBEJDSKAPITAL

DKK mio.	2013	2012	2013 vs. 2012 (%)	Andel af omsætning 2013	Andel af omsætning 2012
Varebeholdninger	1.490	1.318	13,1%	16,5%	19,8%
Tilgodehavender fra salg	895	940	-4,8%	9,9%	14,1%
Leverandørgæld	-539	-219	146,1%	-6,0%	-3,3%
Andre	-837	-762	9,8%	-9,3%	-11,5%
I alt	1.009	1.277	-21,0%	15,2%	19,2%



TOTALINDKOMSTOPGØRELSE FOR KONCERNEN

1. JANUAR - 31. DECEMBER

DKK mio.	Noter	2013	2012
RESULTATOPGØRELSE FOR KONCERNEN			
Omsætning	2.1, 2.2	9.010	6.652
Vareforbrug	2.3	-3.011	-2.223
Bruttoresultat		5.999	4.429
Salgs-, distributions- og markedsføringsomkostninger	2.3	-2.397	-2.084
Administrationsomkostninger	2.3	-921	-870
Resultat af primær drift	2.2	2.681	1.475
Finansielle indtægter	4.6	167	132
Finansielle omkostninger	4.6	-106	-128
Resultat før skat		2.742	1.479
Skat af årets resultat	2.5	-522	-277
Årets resultat		2.220	1.202
Årets resultat kan henføres til:			
Aktionærer i PANDORA A/S		2.220	1.202
Årets resultat		2.220	1.202
Resultat pr. aktie	4.2		
Resultat pr. aktie, ikke-udvandet (DKK)		17,2	9,2
Resultat pr. aktie, udvandet (DKK)		17,0	9,2
TOTALINDKOMSTOPGØRELSE FOR KONCERNEN			
Årets resultat		2.220	1.202
Poster der kan reklassificeres til årets resultat:			
Kursdifferencer ved omregning af udenlandske dattervirksomheder		-355	-65
- Sikringsinstrumenter vedrørende råvarer			
Realiseret under finansielle poster		-	8
Realiseret under varelager		268	119
Værdiregulering		-341	7
- Sikringsinstrumenter vedrørende renter			
Realiseret under finansielle poster		-	1
- Sikringsinstrumenter vedrørende valutakurser			
Realiseret under finansielle indtægter		-9	101
Værdiregulering		-16	-33
Skat af anden totalindkomst	2.5	6	-18
Anden totalindkomst efter skat		-447	120
Årets totalindkomst		1.773	1.322
Kan henføres til:			
Aktionærer i PANDORA A/S		1.773	1.322
Årets totalindkomst		1.773	1.322

BALANCE FOR KONCERNEN

PR. 31. DECEMBER

DKK mio.	Noter	2013	2012
AKTIVER			
Goodwill		1.904	1.922
Brand		1.053	1.053
Distributionsnetværk		300	331
Distributionsrettigheder		1.042	1.045
Andre immaterielle aktiver		318	136
Immaterielle aktiver	3.1	4.617	4.487
Materielle aktiver	3.2	497	472
Udskudte skatteaktiver	2.5	276	190
Andre langfristede finansielle aktiver		48	26
Langfristede aktiver		5.438	5.175
Varebeholdninger	3.3	1.490	1.318
Finansielle instrumenter	4.5	-	4
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	3.4	895	940
Tilgodehavende skatter		35	138
Andre tilgodehavender		731	498
Likvide beholdninger	4.3	686	341
Kortfristede aktiver		3.837	3.239
Aktiver		9.275	8.414
PASSIVER			
Aktiekapital	4.1	130	130
Overkurs		1.248	1.248
Egne aktier		-738	-38
Reserver		205	652
Foreslået udbytte		823	715
Overført resultat		4.794	3.331
Egenkapital		6.462	6.038
Hensatte forpligtelser	3.5	35	7
Lån og anden gæld	4.3	-	151
Udskudte skatteforpligtelser	2.5	471	552
Andre langfristede forpligtelser		3	2
Langfristede forpligtelser		509	712
Hensatte forpligtelser	3.5	471	463
Lån og anden gæld	4.3	49	7
Finansielle instrumenter	4.5	148	47
Leverandørgæld		539	219
Skyldige selskabsskatter		546	283
Anden gæld		551	645
Kortfristede forpligtelser		2.304	1.664
Forpligtelser		2.813	2.376
Passiver		9.275	8.414

EGENKAPITALOPGØRELSE FOR KONCERNEN

DKK mio.	Noter	Aktie- kapital	Over- kurs	Egne aktier	Reserve for valutakurs- reguleringer	Reserve for sikringstrans- aktioner	Øvrige reserver	Forslået udbytte	Overført resultat	Egenkapital i alt
Egenkapital 1. januar 2013		130	1.248	-38	703	-51	-	715	3.331	6.038
Årets resultat		-	-	-	-	-	-	-	2.220	2.220
Kursdifferencer ved omregning af udenlandske dattervirksomheder		-	-	-	-355	-	-	-	-	-355
Værdiregulering af sikringsinstrumenter		-	-	-	-	-98	-	-	-	-98
Skat af anden totalindkomst	2.5	-	-	-	-	6	-	-	-	6
Årets totalindkomst		-	-	-	-355	-92	-	-	2.220	1.773
Overført til overført resultat		-	-	-	-	-	-	-2	2	-
Aktiebaseret vederlæggelse	2.4	-	-	-	-	-	-	-	64	64
Køb af egne aktier		-	-	-700	-	-	-	-	-	-700
Udbetalt udbytte	4.2	-	-	-	-	-	-	-713	-	-713
Foreslået udbytte	4.2	-	-	-	-	-	-	823	-823	-
Egenkapital 31. december 2013		130	1.248	-738	348	-143	-	823	4.794	6.462
Egenkapital 1. januar 2012		130	1.248	-38	768	-236	88	715	2.736	5.411
Årets resultat		-	-	-	-	-	-	-	1.202	1.202
Kursdifferencer ved omregning af udenlandske dattervirksomheder		-	-	-	-65	-	-	-	-	-65
Værdiregulering af sikringsinstrumenter		-	-	-	-	203	-	-	-	203
Skat af anden totalindkomst	2.5	-	-	-	-	-18	-	-	-	-18
Årets totalindkomst		-	-	-	-65	185	-	-	1.202	1.322
Overført til overført resultat		-	-	-	-	-	-88	-	88	-
Aktiebaseret vederlæggelse	2.4	-	-	-	-	-	-	-	20	20
Udbetalt udbytte	4.2	-	-	-	-	-	-	-715	-	-715
Foreslået udbytte	4.2	-	-	-	-	-	-	715	-715	-
Egenkapital 31. december 2012		130	1.248	-38	703	-51	-	715	3.331	6.038

PENGESTRØMSOPGØRELSE FOR KONCERNEN

1. JANUAR - 31. DECEMBER

DKK mio.	Noter	2013	2012
Resultat før skat		2.742	1.479
Finansielle indtægter	4.6	-167	-132
Finansielle omkostninger	4.6	106	128
Af- og nedskrivninger		200	180
Aktiebaseret vederlæggelse	2.4	64	20
Forskydning i varebeholdninger		-292	302
Forskydning i tilgodehavender		-215	-368
Forskydning i leverandørgæld		261	-67
Forskydning i andre forpligtelser		-79	289
Andre ikke-kontante reguleringer		169	-21
Renteindbetalinger m.m.		3	4
Renteudbetalinger m.m.		-29	-47
Betaling af selskabsskat		-335	-428
Pengestrømme fra driftsaktivitet		2.428	1.339
Køb af dattervirksomhed fratrukket overtagne likvide beholdninger	5.1	-45	-
Køb af immaterielle aktiver	3.1	-312	-109
Køb af materielle aktiver	3.2	-178	-167
Forskydninger i andre langfristede aktiver		-25	9
Salg af materielle aktiver		17	36
Pengestrømme fra investeringsaktivitet		-543	-231
Udbetalt udbytte	4.2	-713	-715
Køb og afgang af egne aktier	4.1	-700	-
Låneprovenu		41	3
Afdrag på lån		-152	-231
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet		-1.524	-943
Årets ændring i likvider, netto		361	165
Likvide beholdninger pr. 1. januar		341	176
Kursdifference, netto		-16	-
Årets ændring i likvider, netto		361	165
Likvide beholdninger pr. 31. december		686	341
Pengestrømme fra driftsaktivitet		2.428	1.339
- Renteindbetalinger m.m.		-3	-4
- Renteudbetalinger m.m.		29	47
Pengestrømme fra investeringsaktivitet		-543	-231
- Køb af dattervirksomhed fratrukket overtagne likvide beholdninger		45	-
Frit cash flow		1.956	1.151
Uudnyttede kreditter, inklusive likvider		2.716	2.898

Ovenstående kan ikke udledes direkte fra resultatopgørelsen og balancen.

§ Anvendt regnskabspraksis

Pengestrømme fra driftsaktivitet præsenteres efter den indirekte metode.

Pengestrømme fra investeringsaktivitet består primært af køb af immaterielle og materielle aktiver.

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet består af udbetalt udbytte og aktietilbagekøb.

Pengestrømme i andre valutaer end den funktionelle omregnes med den gennemsnitlige valutakurs for den pågældende måned, medmindre denne afviger væsentligt fra valutakursen på transaktionstidspunktet.

NOTER

PANDORA udvikler løbende koncernens regnskabsmæssige rapportering. Som led i denne udvikling har PANDORA omstruktureret koncernregnskabet med henblik på at øge fokus på de områder, der er med til at sikre koncernens resultat. Noterne er derfor grupperet i fem sektioner, som har relation til nøgletallene. Noterne indeholder de relevante regnskabsmæssige oplysninger samt en beskrivelse af anvendt regnskabspraksis relateret til emnerne i de respektive noter.

Del 1: Grundlag for udarbejdelsen, s. 47

1.1 Grundlag for udarbejdelsen, s. 47

Del 2: Årets resultat, s. 50

2.1 Omsætning, s. 50

2.2 Segmentoplysninger, s. 51

2.3 Personaleomkostninger, s. 53

2.4 Aktiebaseret vederlæggelse og medarbejderaktier, s. 54

2.5 Selskabsskat, s. 57

Del 3: Investeret kapital, herunder arbejdskapital, s. 59

3.1 Immaterielle aktiver, s. 60

3.2 Materielle aktiver, s. 64

3.3 Varebeholdninger, s. 66

3.4 Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser, s. 67

3.5 Hensatte forpligtelser, s. 68

Del 4: Kapitalstruktur og finansielle poster, s. 70

4.1 Aktiekapital, s. 70

4.2 Resultat pr. aktie og udbytte, s. 71

4.3 Rentebærende gæld, netto, s. 71

4.4 Finansielle risici, s. 72

4.5 Finansielle instrumenter, s. 75

4.6 Finansielle poster, s. 76

Del 5: Andre oplysninger, s. 77

5.1 Virksomhedssammenslutninger, s. 77

5.2 Eventualforpligtelser, s. 78

5.3 Nærtstående parter, s. 79

5.4 Honorar til selskabets
generalforsamlingsvalgte revisor, s. 79

5.5 Godkendelse af årsrapporten til offentliggørelse, s. 80

5.6 Selskaber i PANDORA-koncernen, s. 80

5.7 Nøgletalsdefinitioner, s. 81

5.8 Begivenheder efter balancedagen, s. 81

NOTER

DEL 1: GRUNDLAG FOR UDARBEJDELSEN

Dette afsnit beskriver PANDORAs anvendte regnskabspraksis og væsentlige regnskabsmæssige skøn. En mere detaljeret beskrivelse af anvendt regnskabspraksis og væsentlige skøn vedrørende specifikke rapporterede beløb præsenteres i de pågældende noter. Formålet hermed er at skabe fuld gennemsigtighed for de oplyste beløb ved at beskrive den relevante regnskabspraksis, de væsentlige skøn og den talmæssige størrelse samlet for hver enkelt note.

1.1 GRUNDLAG FOR UDARBEJDELSEN

PANDORA A/S er et aktieselskab med hjemsted i Danmark.

Årsrapporten for perioden 1. januar – 31. december 2013 omfatter koncernregnskabet for PANDORA A/S og dets dattervirksomheder (Koncernen) samt separat årsregnskab for moderselskabet PANDORA A/S.

Koncernregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som er godkendt af EU. Endvidere er årsrapporten aflagt i overensstemmelse med yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber.

Koncernregnskabet er udarbejdet efter det historiske kostprisprincip, bortset fra finansielle instrumenter, som måles til dagsværdi. Koncernregnskabet aflægges i danske kroner, og alle værdier er afrundet til nærmeste million (DKK mio.), medmindre andet fremgår.

Den nedenfor beskrevne anvendte regnskabspraksis er anvendt konsekvent for regnskabsåret og for sammenligningstillene.

§ Anvendt regnskabspraksis

Den anvendte regnskabspraksis, der generelt er anvendt for koncernregnskabet, er beskrevet nedenfor. Den anvendte regnskabspraksis vedrørende bestemte poster er beskrevet i forbindelse med de tilhørende noter. Målet er at give en bedre forståelse af de enkelte regnskabsposter.

Koncernen har valgt ikke at gengive IFRS-standarderne med undtagelse af tilfælde, hvor det anses for at være særligt vigtigt for at forstå den pågældende note.

Beskrivelsen af regnskabspraksis i noterne udgør en del af den samlede beskrivelse af PANDORAs regnskabspraksis:

Omsætning	note	2.1
Personaleomkostninger	note	2.3
Aktiebaseret vederlæggelse	note	2.4
Skatteomkostning	note	2.5
Udskudt skat	note	2.5
Immaterielle aktiver	note	3.1
Materielle aktiver	note	3.2
Varebeholdninger	note	3.3
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	note	3.4
Hensatte forpligtelser	note	3.5
Udbytte	note	4.2
Rentebærende gæld, netto	note	4.3
Finansielle instrumenter	note	4.5
Finansielle poster	note	4.6
Virksomhedssammenslutninger	note	5.1

Koncernregnskabet

Koncernregnskabet omfatter årsregnskabet for moderselskabet og dets dattervirksomheder. Dattervirksomheder konsolideres fuldt ud fra erhvervelsestidspunktet, som er det tidspunkt, hvor PANDORA opnår bestemmende indflydelse, og vedbliver at være konsolideret, indtil PANDORA ikke længere har bestemmende indflydelse. Dattervirksomhedernes årsregnskaber udarbejdes for samme regnskabsår som moderselskabets ved anvendelse af samme regnskabspraksis. Samtlige koncerninterne mellemværender, indtægter og omkostninger, urealiserede gevinster og tab samt udbytter hidrørende fra koncerninterne transaktioner elimineres fuldt ud.

Valuta

Koncernregnskabet aflægges i danske kroner, som også er moderselskabets funktionelle valuta. De enkelte enheder i koncernen fastlægger deres egen funktionelle valuta, og poster indregnet i de enkelte enheders årsregnskaber måles i denne funktionelle valuta.

Transaktioner og mellemværender

Transaktioner i udenlandsk valuta indregnes ved første indregning af koncernvirksomhederne ved anvendelse af den på transaktionsdagen gældende valutakurs. Monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta omregnes ved anvendelse af valutakursen på balancedagen. Alle forskelle indregnes i resultatopgørelsen.

Ikke-monetære poster i fremmed valuta, der måles til historisk kostpris, omregnes til kursen gældende på tidspunktet for de oprindelige transaktioner. Ikke-

NOTER

DEL 1: GRUNDLAG FOR UDARBEJDELSEN, FORTSAT

monetære poster i fremmed valuta, der måles til dagsværdi, omregnes til kursen på tidspunktet for beregningen af dagsværdien.

Koncernvirksomheder med anden funktionel valuta end danske kroner

Aktiver og forpligtelser i udenlandske virksomheder omregnes til danske kroner ved anvendelse af balancedagens kurs, og deres resultatopgørelser omregnes til transaktionsdagens kurs. Kursdifferencer opstået ved omregning indregnes i anden totalindkomst. Ved afhændelse af en udenlandsk virksomhed indregnes den andel af anden totalindkomst, som vedrører denne udenlandske aktivitet, i resultatopgørelsen.

Resultatopgørelse for koncernen

Resultatopgørelsen for koncernen præsenteres på basis af funktionsopdelte omkostninger. Vareforbrug omfatter direkte og indirekte omkostninger, der afholdes for at opnå årets nettoomsætning, hvilket omfatter råvarer, hjælpematerialer og produktionspersonale samt afskrivninger på produktionsanlæg.

Salgs- distributions- og markedsføringsomkostninger omfatter omkostninger, der afholdes til distribution af solgte varer samt til salgskampagner, herunder emballagematerialer, brochurer, løn og andre omkostninger vedrørende salgs- og distributionspersonale og afskrivninger på distributionsudstyr.

Administrationsomkostninger omfatter omkostninger, der afholdes til ledelse og administration af PANDORA, herunder omkostninger til administrativt personale og af- og nedskrivninger.

Fordeling af af- og nedskrivninger vises i note 3.1.

Implementering af nye eller ændrede standarder samt fortolkningsbidrag

PANDORA har implementeret alle nye eller ændrede regnskabsstandarder (IFRS) og fortolkningsbidrag (IFRIC), som er godkendt af EU med virkning for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2013. Selskabet har implementeret følgende nye og ændrede IFRS-standarder og fortolkningsbidrag:

- Ændring til IAS 1, 'Præsentation af årsregnskaber' vedrørende anden totalindkomst. Den primære ændring som følge af disse ændringer er et krav om, at enheder skal gruppere poster præsenteret under

"anden totalindkomst" ud fra, om de efterfølgende forventes recirkuleret til resultatopgørelsen (recirkuleringsændringer).

- Ændringer til IFRS 7, 'Finansielle instrumenter: Oplysninger', modregning af aktiver og forpligtelser. Denne ændring indeholder nye oplysninger, som gør det lettere at sammenligne enheder, der udarbejder IFRS-regnskab, med enheder, som udarbejder regnskab i henhold til US GAAP.
- IFRS 13, 'Dagsværdimåling' søger at opnå større ensartethed og reducere kompleksiteten ved at fastlægge en præcis definition af dagsværdi og en enkelt kilde til dagsværdimåling og oplysningskrav på tværs af alle IFRS-standarderne. Kravene, som stort set er tilpasset mellem IFRS og US GAAP, udvider ikke anvendelsen af dagsværdi men giver retningslinjer for, hvordan den bør anvendes, når brugen allerede er påkrævet eller tilladt i henhold til andre standarder under IFRS.
- Ændringer til IAS 36, 'Værdiforringelse af aktiver', om oplysningskrav om genindvindingsværdi for ikke-finansielle aktiver. Ændringen ophæver bestemte oplysningskrav om genindvindingsværdien af pengestrømsfrembringende enheder, som havde været indeholdt i IAS 36, ved udstedelsen af IFRS 13. Ændringen er ikke obligatorisk for koncernen indtil 1. januar 2014, men koncernen har valgt at førtidsimplementere ændringen fra 1. januar 2013.
- De årlige forbedringer fra 2009-2011 omfatter:
 - IAS 1, Præcisering af sammenlignelige regnskabsoplysninger, når balancer præsenteres for tre år.
 - IAS 16, Reservedele og serviceudstyr til grunde, bygninger og udstyr skal klassificeres som materielle aktiver frem for lagerbeholdning, når de kan klassificeres som sådan.
 - IAS 32 – Præcisering af henholdsvis skat og egenkapital i resultatopgørelsen.
 - IAS 34 – Segmentoplysninger i delårsregnskaberne.

Implementeringen af de nye eller ændrede standarder har ikke haft væsentlig indflydelse på PANDORAs koncernregnskab.

NOTER

DEL 1: GRUNDLAG FOR UDARBEJDELSEN, FORTSAT

Udstedte standarder, der endnu ikke er trådt i kraft

IASB har udstedt en række nye IFRS-standarder, ændringer til eksisterende standarder, reviderede regnskabsstandarder og fortolkningsbidrag (IFRIC), som træder i kraft efter 1. januar 2013. De største ændringer er følgende:

- IFRS 9, 'Finansielle instrumenter'. Antallet af kategorier for finansielle aktiver reduceres til to: amortiseret kostpris eller dagsværdi. Virkningen af ændringer i anden kreditrisiko for finansielle forpligtelser indregnes til dagsværdi i anden totalindkomst.
- IFRS 10, 'Koncernregnskaber'. Præcisering af definitionen på kontrol over en anden virksomhed. Kontrol foreligger, når følgende forhold er opfyldt:
 - Bestemmende indflydelse over virksomheden
 - Risiko forbundet med eller ret til variable afkast
 - Muligheden for at bruge den bestemmende indflydelse over virksomheden til at påvirke afkast.
- IFRS 11, 'Fællesledede arrangementer'. Fællesledede arrangementer er arrangementer, der udøver fælles indflydelse på aktiviteter, og som består af to typer: Fælleskontrollerede aktiviteter og joint ventures
- IFRS 12 'Oplysning om interesser i andre virksomheder'. Oplysningskrav vedrører ejerandele i andre enheder, herunder datterselskaber, fælleskontrollerede aktiviteter, fælleskontrollerede virksomheder (joint ventures) og associerede virksomheder.
- Ændring til IAS 27, 'Koncernregnskaber og separate årsregnskaber'. Vejledning vedrørende moderselskabsregnskaber fra den nuværende IAS 27 bevares. Vejledning vedrørende konsolidering erstattes af IFRS 10.
- Ændringer til IAS 28, 'Investeringer i associerede virksomheder og joint ventures'. Fællesledede arrangementer klassificeret som joint ventures i henhold til IFRS 11 indregnes i henhold til standardens equity-metode. SIC-13-vejledning vedrørende ikke-monetære indskud fra deltagere er skrevet ind i standarden.
- Ændringerne af IFRS 10, 11 og 12 præciserer, at datoen for første anvendelse af standarderne er den første dag i det regnskabsår, hvor standarderne implementeres
- Ændringer til IAS 32, 'Finansielle instrumenter: Præsentation'. Ændringen giver en præcisering omkring præsentation af modregning af finansielle aktiver og finansielle forpligtelser.

PANDORA har omhyggeligt overvejet virkningen af de nye eller ændrede standarder og fortolkningsbidrag, som endnu ikke er trådt i kraft, og forventer, at disse ikke vil få væsentlig indvirkning på regnskabsaflæggelsen.

! Væsentlige regnskabsmæssige skøn

Ved udarbejdelsen af koncernregnskabet foretager ledelsen en række regnskabsmæssige skøn og opstiller forudsætninger, som danner grundlag for præsentation, indregning og måling af PANDORAs aktiver og forpligtelser.

Opgørelsen af den regnskabsmæssige værdi af visse aktiver og forpligtelser kræver anvendelse af skøn og forudsætninger om fremtidige begivenheder. Skøn og forudsætninger er baseret på historisk erfaring samt andre faktorer, der efter ledelsens vurdering er rimelige, men som i sagens natur er forbundet med usikkerhed og uforudsigelighed. Forudsætningerne kan vise sig at skulle revideres, ligesom uventede begivenheder eller omstændigheder kan opstå.

PANDORA er påvirket af risici og usikkerheder, som kan føre til, at de faktiske resultater afviger fra de foretagne skøn, såvel positivt som negativt. Særlige risici for PANDORA er omtalt i ledelsesberetningens afsnit herom samt i noterne.

Ledelsen betragter skøn vedrørende hensættelser til returnering af varer, værdiansættelse af varebeholdninger og skat som de væsentligste skøn. Alle væsentlige regnskabsmæssige skøn beskrives imidlertid:

Aktiebaseret vederlæggelse	note	2.4
Selskabsskat	note	2.5
Værdiforringelsestest, immaterielle aktiver	note	3.1
Værdiforringelsestest, materielle aktiver	note	3.2
Brugstider for produktionsaktiver	note	3.2
Værdiansættelse af varebeholdninger	note	3.3
Værdiansættelse af tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	note	3.4
Hensatte forpligtelser	note	3.5
Retsager	note	5.2

NOTER

DEL 2: ÅRETS RESULTAT

Dette afsnit består af noter relateret til årets resultat, herunder oplysning om driftssegmenter, og indeholder yderligere oplysninger vedrørende to af PANDORAs primære mål: omsætning og EBITDA.

Koncernen opnåede en omsætning i 2013 på DKK 9.010 mio. mod DKK 6.652 mio. i 2012. Den fortsatte vækst i omsætningen på tværs af alle regioner kan hen-

føres til et stærkt salg af Selskabets nye produkter, vækst på nye markeder samt udbygning af det globale netværk. Implementeringen af hyppigere og mindre lanceringer af nye produkter havde også en positiv indvirkning på omsætningen. Produktpriserne var uændrede i forhold til 2012.

En detaljeret beskrivelse af årets resultat er indeholdt i afsnittet Regnskabsberetning i Ledelsesberetningen.

2.1 OMSÆTNING

Omsætning pr. produktgruppe

DKK mio.	2013	2012	Lagerbalanceringskampagne 2012	
			Modtaget	Erstattet
Charms	6.293	4.958	260	446
Charms-armbånd i sølv og guld	1.157	846	4	85
Ringe	550	427	93	30
Øvrige smykker	1.010	421	252	48
Omsætning i alt	9.010	6.652	609	609

Lagerbalanceringskampagne

I 2012 returnerede forhandlerne udgåede produkter til PANDORA til en værdi på grossistniveau af DKK 609 millioner, og disse blev erstattet med nye produkter med en tilsvarende værdi, hvilket derved resulterede i en nuleffekt på omsætningen i 2012. For at kunne foretage en sammenligning med historiske tal, og i det omfang det var relevant, har PANDORA givet supplerende tal i relation til lagerbalanceringskampagnen. De supplerende tal skal imidlertid behandles med forsigtighed, da de – hvis de blot tillægges de rapporterede tal – ikke nødvendigvis giver et hverken repræsentativt eller retvisende billede.

§ Anvendt regnskabspraksis

Omsætning indregnes, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde PANDORA, og omsætningen kan måles pålideligt, og de væsentlige risici og fordele forbundet med ejerskab af varerne er overgået til køberen, hvilket normalt er ved levering af varerne. Omsætning måles til dagsværdien af det modtagne vederlag med fradrag af forhandlerrabat, dekorter, salgsmoms og afgifter.

Hensættelser til dekorter og rabatter til grossister indregnes som en reduktion af omsætningen. De beregnes på baggrund af historiske erfaringer og specifikke vilkår i særskilte aftaler.

Virkningen af forventede afkast indregnes som en reduktion af bruttoresultatet, dvs. omsætning og vareforbrug. I tilfælde af, at PANDORA har historiske erfaringer eller er i stand til at fremkomme med et rimelig nøjagtigt skøn over fremtidige afkast, indregnes en hensættelse til forventede afkast.

NOTER

DEL 2: ÅRETS RESULTAT, FORTSAT

2.2 SEGMENTOPLYSNINGER

PANDORAs aktiviteter er segmentopdelt på geografiske områder i overensstemmelse med ledelsens rapporteringsstruktur.

Med henblik på præsentationen af segmentoplysninger er en række segmenter sammenlagt. Samtlige segmenters omsætning hidrører fra de typer af produkter, der beskrives i produktoplysningerne i note 2.1.

Koncernen anvender to resultatmål, som begge måles ud fra forretningsresultater. EBITDA er det primære resultatmål, mens EBIT er det andet resultatmål.

Ledelsen overvåger resultatet fra de enkelte segmenter særskilt med henblik på at træffe beslutninger om ressourceallokering og resultatstyring. Segmentresultater måles som EBITDA, svarende til "Resultat af primær" drift i koncernregnskabet før afskrivning af langfristede aktiver.

Resultatopgørelse

DKK mio.	Nord- og Sydamerika	Europa	Asien og Stillehavsområdet	Ikke fordelt omkostninger	I alt koncern
2013					
Ekstern omsætning	4.156	3.760	1.094	-	9.010
Segmentresultat (EBITDA)	1.772	1.359	414	-664	2.881
Af- og nedskrivninger					-200
Driftsresultat for koncernen (EBIT)					2.681
2012					
Ekstern omsætning	3.312	2.542	798	-	6.652
Segmentresultat (EBITDA)	1.415	595	191	-543	1.658
Af- og nedskrivninger					-180
Gevinst/tab fra salg af langfristede aktiver					-3
Driftsresultat for koncernen (EBIT)					1.475

Ikke-fordelte omkostninger består primært af omkostninger på det danske hovedkontor og produktionsanlægget i Thailand.

NOTER

DEL 2: ÅRETS RESULTAT, FORTSAT

2.2 SEGMENTOPLYSNINGER, FORTSAT

Geografiske oplysninger, omsætning

DKK mio.	2013	2012	Lagerbalancerings- kampagne 2012	
			Modtaget	Erstattet
USA	3.201	2.579	284	284
Øvrige Amerika	955	733	59	59
Nord- og Sydamerika	4.156	3.312	343	343
Storbritannien	1.158	869	79	79
Tyskland	544	469	28	28
Danmark	32	45	6	6
Øvrige Europa	2.026	1.159	100	100
Europa	3.760	2.542	213	213
Australien	681	618	44	44
Øvrige Asien og Stillehavsområdet	413	180	9	9
Asien og Stillehavsområdet	1.094	798	53	53
Omsætning i alt	9.010	6.652	609	609

Ingen individuelle eksterne kunder tegnede sig for 10% eller mere af PANDORAs omsætning i 2013 og 2012.

Segmentaktiver

DKK mio.	2013	2012
USA	1.286	1.298
Øvrige Amerika	45	-
Nord- og Sydamerika	1.331	1.298
Tyskland	621	606
Danmark	1.837	1.866
Øvrige Europa	45	33
Europa	2.503	2.505
Australien	307	379
Thailand	445	305
Øvrige Asien og Stillehavsområdet	31	-
Asien og Stillehavsområdet	783	684
Immaterielle aktiver i alt	4.617	4.487
Materielle aktiver i alt ¹	497	472
Udskudte skatteaktiver	276	190
Andre langfristede finansielle aktiver	48	26
Kortfristede aktiver i alt	3.837	3.239
Aktiver i Koncernen i alt	9.275	8.414

¹ Produktionsanlægget i Thailand, DKK 308 mio. (2012: DKK 291 mio.), svarende til 62% af de materielle aktiver.

NOTER

DEL 2: ÅRETS RESULTAT, FORTSAT

2.3 PERSONALEOMKOSTNINGER

DKK mio.	2013	2012
Løn og vederlag	1.199	980
Pensioner	62	50
Aktiebaseret vederlæggelse	64	20
Udgifter til social sikring	71	50
Personaleomkostninger i øvrigt	105	97
Personaleomkostninger i alt	1.501	1.197
Gennemsnitligt antal medarbejdere i året	6.910	5.753
Personaleomkostningerne er indregnet i resultatopgørelsen for Koncernen:		
Vareforbrug	284	222
Distributionsomkostninger	784	642
Administrationsomkostninger	433	333
Personaleomkostninger i alt	1.501	1.197

Koncernens pensionsordninger er primært bidragsbaserede ordninger, som ikke forpligter PANDORA ud over de indbetalte beløb. PANDORA har ydelsesbaserede ordninger vedrørende forpligtelser til at betale en bestemt ydelse til medarbejdere i Thailand og Italien. De ydelsesbaserede

ordninger er indregnet til nutidsværdien af de aktuarmæssigt opgjorte forpligtelser. Disse forpligtelser udgjorde i 2013 DKK 9 mio. (2012: DKK 5 mio.). Den højere forpligtelse skyldes en kombination af et højere antal medarbejdere og højere lønninger.

Aflønning af nøglepersoner i PANDORAs ledelse

DKK mio.	2013				2012
	Grundløn	Bonus	Aktier	I alt	I alt
Direktion					
Allan Leighton ¹	4,6	2,0	0,5	7,1	-
Bjørn Gulden ²	5,4	2,7	4,7	12,8	9,2
Henrik Holmark	4,2	2,1	1,9	8,2	4,9
Sten Daugaard ³	10,2	5,0	5,8	21,0	7,6
Marcello Bottoli	-	-	-	-	11,1
Samlet aflønning af nøglepersoner i PANDORAs ledelse	24,4	11,8	12,9	49,1	32,8

Vederlag til bestyrelsen

DKK mio.	2013	2012
Bestyrelse		
Marcello Bottoli, formand	1,7	0,8
Allan Leighton ¹	1,3	2,6
Christian Frigast, næstformand	0,8	0,6
Torben Ballegaard Sørensen	0,6	0,6
Andrea Alvey	0,6	0,6
Erik D. Jensen	-	0,3
Nikolaj Vejlsgaard	0,6	0,6
Ronica Wang	0,6	0,5
Bjørn Gulden ²	0,2	-
Anders Boyer-Søgaard	0,7	0,5
Vederlag til bestyrelsen i alt	7,1	7,1

¹ Allan Leighton tiltrådte direktionen som CEO den 1. juli 2013 og udtrådte samtidig som formand for Selskabets bestyrelse.

² Bjørn Gulden fratrådte sin stilling som CEO den 30. juni 2013. Pr. 13. august 2013 indtrådte Bjørn Gulden i bestyrelsen.

³ Sten Daugaard fratrådte sin stilling den 30. juni 2013. Lønninger, bonus og aktier omfatter aflønning i opsigelsesperioden.

NOTER

DEL 2: ÅRETS RESULTAT, FORTSAT

2.3 PERSONALEOMKOSTNINGER, FORTSAT

§ Anvendt regnskabspraksis

Lønninger, bidrag til social sikring, orlov og sygeorlov, og bonusser og andre ikke-monetære goder indregnes i det regnskabsår, hvor PANDORAs medarbejdere udfører det

tilknyttede arbejde. Når PANDORA leverer langsigtede personaleydelse, periodiseres omkostningerne, så de matcher det arbejde, som medarbejderne udfører.

2.4 AKTIEBASERET VEDERLÆGGELSE OG MEDARBEJDERAKTIER

Beslutning om tildeling af aktieoptioner foretages af bestyrelsen i overensstemmelse med overordnede retningslinier for incitamentsaflønnning. Der er tildelt

aktieoptioner til medlemmer af direktionen, udvalgte medlemmer af bestyrelsen samt andre ledende medarbejdere i PANDORA.

	Direktion og bestyrelse	Øvrige medarbejdere	I alt	Gns. udnyttelses kurs pr. option, DKK
Optioner udestående pr. 1. januar 2013	233.870	874.253	1.108.123	0,70
Aktieoptioner 2013 étårigt program	-	103.295	103.295	2,10
Aktieoptioner tildelt i året	84.441	352.787	437.228	1,25
Aktieoptioner bortfaldet i året	-54.816	-82.245	-137.061	0,93
Aktieoptioner udestående pr. 31. december 2013	263.495	1.248.090	1.511.585	
Aktieoptioner udestående pr. 1. december 2012	6.190	144.258	150.448	2,10
Aktieoptioner tildelt i året	227.680	782.297	1.009.977	0,52
Aktieoptioner bortfaldet i året	-	-52.302	-52.302	1,29
Aktieoptioner udestående pr. 31. december 2012	233.870	874.253	1.108.123	

De beregnede dagsværdier er baseret på Black-Scholes-modellen for værdiansættelse af aktieoptioner.

De samlede omkostninger til aktiebaseret vederlæggelse var DKK 64 mio. (2012: DKK 20 mio.). Omkostninger til aktiebaseret vederlæggelse er indeholdt i personaleomkostninger. Over de resterende optjeningsår forventes indregnet DKK 59 mio. (2012: DKK 53 mio.) for igangværende aktieoptionsprogrammer.

Tildelt i 2013

I 2013 har PANDORA tildelt i alt 540.523 aktieoptioner i to forskellige aktiebaserede programmer. Det ene program består af 103.295 optioner med en optjeningsperiode på blot ét år og en markedsværdi på tildelingstidspunktet på DKK 14 mio. Det andet aktiebaserede program består

af 437.228 optioner med en optjeningsperiode på tre år og en markedsværdi på DKK 64 mio. Værdien af programmerne indregnes over optjeningsperioden baseret på sandsynligheden for, at målene for koncernomsætning og EBITDA for henholdsvis 2013 og 2015 vil blive opfyldt, og aktieoptionerne dermed vil blive optjent.

Tildelt i 2012

Der blev tildelt 1.009.977 aktieoptioner i 2012. Aktieoptionerne er indregnet i resultatopgørelsen og i egenkapitalen baseret på sandsynligheden for, at målene for koncernomsætning og EBITDA vil blive opfyldt i 2014, og aktieoptionerne dermed vil blive optjent.

NOTER

DEL 2: ÅRETS RESULTAT, FORTSAT

2.4 AKTIEBASERET VEDERLÆGGELSE OG MEDARBEJDERAKTIER, FORTSAT

Tildelt i 2011

Der blev tildelt 150.448 aktieoptioner i 2011. Disse optioner er indregnet i resultatopgørelsen og i egenkapitalen til en værdi på DKK 0, da det er usandsynligt, at optionerne bliver optjent.

Antal aktier i PANDORA A/S

	2012	Køb af aktier	Salg af aktier	2013
Direktion				
Allan Leighton ¹	12.380	-	-	12.380
Sten Daugaard	10.785	-	-10.785	-
Henrik Holmark	426.825	-	-137.241	289.584
Antalaktier i alt	449.990	-	-148.026	301.964
Bestyrelse				
Marcello Bottoli	29.461	-	-	29.461
Allan Leighton ¹	12.380	-	-	12.380
Christian Frigast	59.636	1.368.149 ²	-641.269	786.516
Torben Ballegaard Sørensen	192.670	-	-179.996	12.674
Andrea Alvey	6.107	-	-	6.107
Nikolaj Vejlsgaard	57.630	837.158 ²	-393.333	501.455
Ronica Wang	4.070	-	-	4.070
Anders Boyer-Søgaard	-	4.121	-	4.121
Antalaktier i alt³	361.954	2.209.428	-1.214.598	1.356.784
Allan Leighton overført til direktionen ¹	-12.380	-	-	-12.380
Antalaktier i alt	349.574	2.209.428	-1.214.598	1.344.404

¹ Allan Leighton tiltrådte direktionen som CEO den 1. juli 2013 og udtrådte samtidig som formand for Selskabets bestyrelse.

² Aktier modtaget i 2013 som følge af opdelingen af Prometheus Invest ApS i september 2013.

³ Erik D. Jensen fratrådte bestyrelsen i marts 2012. Hans aktiebeholdning indgår derfor ikke ovenfor i oversigten for 2013.

PANDORA har etableret en aktieordning for bestyrelsen, i henhold til hvilken formanden og andre medlemmer af bestyrelsen hver især skal eje et mindsteantal aktier

svarende til størrelsen af deres respektive første årlige bruttohonorar. Bestyrelsesmedlemmerne skal eje aktierne, så længe de er medlem af PANDORAs bestyrelse.

NOTER

DEL 2: ÅRETS RESULTAT, FORTSAT

2.4 AKTIEBASERET VEDERLÆGGELSE OG MEDARBEJDERAKTIER, FORTSAT

	2011	Køb af aktier	Salg af aktier	2012
Direktion				
Sten Daugaard ¹	4.285	6.500	-	10.785
Henrik Holmark	426.825	-	-	426.825
Total	431.110	6.500	-	437.610
Bestyrelse				
Marcello Bottoli	4.761	24.700	-	29.461
Allan Leighton	12.380	-	-	12.380
Christian Frigast	59.636	-	-	59.636
Torben Ballegaard Sørensen	342.670	-	-150.000	192.670
Andrea Alvey	2.857	3.250	-	6.107
Sten Daugaard ²	4.285	6.500	-	10.785
Erik D. Jensen	109.003	-	-	109.003
Nikolaj Vejlsgaard	57.630	-	-	57.630
Ronica Wang	-	4.070	-	4.070
I alt	593.222	38.520	-150.000	481.742
Sten Daugaard overført til direktionen ²	-4.285	-6.500	-	-10.785
I alt	588.937	32.020	-150.000	470.957

¹ Sten Daugaard overført til direktionen.

² Sten Daugaard indtrådte pr. 30. januar 2012 i direktionen og er derfor ikke længere medlem af bestyrelsen.

§ Anvendt regnskabspraksis

Nøglemedarbejdere i PANDORA modtager vederlag i form af aktiebaseret vederlæggelse, hvor medarbejdere leverer serviceydelser som modydelse for egenkapitalinstrumenter ("egenkapitalafregnet aktiebaseret vederlæggelse").

Egenkapitalafregnet aktiebaseret vederlæggelse

Omkostninger forbundet med egenkapitalafregnet aktiebaseret vederlæggelse til medarbejdere måles på basis af dagsværdien på tildelingstidspunktet. Dagsværdien opgøres ved anvendelse af en passende prisfastsættelsesmodel.

Omkostninger forbundet med egenkapitalafregnet aktiebaseret vederlæggelse indregnes sammen med en tilsvarende stigning i egenkapitalen over den periode, hvori betingelserne for udførelsen og/eller serviceydelsen er opfyldt. De samlede omkostninger indregnet for egenkapitalafregnet aktiebaseret vederlæggelse pr. hver balancedag indtil optjeningstidspunktet afspejler, hvor stor en del af optjeningsperioden, der er forløbet, samt PANDORAs bedste skøn over det antal egenkapitalinstrumenter, medarbejderne forventes at erhverve endelig ret til. Det i resultatopgørelsen indregnede beløb for året repræsenterer udviklingen i de samlede omkostninger, der er indregnet ved årets begyndelse og slutning.

! Væsentlige regnskabsmæssige skøn

Anvendte forudsætninger ved beregning af dagsværdi på tildelingstidspunktet:

Idet udnyttelseskursen for én option er 1% af børskursen for en aktie pr. tildelingstidspunktet, er dagsværdien af én option næsten lig med markedsværdien for én aktie pr. tildelingstidspunktet. De nedenfor nævnte forudsætninger har således meget begrænset virkning på den anslåede dagsværdi for de tildelte optioner.

Tildelingstidspunkt	Udnyttelses-kurs	Forventet volatilitet	Risikofri rente	Udbytte pr. aktie
2013 1-årig	2,10	48%	0,09%	5,50
2013 3-årig	1,25	48%	0,16%	5,50
2012 3-årig	0,52	100%	1,34%	5,50
2011 3-årig	2,10	100%	1,82%	5,50

Volatiliteten blev i 2011 beregnet med udgangspunkt i en gruppe sammenlignelige virksomheder. Disse virksomheder blev analyseret dagligt i en periode på to år, hvorefter volatiliteten til brug for værdiansættelsen blev beregnet som medianen. For 2012-programmet er volatiliteten baseret på historisk volatilitet for de foregående to år. For 2013-programmet er volatiliteten baseret på den historiske volatilitet af PANDORA-aktien for de foregående to år.

NOTER

DEL 2: ÅRETS RESULTAT, FORTSAT

2.5 SELSKABSSKAT

Skatteomkostning

DKK mio.	2013	2012
Beregnet skat for året	561	252
Regulering vedrørende tidligere år	136	23
Indvirkning af ændret dansk skattesats	-57	-
Ændring af udskudt skat	-118	2
Skatteomkostning i alt	522	277

Skatteafstemning

Resultat før skat	2.742	1.479
Selskabsskattesats i Danmark, 25% (2012: 25%)	686	370
Skatteeffekt af:		
Forskelle i udenlandske dattervirksomheders skattesatser i forhold til den danske skattesats	52	22
Indvirkning af ændret dansk skattesats	-57	-
Ikke-skattepligtige indtægter og ikke fradragsberettigede omkostninger	-292	-111
Regulering vedrørende tidligere år	136	23
Nettoregulering af udskudte skatteaktiver	-3	-27
Skatteomkostning i alt	522	277

Effektiv skattesats	19,0%	18,7%
---------------------	-------	-------

Udskudt skat

DKK mio.	2013	2012
Udskudt skat pr. 1. januar	362	343
Valutakursreguleringer	14	-1
Ændring i udskudt skat – indregnet i resultatopgørelsen	-118	2
Ændring i udskudt skat – indregnet i totalindkomstopgørelsen	-6	18
Indvirkning af ændret dansk skattesats	-57	-
Udskudt skat pr. 31. december	195	362

Udskudte skatteaktiver	276	190
Udskudte skatteforpligtelser	471	552
Udskudt skat, netto	195	362

Specifikation af udskudt skat:

Immaterielle aktiver	534	609
Materielle aktiver	-13	-11
Langfristede aktiver og -forpligtelser	-327	-237
Skattemæssigt underskud til fremførsel	1	1
Udskudt skat, netto	195	362

Ikke-indregnet andel af skattemæssigt underskud til fremførsel	62	61
Latent skatteforpligtelse på ikke-udloddet overført resultat ¹	246	246

¹ Den latente skatteforpligtelse på ikke-udloddet overført resultat vedrører en udbytteskat på 10%, der vil skulle betales hvis overført resultat opnået før 1. september 2012 i PANDORA Production Co Ltd. udloddes som udbytte. Ledelsen har på nuværende tidspunkt ingen planer om at udbetale dette udbytte.

§ Anvendt regnskabspraksis

Selskabsskat

Koncernen er sambeskattet med sine danske dattervirksomheder. Koncernens dattervirksomheder er indeholdt i sambeskatningen fra det tidspunkt, de er medtaget i

konsolideringen i koncernregnskabet, indtil det tidspunkt hvor de ikke længere er medtaget i konsolideringen. Aktuelle skatteaktiver og -forpligtelser vedrørende indeværende og tidligere regnskabsår måles til det beløb, som forventes modtaget fra eller betalt til skattemyndighederne. Det beregnede

NOTER

DEL 2: ÅRETS RESULTAT, FORTSAT

2.5 SELSKABSSKAT, FORTSAT

beløb er baseret på de skattesatser og skattelove, som er vedtaget eller i al væsentlighed er vedtaget på balancedagen i de lande, hvori PANDORA opererer og har skattepligtig indkomst.

Udskudt skat

Udskudt skat indregnes ved anvendelse af den balanceorienterede gælds metode for midlertidige forskelle pr. balancedagen mellem den skattemæssige og regnskabsmæssige værdi af aktiver og forpligtelser. Udskudte skatteforpligtelser indregnes for alle midlertidige forskelle, bortset fra hvis den udskudte skat hidrører fra første indregning af goodwill eller af et aktiv eller en forpligtelse i en transaktion, som ikke er en virksomhedssammenslutning, og som på tidspunktet for transaktionen hverken påvirker det regnskabsmæssige resultat eller den skattepligtige indkomst.

Udskudte skatteaktiver indregnes for alle fradragsberettigede midlertidige forskelle, fremførbare uudnyttede skattefradrag og skattemæssige underskud, i det omfang det er sandsynligt, at der vil være skattepligtig indkomst. De fradragsberettigede midlertidige forskelle, fremførbare uudnyttede skattefradrag og skattemæssige underskud kan modregnes i denne indkomst, bortset fra hvis det udskudte skatteaktiv vedrørende den fradragsberettigede midlertidige forskel hidrører fra første indregning af et aktiv eller en forpligtelse i en transaktion, som ikke er en virksomhedssammenslutning og som på tidspunktet for transaktionen hverken påvirker det regnskabsmæssige resultat eller den skattepligtige indkomst. For fradragsberettigede midlertidige forskelle vedrørende kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder og kapitalandele i joint ventures indregnes kun udskudte skatteaktiver, i det omfang det er sandsynligt, at de midlertidige forskelle vil blive udlignet inden for en overskuelig fremtid, og der vil være skattepligtig indkomst, hvori de midlertidige forskelle kan anvendes. Den regnskabsmæssige værdi af udskudte skatteaktiver gennemgås på hver balancedag og reduceres, i det omfang det ikke længere er sandsynligt, at der vil være tilstrækkelig skattepligtig indkomst, hvori en del af eller hele det udskudte skatteaktiv kan anvendes.

Udskudte skatteaktiver og -forpligtelser måles til den skattesats, som forventes at gælde for det regnskabsår, hvori forpligtelsen indfries eller aktivet realiseres, baseret på skattesatser (og skattelove), som er vedtaget eller i al væsentlighed

vedtaget på balancedagen. Udskudte skatteposter indregnes i sammenhæng med den underliggende transaktion, enten i anden totalindkomst eller direkte på egenkapitalen. Udskudte skatteaktiver og -forpligtelser modregnes, når koncernen har en juridisk ret til at modregne aktuelle skatteaktiver i aktuelle skatteforpligtelser, og den udskudte skat vedrører den samme skatteenhed og skattemyndighed.

! Væsentlige regnskabsmæssige skøn

PANDORA er pligtig til at betale indkomstskat rundt omkring i verden. Der kræves væsentlige skøn for at fastsætte beløb, der skal afsættes til indkomstskat, udskudte skatteaktiver og -forpligtelser samt hensættelser til usikre skattemæssige stillinger.

Grundet betydelig forskel i skattesatser mellem koncernens enheder vil en eventuel ændret fordeling af koncernens indtjening kunne have en væsentlig indvirkning på koncernens samlede skattebetalinger. For eksempel er selskabsskattesatsen i Danmark på 25% (vil gradvist blive reduceret til 22% i 2016), mens PANDORA i Thailand er omfattet af en såkaldt Board of Investment agreement (BOI), som væsentligt reducerer indkomstskatten i Thailand.

I henhold til BOI-aftalen i Thailand er mange former for nettoindtægter ikke skattepligtige, mens andre typer indtægter beskattes med 20%. Denne sats gælder for regnskabsår, der begynder 1. januar 2013 eller senere. Før denne dato blev skattesatsen reduceret fra 30% til 23% i 2012. I henhold til skattelovgivningen i Thailand er klassifikationen af de forskellige typer indtægter og omkostninger derfor afgørende for, hvor meget der skal betales i skat. (Pandora Production Co Ltd's BOI-status er indtil videre bevilget frem til 3. kvartal 2020).

PANDORA er i dialog med forskellige skattemyndigheder omkring opgørelsen af skattepligtig indkomst, inklusiv de danske og Thailandske myndigheder. Det er ledelsens opfattelse at den indregnede skatteomkostning afspejler den mest sandsynlige fremtidige skattebetaling.

NOTER

DEL 3: INVESTERET KAPITAL, HERUNDER ARBEJDSKAPITAL

Noterne i dette afsnit beskriver de aktiver, der danner grundlag for aktiviteterne i PANDORA og de dertil hørende forpligtelser.

Omtrent 80% af den investerede kapital består af immaterielle aktiver, hvis værdi forbliver uændret, idet såvel PANDORA-brandet og det frie cash flow løbende vokser.

Tilgangen til immaterielle aktiver i 2013 indeholder køb af immaterielle rettigheder vedrørende design af glas-charms fra Trollbeads A/S for DKK 190 mio.

Arbejdskapitalen ved udgangen af 2013 udgjorde 20,5% af omsætningen mod 30,7% pr. 31. december 2012. De finansielle risici er beskrevet i note 4.4.

Investeret kapital

DKK mio.	Noter	2013	2012
Immaterielle aktiver	3.1	4.617	4.487
Materielle aktiver	3.2	497	472
Andre langfristede finansielle aktiver		48	26
Arbejdskapital, netto		1.009	1.277
Udskudt skatteforpligtelse, netto	2.5	-195	-362
Investeret kapital		5.976	5.900

Arbejdskapital

DKK mio.	Noter	2013	2012
Varebeholdninger	3.3	1.490	1.318
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	3.4	895	940
Leverandørgæld		-539	-219
Arbejdskapital relateret til driften		1.846	2.039
Andre tilgodehavender		731	498
Hensatte forpligtelser	3.5	-506	-470
Skyldige selskabsskatter, netto		-511	-145
Anden gæld		-551	-645
Arbejdskapital, netto		1.009	1.277

NOTER

DEL 3: INVESTERET KAPITAL, HERUNDER ARBEJDSKAPITAL, FORTSAT

3.1 IMMATERIELLE AKTIVER

DKK mio.	Goodwill	Brand	Distributions- netværk	Distributions- rettigheder	Andre immaterielle aktiver	I alt
Kostpris 1. januar 2013	1.922	1.053	478	1.358	195	5.006
Køb af dattervirksomhed	30	-	3	-	13	46
Tilgang	44	-	-	-	268	312
Afgang	-	-	-3	-	-2	-5
Reklassifikation	-	-	-	-	-4	-4
Valutakursregulering	-92	-	-	-	-37	-129
Kostpris 31. december 2013	1.904	1.053	478	1.358	433	5.226
Af- og nedskrivninger 1. januar 2013	-	-	147	313	59	519
Af- og nedskrivninger i året	-	-	34	3	63	100
Afgang	-	-	-3	-	-	-3
Reklassifikation	-	-	-	-	-2	-2
Valutakursregulering	-	-	-	-	-5	-5
Af- og nedskrivninger 31. december 2013	-	-	178	316	115	609
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2013	1.904	1.053	300	1.042	318	4.617
Kostpris 1. januar 2012	1.928	1.053	451	1.358	117	4.907
Tilgang	2	-	27	-	80	109
Afgang	-	-	-	-	-2	-2
Valutakursregulering	-8	-	-	-	-	-8
Kostpris 31. december 2012	1.922	1.053	478	1.358	195	5.006
Af- og nedskrivninger 1. januar 2012	-	-	115	294	22	431
Af- og nedskrivninger i året	-	-	32	17	38	87
Afgang	-	-	-	2	-1	1
Af- og nedskrivninger 31. december 2012	-	-	147	313	59	519
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2012	1.922	1.053	331	1.045	136	4.487

Hovedparten af de immaterielle aktiver er erhvervet i forbindelse med virksomhedssammenslutninger. Der er ikke foretaget nedskrivninger i 2013 eller 2012.

DKK mio.	2013	2012
Af- og nedskrivninger i året		
Immaterielle aktiver	100	87
Materielle aktiver	100	93
I alt	200	180
Af- og nedskrivninger indregnes i resultatopgørelsen:		
Vareforbrug	41	21
Distributionsomkostninger	83	102
Administrationsomkostninger	76	57
I alt	200	180

NOTER

DEL 3: INVESTERET KAPITAL, HERUNDER ARBEJDSKAPITAL, FORTSAT

3.1 IMMATERIELLE AKTIVER, FORTSAT

Den regnskabsmæssige værdi af den indregnede goodwill udgør:

DKK mio.	2013	2012
PANDORA kerneaktiviteter ¹	713	729
PANDORA Jewelry America ApS, den amerikanske distributør	231	241
AD Astra Holdings Pty Ltd., den australske distributør	295	361
PANDORA Jewelry Central Western Europe A/S, den tyske distributør	591	591
PANDORA do Brasil Comercio a Importação Ltda., den brasilianske distributør	30	-
Andre distributører	44	-
I alt	1.904	1.922

¹ PANDORAs køb af alle stemmerettighederne i PANDORA Production Co. Ltd. og de danske selskaber Populair A/S og Pilisar ApS. Selskaberne omfatter det danske hovedkontor og de thailandske produktionsfaciliteter.

Goodwill

Goodwill blev erhvervet i forbindelse med overtagelserne pr. 7. marts 2008, som omfatter PANDORA Jewelry A/S, PANDORA Jewelry America ApS (efterfølgende fusioneret med PANDORA A/S), PANDORA Production Co. Ltd. (Thailand) og Pilisar ApS, overtagelsen af AD Astra Holdings Pty.Ltd. i juli 2009 samt overtagelsen af PANDORA Jewelry Central Western Europe A/S i 2010.

Brand

Brandet "PANDORA" er koncernens eneste brand, som aktiveres i regnskabet. Brandet bygger på en gruppe komplementære immaterielle aktiver relateret til varemærke, domænenavn, produkter, image og kundeoplevelse vedrørende produkter solgt under PANDORA-brandet. Brandet blev erhvervet med PANDORAs kerneaktiviteter i 2008.

Distributionsnetværk

Distributionsnetværket omfatter PANDORAs relationer til sine distributører. Distributionsnetværket blev erhvervet med PANDORAs kerneaktiviteter i 2008.

Distributionsrettigheder

Distributionsrettigheder vedrører primært PANDORAs distributionsrettigheder for PANDORA-produkter i Nordamerika. De blev erhvervet med den amerikanske distributør i 2008. Den regnskabsmæssige værdi udgjorde DKK 1.037 mio. pr. 31. december 2013 (2012: DKK 1.037 mio.).

Andre immaterielle aktiver

Andre immaterielle aktiver omfatter afsluttede projekter vedr. implementering af software.

§ Anvendt regnskabspraksis

Alle aktiver testes minimum en gang årligt for værdiforringelse. Der henvises til "Væsentlige regnskabsmæssige skøn" nedenfor.

Goodwill

Goodwill er indregnet med det beløb, hvormed købesummen for virksomhedsovertagelsen overstiger den indregnede værdi af de identificerbare aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser. Goodwill omfatter fremtidige vækstforventninger, køberspecifikke synergieffekter, den eksisterende medarbejderstab samt knowhow. Efterfølgende måles goodwill til kostpris med fradrag af akkumulerede tab ved værdiforringelse. Goodwill afskrives ikke, og nedskrivning foretaget i tidligere år tilbageføres ikke.

Brand

Brandet måles på baggrund af "Relief from Royalty"-metoden. Brandet anses for at have en ubestemmelig levetid. Brandets meget lange forventede levetid taget i betragtning ville enhver tidsfastsættelse være vilkårlig.

Distributionsnetværk

Distributionsnetværket måles på baggrund af en vurdering af de omkostninger, som selskabet undgår ved selv at eje de immaterielle anlægsaktiver og ikke skulle reetablere dem (omkostningsmetoden). Distributionsnetværket afskrives over en forventet brugstid på 15 år.

NOTER

DEL 3: INVESTERET KAPITAL, HERUNDER ARBEJDSKAPITAL, FORTSAT

3.1 IMMATERIELLE AKTIVER, FORTSAT

Distributionsrettigheder

Distributionsrettighederne for PANDORA-produkter på det nordamerikanske marked måles på baggrund af en residual-model, da distributionsaftalen gældende for distributionsrettighederne er uopsigelig. Distributionsrettighederne anses derfor for at have en ubestemmelig levetid.

Andre overtagne distributionsrettigheder måles på grundlag af Multi-period Excess Earnings-modellen og afskrives over den forventede brugstid.

Andre immaterielle aktiver

Software måles til kostpris og afskrives over tre år.

! Væsentlige regnskabsmæssige skøn

PANDORA vurderer ved hver balancedag, hvorvidt der er en indikation af værdiforringelse. I tilfælde af en sådan indikation, eller hvor et aktiv skal testes årligt for værdiforringelse, foretager PANDORA et skøn over aktivets genindvindingsværdi.

Et aktivs genindvindingsværdi er det højeste af aktivets eller en pengestrømsfrembringende enheds dagsværdi med fradrag af salgsomkostninger og nytteværdien. Genindvindingsværdien opgøres for det enkelte aktiv,

medmindre aktivet ikke genererer pengestrømme, som er uafhængige af pengestrømme fra andre aktiver eller grupper af aktiver. Hvor den regnskabsmæssige værdi af et aktiv eller en pengestrømsfrembringende enhed overstiger genindvindingsværdien, anses aktivet for at være værdiforringet og nedskrives til genindvindingsværdien.

Ved beregning af nytteværdien tilbagediskonteres de forventede fremtidige pengestrømme til deres nutidsværdi ved anvendelse af en diskonteringsrate før skat, som afspejler aktuelle markedsvurderinger af den tidsmæssige værdi af penge og de risici, som specifikt er forbundet med aktivet. Ved opgørelsen af dagsværdien med fradrag af salgsomkostninger anvendes en passende værdiansættelsesmetode.

Goodwill og distributionsrettigheder allokeres til fem pengestrømsfrembringende enheder: Nord- og Sydamerika, Storbritannien, Central Western Europe (CWE), Australien og Distributører og Travel Retail. Genindvindingsværdien er baseret på en beregning af kapitalværdien ved anvendelse af pengestrømsberegninger med udgangspunkt i budgetter og forventninger for de kommende tre år. Den langfristede vækstrate i terminalperioden er blevet fastsat således, at den svarer til den forventede, langfristede inflationsrate på 2,0% (2012: 2,0%).

Allokering af immaterielle aktiver på pengestrømsfrembringende enheder:

DKK mio.	Goodwill	Brand	Distributions-rettigheder	I alt
2013				
Nord- og Sydamerika	448	-	1.034	1.482
Storbritannien	36	-	-	36
Central Western Europe (CWE)	700	-	8	708
Australien	461	-	-	461
Distributører og Travel Retail	226	-	-	226
Koncern	33	1.053	-	1.086
I alt	1.904	1.053	1.042	3.999
2012				
Nord- og Sydamerika	463	-	1.034	1.497
Storbritannien	37	-	-	37
Central Western Europe (CWE)	690	-	11	701
Australien	530	-	-	530
Distributører og Travel Retail	202	-	-	202
Koncern	-	1.053	-	1.053
I alt	1.922	1.053	1.045	4.020

NOTER

DEL 3: INVESTERET KAPITAL, HERUNDER ARBEJDSKAPITAL, FORTSAT

3.1 IMMATERIELLE AKTIVER, FORTSAT

Brandet anvendes og understøttes globalt i samtlige enheder i koncernen. Via en fælles strategi og produktudvikling på koncernniveau samt markedsføring i de enkelte salgsenheder opretholdes og bevares brandet. Brandet testes derfor for værdiforringelse på koncernniveau.

Beregningerne af genindvindingsværdien for de pengestrømsfrembringende enheder eller gruppe af pengestrømsfrembringende enheder tager udgangspunkt i følgende hovedforudsætninger:

Diskonteringsatser afspejler den nuværende markedsvurdering af de risici, der knytter sig til hver enkelt pengestrømsfrembringende enhed. Diskonteringsatsen for koncernen er skønnet med udgangspunkt i en vægtet gennemsnitlig kapitalomkostning for branchen. Denne sats er yderligere justeret, så den afspejler markedsvurderingen af eventuelle risici knyttet til den pengestrømsfrembringende enhed.

EBIT anvendt i værdiforringelsestesten tager udgangspunkt i budgettet for det kommende år, som er

udarbejdet og godkendt af ledelsen, og forventningerne for de to efterfølgende år. EBIT-marginen i de enkelte pengestrømsfrembringende enheders budgetter og forventninger er baseret på historiske erfaringer og vækstforventninger.

Værdien af nettoarbejdskapitalen i budgettet for det kommende år, sammenlignet med de enkelte pengestrømsfrembringende enheders omsætning, er baseret på historiske erfaringer og fastholdes i resten af den forventede levetid. De midler, der er bundet i arbejdskapitalen, øges således lineært, i takt med at aktivitetsniveauet stiger.

Værdiforringelsestestene viste ikke noget behov for at foretage nedskrivninger. Det er ledelsens opfattelse, at ingen sandsynlig ændring i de ovenfor nævnte primære forudsætninger vil medføre, at den regnskabsmæssige værdi af koncernen eller de pengestrømsfrembringende enheder overstiger genindvindingsværdien.

Diskonteringsatser og vækstrater i terminalperioden

	Nord- og Sydamerika	Storbritannien	Central Western Europe (CWE)	Australien	Distributører & Travel Retail	Koncern
2013						
Diskonteringsats før skat	11,9%	10,9%	12,6%	13,4%	12,7%	12,5%
Vækstrate i terminalperioden	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
2012						
Diskonteringsats før skat	11,9%	11,3%	12,6%	13,3%	10,3%	12,6%
Vækstrate i terminalperioden	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%

NOTER

DEL 3: INVESTERET KAPITAL, HERUNDER ARBEJDSKAPITAL, FORTSAT

3.2 MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER

DKK mio.	Grunde og bygninger	Anlæg og maskiner	Materielle aktiver under opførelse	I alt
Kostpris 1. januar 2013	232	405	65	702
Køb af dattervirksomhed	-	9	-	9
Tilgang	20	129	33	182
Afgang	-1	-50	-7	-58
Reklassifikation	52	19	-63	8
Valutakursregulering	-23	-34	-7	-64
Kostpris 31. december 2013	280	478	21	779
Af- og nedskrivninger 1. januar 2013	43	187	-	230
Årets afskrivninger	13	87	-	100
Afgang	-	-35	-	-35
Reklassifikation	-1	7	-	6
Valutakursregulering	-4	-15	-	-19
Af- og nedskrivninger 31. december 2013	51	231	-	282
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2013	229	247	21	497
Kostpris 1. januar 2012	221	335	24	580
Tilgang	4	83	80	167
Afgang	-1	-32	-17	-50
Reklassifikation	4	17	-22	-1
Valutakursregulering	4	2	-	6
Kostpris 31. december 2012	232	405	65	702
Af- og nedskrivninger 1. januar 2012	33	118	-	151
Årets afskrivninger	10	85	-	95
Afgang	-	-16	-	-16
Af- og nedskrivninger 31. december 2012	43	187	-	230
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2012	189	218	65	472

PANDORA har pantsat aktiver til en samlet værdi på DKK 0 mio. (2012: DKK 3 mio.) som sikkerhed for lån.

NOTER

DEL 3: INVESTERET KAPITAL, HERUNDER ARBEJDSKAPITAL, FORTSAT

3.2 MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER, FORTSAT

DKK mio.	2013	2012
Fremtidige minimumsleasingydelse vedrørende indgåede kontrakter pr. 31. december udgør:		
Inden for 1 år	182	215
Mellem 1 og 5 år	417	398
Efter mere end 5 år	128	108
Grunde og bygninger	727	721
Inden for 1 år	50	39
Mellem 1 og 5 år	15	21
Efter mere end 5 år	-	-
Anlæg og maskiner	65	60
De samlede minimumsleasingydelse forventes at forfalde som følger:		
Inden for 1 år	232	254
Mellem 1 og 5 år	432	419
Efter mere end 5 år	128	108
Fremtidige minimumsleasingydelse vedrørende indgåede kontrakter i alt	792	781

§ Anvendt regnskabspraksis

Materielle aktiver indregnes til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger og/eller eventuelle akkumulerede tab ved værdiforringelse. Afskrivninger foretages lineært over aktivernes forventede brugstid.

De maksimale brugstider er:

- Bygninger 20-50 år
- Tekniske anlæg og maskiner 5 år
- Andre anlæg 3-5 år

Leasingkontrakter

Fastlæggelsen af, hvorvidt en aftale er eller indeholder en leasingkontrakt, er baseret på aftalens indhold på indgåelsestidspunktet: hvorvidt opfyldelse af aftalen afhænger af anvendelsen af et specifikt aktiv, eller hvorvidt den giver ret til at anvende aktivet.

Ydelse i henhold til en operationel leasingkontrakt omkostningsføres lineært over kontraktens løbetid.

! Væsentlige regnskabsmæssige skøn

Værdiforringelsestest

PANDORA vurderer ved hver balancedag, hvorvidt der er en indikation af værdiforringelse. I tilfælde af en sådan indikation, eller hvor et aktiv skal testes årligt for værdiforringelse, foretager PANDORA et skøn over aktivets genindvindingsværdi. Et aktives genindvindingsværdi er det højeste af aktivets eller en pengestrømsfrembringende enheds dagsværdi med fradrag af salgsomkostninger og nytteværdien.

Genindvindingsværdien opgøres for det enkelte aktiv, medmindre aktivet ikke genererer pengestrømme, som er uafhængige af pengestrømme fra andre aktiver eller grupper af aktiver. Hvor den regnskabsmæssige værdi af et aktiv eller en pengestrømsfrembringende enhed overstiger genindvindingsværdien, anses aktivet for at være værdiforringet og nedskrives til genindvindingsværdien. Ved beregning af nytteværdien tilbagediskonteres de forventede fremtidige pengestrømme til deres nutidsværdi ved anvendelse af en diskonteringsrate før skat, som afspejler aktuelle markedsvurderinger af den tidsmæssige værdi af penge og de risici, som specifikt er forbundet med aktivet. Ved opgørelsen af dagsværdien med fradrag af salgsomkostninger anvendes en passende værdiansættelsesmetode.

Brugstider for produktionsaktiver

Den forventede brugstid for produktionsaktiver fastsættes med udgangspunkt i historiske erfaringer og forventninger til den fremtidige anvendelse af aktiverne. De forventede fremtidige anvendelsesmuligheder kan vise sig at være urealiserbare, hvilket vil kunne medføre behov for revurdering af brugstider.

NOTER

DEL 3: INVESTERET KAPITAL, HERUNDER ARBEJDSKAPITAL, FORTSAT

3.3 VAREBEHOLDNINGER

DKK mio.	2013	2012
Råvarer og hjælpematerialer	327	255
Varer under fremstilling	78	56
Færdigvarer	948	870
Forhandlermateriale	137	137
Varebeholdninger i alt	1.490	1.318
Nedskrivninger på varebeholdninger primo året	208	108
Årets nedskrivninger	265	130
Anvendte nedskrivninger på varebeholdninger	-168	-30
Tilbageførsel af nedskrivninger	-5	-
Nedskrivning på varebeholdninger ultimo året	300	208

Nedskrivninger på varebeholdninger er indregnet i vareforbrug DKK 209 mio. (2012: DKK 71 mio.), Distributionsomkostninger DKK 51 mio. (2012: DKK 59 mio.).

Prisen på sølv og guld faldt i 2013, hvilket førte til tab ved omsmeltnings af varer. Dette påvirkede bruttoresultatet negativt med DKK 189 mio. Omvendt steg prisen på sølv og guld i 2012, og omsmeltnings af de fleste lagervarer kunne således ske uden nogen større indvirkning på bruttoresultatet.

§ Anvendt regnskabspraksis

Varebeholdninger måles til den laveste værdi af kostpris og nettorealisationsværdi. Omkostninger afholdt for at bringe de enkelte varer til deres aktuelle lokalitet og stand behandles således:

- råvarer – købsomkostninger på grundlag af FIFO-princippet
- færdigvarer og varer under fremstilling – løn- og materialeomkostninger samt en forholdsmæssig andel af indirekte produktionsomkostninger på basis af normal driftskapacitet, men eksklusive låneomkostninger

! Væsentlige regnskabsmæssige skøn

Nettorealisationsværdi

Nettorealisationsværdien er omsmeltningsværdien eller den skønnede salgspris med fradrag af skønnede færdiggørelsesomkostninger og distributionsomkostninger. Omsmeltningsværdien er baseret på vægten af sølv og guld i produkterne og markedsprisen for sølv og guld på balancedagen. Fremtidige ændringer i markedsprisen på sølv eller guld vil medføre ændringer i omsmeltningsværdien.

PANDORA opdeler varebeholdningerne i fire kategorier: introduktion, frigivet-til-salg, udfasning og udgået. Group Supply Chain overvåger salget ud af butikkerne for alle produkter, og baseret på salgsprocenterne vil nogle produkter måske blive betraget som langsomt sælgende og dermed overgå til kategorierne udfasning eller udgået. Den del af de udgåede varebeholdninger, som ikke forventes solgt, nedskrives til omsmeltningsværdien. Varer i udfasningskategorien kan sælges på normale vilkår eller overføres til kategorien udgået, hvorved det beløb, der overføres til udgået nedskrives som beskrevet ovenfor.

Der anvendes salgsprognoser til at vurdere, hvilke produkter i frigivet-til-salg kategorien, der skal nedskrives. Varebeholdninger, der overstiger den skønnede efterspørgsel i de kommende 12 måneder, nedskrives.

Den nye lanceringsstruktur med syv årlige produktlanceringer i stedet for to, forventes ikke at få nogen væsentlig indvirkning på omfanget af nedskrivninger på varebeholdninger.

Historisk set har PANDORA ikke haft væsentlige nedskrivninger som følge af beskadigede varer.

Aktiverede produktionsomkostninger

Aktiverede produktionsomkostninger beregnes ved brug af en standard-omkostningsmetode, som jævnlige evalueres for at sikre relevante antagelser om kapacitetsudnyttelse, leveringstid og andre relevante forhold. Den regnskabsmæssige værdi af aktiverede produktionsomkostninger var DKK 24 mio. pr. 31. december 2013 (2012: DKK 15 mio.).

NOTER

DEL 3: INVESTERET KAPITAL, HERUNDER ARBEJDSKAPITAL, FORTSAT

3.4 TILGODEHAVENDER FRA SALG OG TJENESTEYDELSE

DKK mio.	2013	2012
Nedskrivninger til imødegåelse af tab på debitorer kan specificeres som følger:		
Hensatte forpligtelser 1. januar	32	25
Tilgang	6	11
Anvendt	-5	-3
Tilbageførsel af ikke-anvendte beløb	-1	-1
Valutakursregulering	1	-
Hensatte forpligtelser 31. december	33	32
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser, som var overforfaldne pr. 31. december:		
Op til 30 dage	144	270
Mellem 30 og 60 dage	58	46
Mellem 60 og 90 dage	19	12
Efter 90 dage	21	41
Overforfalden	242	369
Ikke overforfalden	653	571
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser i alt	895	940

Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser pr. 31. december 2013 omfatter tilgodehavender på nom. DKK 928 mio. (2012: DKK 972 mio.), som er nedskrevet til DKK 895 mio. (2012: DKK 940 mio.).

Historisk set har PANDORA ikke haft væsentlige tab på debitorer.

§ Anvendt regnskabspraksis

Tilgodehavender er ikke-afledte finansielle aktiver med faste eller bestemmelige betalinger, som ikke er noteret på et aktivt marked. Efter første indregning måles sådanne finansielle aktiver til amortiseret kostpris efter den effektive rentes metode, fratrukket tab ved værdiforringelse.

Tab hidrørende fra værdiforringelse indregnes i

resultatopgørelsen under administrationsomkostninger.

Der foretages nedskrivning til tab på tilgodehavender, hvis der er indikation på værdiforringelse af et tilgodehavende eller en gruppe af tilgodehavender. Nedskrivningen opgøres som forskellen mellem den regnskabsmæssige værdi og nutidsværdien af de skønnede fremtidige pengestrømme forbundet med tilgodehavendet. Den anvendte diskonteringsrate er den effektive rente for det pågældende tilgodehavende eller gruppe af tilgodehavender.

! Væsentlige regnskabsmæssige skøn

Der foretages en vurdering af værdiforringelse på grundlag af forfaldsdato, en kreditvurdering i henhold til koncernens politik for styring af kreditrisici samt historisk erfaring.

NOTER

DEL 3: INVESTERET KAPITAL, HERUNDER ARBEJDSKAPITAL, FORTSAT

3.5 HENSATTE FORPLIGTELSE

DKK mio.	Earn-out, køb af minoritets- interesser	Returvarer	Øvrige	I alt
Hensatte forpligtelser 1. januar 2013	-	416	54	470
Hensatte forpligtelser foretaget i 2013	-	492	35	527
Anvendt i året	-	-423	-7	-430
Tilbageførsel af ikke-anvendte beløb	-	-20	-34	-54
Valutakursregulering	-	-7	-	-7
Hensatte forpligtelser 31. december 2013	-	458	48	506
Hensatte forpligtelser indregnes i balancen for Koncernen:				
Kortfristede	-	458	13	471
Langfristede	-	-	35	35
Hensatte forpligtelser i alt 31. december 2013	-	458	48	506
Hensatte forpligtelser 1. januar 2012	51	225	18	294
Hensatte forpligtelser foretaget i 2012	-	476	61	537
Anvendt i året	-	-281	-26	-307
Tilbageførsel af ikke-anvendte beløb	-	-	1	1
Værdiregulering	-51	-	-	-51
Valutakursregulering	-	-4	-	-4
Hensatte forpligtelser 31. december 2012	-	416	54	470
Hensatte forpligtelser indregnes i balancen for Koncernen:				
Kortfristede	-	416	47	463
Langfristede	-	-	7	7
Hensatte forpligtelser i alt 31. december 2012	-	416	54	470

Returvarer

De fleste hensatte forpligtelser til returnering af varer forventes afholdt næste år.

DKK mio.	2013	2012
Nord- og Sydamerika	353	317
Europa	97	66
Asien og Stillehavsområdet	8	33
Hensatte forpligtelser til returnering af varer i alt	458	416

Earn-out, køb af minoritetsinteresser

Den hensatte forpligtelse til earn-out betalingen vedrører købet af minoritetsinteresser i PANDORA Jewelry Central Western Europe A/S (PANDORA CWE A/S). PANDORA har i 2012 nedskrevet denne hensatte forpligtelse med udgangspunkt i de ændrede forventninger til PANDORA CWE A/S. Som i 2012 indeholder balancen ikke en earn-out hensættelse vedrørende CWE.

Øvrigt

Andre hensatte forpligtelser omfatter hensættelser til garantiforpligtelser og fratrædelsesgodtgørelse i Thailand.

§ Anvendt regnskabspraksis

Hensatte forpligtelser indregnes, når PANDORA har en aktuel forpligtelse (retlig eller faktisk) som følge af en tidligere begivenhed, og det er sandsynligt, at der må afgives økonomiske fordele for at indfri forpligtelsen, og forpligtelsens størrelse kan skønnes pålideligt. Omkostninger vedrørende hensatte forpligtelser indregnes i resultatopgørelsen med fradrag af eventuelle godtgørelser.

Der indregnes en hensættelse til forventede afkast, når der er historisk erfaring, eller der på anden måde kan foretages et rimelig nøjagtigt skøn over forventede fremtidige afkast. Der er indregnet en hensat forpligtelse, som er målt ud fra bruttomarginen på de forventede returnerede varer.

! Væsentlige regnskabsmæssige skøn

PANDORA har på visse markeder givet kunder muligheden for returneringer. Den hensatte forpligtelse er i vid udstrækning baseret på historiske returnerings-mønstre, og dermed vil ændring i fremtidige returneringer ændre den indregnede hensatte forpligtelse. Der foretages også

NOTER

DEL 3: INVESTERET KAPITAL, HERUNDER ARBEJDSKAPITAL, FORTSAT

3.5 HENSATTE FORPLIGTELSER, FORTSAT

hensættelser individuelt, når PANDORA som følge af kommercielle omstændigheder, forventes at tage bestemte varer tilbage.

Den nye lanceringsstruktur med syv årlige produktlanceringer i stedet for to, forventes ikke at få nogen væsentlig indvirkning på antallet af returnerede varer. Ud over andelen af returnerede varer afhænger størrelsen af hensættelsen tillige af, hvornår varerne returneres. Introduktionen af syv årlige produktlanceringer i stedet for to kan således påvirke størrelsen af hensættelsen på et givent tidspunkt.

Hensatte forpligtelser til returnering af varer indeholder ikke garantihensættelser (som er indeholdt i 'Øvrige hensatte forpligtelser'. Garantihensættelser måles på baggrund af tidligere erfaring og er indeholdt i vareforbrug. Som følge af lanceringen af Essence-kollektionen, som er designet på en ny måde, er usikkerheden vedrørende skønnede garantihensættelser større end i tidligere år. Som følge af varernes omsætningsværdi er garantihensættelserne imidlertid uvæsentlige.

NOTER

DEL 4: KAPITALSTRUKTUR OG FINANSIELLE POSTER

Dette afsnit indeholder noter vedrørende PANDORAs kapitalstruktur og finansielle oster, herunder finansielle risici (jf. note 4.4). PANDORA er som følge af sin drift, investeringer og finansiering eksponeret for en række finansielle risici, der overvåges og kontrolleres via PANDORAs Group Treasury. PANDORA anvender en række finansielle instrumenter til sikring af sin eksponering over for udsving i råvarepriser og lignende. De finansielle instrumenter er beskrevet i note 4.5.

Udgangspunktet for PANDORAs kapitalstyring er forholdet mellem nettogæld og EBITDA, og ledelsen forsøger at holde dette nøgletal på mellem 0 og 1. Pr. 31. december 2013 lå tallet på -0,2. PANDORAs evne til at bevare en lav nettogæld/EBITDA-grad er baseret på den høje cash conversion. Cash conversion udgjorde således 88,1% i 2013 mod 95,8% i 2012.

4.1 AKTIEKAPITAL

Aktiekapital	Aktier (antal)	Nominal værdi (DKK)
Beholdning 1. januar 2013	130.143.258	130.143.258
Beholdning 31. december 2013	130.143.258	130.143.258
Beholdning 1. januar 2012	130.143.258	130.143.258
Beholdning 31. december 2012	130.143.258	130.143.258

Egne aktier	Antal aktier	Nom. (DKK)	Anskaffelses- pris	% af aktier
Beholdning 1. januar 2013	182.925	182.925	38.414.250	0,1%
Anskaffet i året	3.356.098	3.356.098	699.999.659	2,6%
Beholdning 31. december 2013	3.539.023	3.539.023	738.413.909	2,7%
Beholdning 1. januar 2012	182.925	182.925	38.414.250	0,1%
Beholdning 31. december 2012	182.925	182.925	38.414.250	0,1%

Pr. 31. december 2013 bestod aktiekapitalen af 130.143.258 stk. aktier à nom. DKK 1. Ingen aktier har særlige rettigheder.

Egne aktier

Alle egne aktier er ejet af PANDORA A/S. Egne aktier indeholder sikring af aktiebaserede incitamentsordninger og begrænsede aktietildelinger til bestyrelse og nøglemedarbejdere.

NOTER

DEL 4: KAPITALSTRUKTUR OG FINANSIELLE POSTER, FORTSAT

4.2 RESULTAT PR. AKTIE OG UDBYTTET

DKK mio.	2013	2012
Moderselskabets aktionærers andel af resultatet	2.220	1.202
Vægtet, gennemsnitligt antal ordinære aktier	129.120.685	129.960.333
Effekt af aktieoptioner	1.372.577	983.164
Vægtet, gennemsnitlige antal ordinære aktier reguleret for udvandingseffekten	130.493.262	130.943.497
Resultat pr. aktie, ikke-udvandet, DKK	17,2	9,2
Resultat pr. aktie, udvandet, DKK	17,0	9,2

Der har ikke været transaktioner omfattende aktier imellem balancetidspunktet og tidspunktet for færdiggørelsen af dette årsregnskab, som væsentligt ville have ændret antallet af aktier eller potentielle aktier i PANDORA A/S.

Udbytte

Ved udgangen af 2013 udgjorde foreslået udbytte DKK 6,5 pr. aktie (2012: DKK 5,5 pr. aktie), svarende til DKK 823 mio. Vedtaget udbytte på DKK 5,5 pr. aktie, svarende til DKK 715 mio. i 2012, er blevet udbetalt til aktionærerne i 2013. Der er ikke udbetalt udbytte på egne aktier.

Frie reserver

Ved opgørelse af det beløb, der er til rådighed for udlodning, skal egne aktier fratrækkes de frie reserver.

§ Anvendt regnskabspraksis

Foreslået udbytte indregnes som en forpligtelse på tidspunktet for vedtagelse på den ordinære generalforsamling (deklareringstidspunktet). Ekstraordinært udbytte indregnes som en forpligtelse på deklareringstidspunktet.

4.3 RENTEBÆRENDE GÆLD, NETTO

DKK mio.	2013	2012
Gældsforpligtelser, langfristede	-	151
Gældsforpligtelser, kortfristede	49	7
Likvide beholdninger	-686	-341
Rentebærende gæld, netto	-637	-183

§ Anvendt regnskabspraksis

Efter første indregning måles rentebærende gældsforpligtelser til amortiseret kostpris ved anvendelse af den effektive rentes metode. Gevinster og tab indregnes i resultatopgørelsen, når indregning af forpligtelserne ophører samt ved anvendelse af den effektive rentes metode. Amortiseret kostpris beregnes under hensyntagen til eventuel over- eller underkurs i forbindelse med optagelsen af lånet og gebyrer og andre omkostninger.

NOTER

DEL 4: KAPITALSTRUKTUR OG FINANSIELLE POSTER, FORTSAT

4.4 FINANSIELLE RISICI

PANDORA er som følge af sin drift, investeringer og finansiering eksponeret for en række finansielle risici, der overvåges og kontrolleres via PANDORAs Group Treasury.

Ved styringen af de finansielle risici anvender PANDORA en række finansielle instrumenter som f.eks. valutaterminskontrakter, sølv- og gulfutures og swaps, valuta- og renteswaps, optioner og lignende instrumenter inden for rammerne af de gældende politikker. De finansielle risici inddeles i kreditrisiko, likviditetsrisiko, renterisiko, valutakursrisiko og råvarepriserisiko.

Kreditrisiko

PANDORAs kreditrisiko knytter sig primært til tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser, likvide beholdninger og urealiserede gevinster på finansielle kontrakter. Den maksimale kreditrisiko knyttet til finansielle aktiver svarer til de regnskabsmæssige værdier indregnet i koncernbalancen.

Det er PANDORAs politik, at dattervirksomheder har ansvaret for kreditvurdering og -risiko for deres tilgodehavender. Group Treasury og/eller CFO skal godkende væsentlige transaktioner vedrørende direkte distributører og lokale nøglekunder, hvis der er afvigelse fra standardkontrakter.

Note 3.4 indeholder en redegørelse for kreditrisikoen relateret til tilgodehavender fra varer og tjenesteydelser.

Kreditrisici forbundet med PANDORAs andre finansielle aktiver omfatter hovedsageligt likvide beholdninger og urealiserede gevinster på finansielle kontrakter. Kreditrisikoen vedrører forsømmelser fra modpartens side med en maksimumrisiko svarende til

aktivernes regnskabsmæssige værdi. Det er PANDORAs politik, at Group Treasury overvåger og styrer kreditrisici forbundet hermed.

Likviditetsrisiko

Likviditetsrisikoen er risikoen for, at PANDORA ikke har tilstrækkelige likvide beholdninger til at dække PANDORAs forfaldne forpligtelser.

Formålet med likviditetsstyring er at bibeholde en optimal likviditetsreserve til finansiering af PANDORAs forpligtelser til enhver tid. Endvidere er det målet at minimere rente- og bankudgifter og undgå finansielle vanskeligheder. Group Treasury er ansvarlig for at overvåge og styre PANDORAs samlede likvide position. PANDORA anvender p.t. ikke cash pools, men der eksisterer koncerninterne lån mellem PANDORA A/S og datterselskaber. Likviditet akkumuleres så vidt muligt hos PANDORA A/S.

PANDORAs likviditetsreserver omfatter likvide beholdninger og uudnyttede bundne og ikke-bundne kreditfaciliteter. Det er ledelsens vurdering, at koncernen og moderselskabets likviditetsberedskab er tilstrækkeligt. Det er PANDORAs politik at have et tilstrækkeligt likviditetsberedskab i tilfælde af uforudsete udsving i likviditeten.

PANDORA har en revolverende kreditfaciliteter på DKK 2.500 mio., der er bundet indtil juli 2018. Yderligere har PANDORA mindre lokale ikke-bundne kreditter, der sikrer effektiv og fleksibel lokal likviditetsstyring. Kreditterne er faciliteret af Group Treasury.

NOTER

DEL 4: KAPITALSTRUKTUR OG FINANSIELLE POSTER, FORTSAT

4.4 FINANSIELLE RISICI, FORTSAT

Forpligtelserne forfalder som følger:

DKK mio.	Forfald inden for 1 år	Forfald inden for 1-5 år	Forfald efter mere end 5 år	I alt
2013				
Finansielle instrumenter	148	-	-	148
Gældsforpligtelser	49	-	-	49
Andre langfristede forpligtelser	-	3	-	3
Leverandørgæld	539	-	-	539
Anden gæld	551	-	-	551
Forpligtelser i alt 2013	1.287	3	-	1.290
2012				
Finansielle instrumenter	47	-	-	47
Gældsforpligtelser	7	150	1	158
Andre langfristede forpligtelser	-	2	-	2
Leverandørgæld	219	-	-	219
Anden gæld	645	-	-	645
Forpligtelser i alt 31. december	918	152	1	1.071

Kapitalstyring

De primære formål med PANDORAs kapitalstyring er at sikre aktionærerne et konkurrencedygtigt afkast på investeringerne og at sikre, at PANDORA kan opfylde alle sine forpligtelser i henhold til låneaftalerne med bankerne. Kapitalstyringen tager udgangspunkt i forholdet mellem nettogæld og EBITDA. Det er koncernens politik, at dette nøgletal skal være mellem 0 og 1.

I juli 2013 omlagde PANDORA sin bankgæld. Den nye revolverende kreditfacilitet er på DKK 2.500 mio. og den er bundet indtil juli 2018.

Renterisiko

Renterisiko er risikoen for afholdelse af yderligere omkostninger som følge af renteusving. Hovedparten af PANDORAs renterisiko er forbundet med variabelt forrentede lån. Det er PANDORAs politik at minimere renterisikoen ved at styre den samlede varighed på rentefølsomme aktiver og passiver. Ved datoen for aflæggelse af årsregnskabet var alle rentebærende lån uafdækkede.

Valutakursrisiko

PANDORAs præsentrationsvaluta er danske kroner, men størstedelen af PANDORAs aktiviteter og investeringer er i andre valutaer. Dette medfører betydelig risici for negativ indvirkning på PANDORAs aktivitet, pengestrømme, resultat og/eller økonomiske forhold som følge af valutakursændringer.

Hovedparten af PANDORAs indtægter er i USD, EUR, GBP, AUD og CAD. Et fald i værdien af disse valutaer mod DKK vil medføre faldende omregnede fremtidige pengestrømme. En stor del af PANDORAs omkostninger relaterer sig til råvarekøb fra leverandører, som prisfastsætter deres varer i USD. PANDORA afholder også råvareindkøb og andre omkostninger i THB. Valutakursstigninger vil medføre en faldende værdi af de omregnede fremtidige pengestrømme. PANDORA finansierer størstedelen af datterselskabernes likviditetsbehov via interne lån denomineret i datterselskabernes lokale valuta. Fald i værdien af disse valutaer mod DKK medfører valutakurstab i moderselskabet. PANDORA har ejerskab af udenlandske datterselskaber, hvor omregningen af egenkapitalen til DKK påvirkes af valutakursudsving. Faldende valutakurser medfører valutakurstab i moderselskabets egenkapital.

Valutakursudsving vil kunne føre til faldende indtægter og stigende omkostninger og dermed faldende marginer. Yderligere påvirker valutakursudsving den omregnede værdi af resultater i udenlandske virksomheder samt omregningen af aktiver og forpligtelser i udenlandsk valuta.

Det er PANDORAs politik at sikre valutarisici forbundet med risikoen for faldende nettopengestrømme som følge af valutakursændringer. PANDORA sikrer som udgangspunkt ikke balanceposter eller ejerandele i udenlandske datterselskaber. Det er PANDORAs politik, at Group Treasury på basis af et rullende 12-måneders

NOTER

DEL 4: KAPITALSTRUKTUR OG FINANSIELLE POSTER, FORTSAT

4.4 FINANSIELLE RISICI, FORTSAT

likviditetsbudget sikrer 100% af risikoen 1-3 måneder frem, 80% af risikoen 4-6 måneder frem, 60% af risikoen 7-9 måneder frem og 40% af risikoen 10-12 måneder frem. Opdatering af valutarisikosikringen foretages i slutningen af hvert kvartal eller i forbindelse med opdaterede 12 måneders likviditetsforecast.

Nedenfor illustreres indvirkningen i mio. DKK på årets resultat og egenkapitalbevægelser som følge af en ændring af koncernens primære udenlandske valutaer efter indvirkningen af regnskabsmæssig sikring.

Analyse af aktiver og forpligtelser

DKK mio.	Ændring i valutakurs	31. december 2013		31. december 2012	
		Resultat før skat	Egenkapital	Resultat før skat	Egenkapital
USD	-10%	171	59	132	15
USD	+10%	-171	-59	-132	-15
CAD	-10%	-	32	-	25
CAD	+10%	-	-32	-	-25
AUD	-10%	4	6	-3	18
AUD	+10%	-4	-6	3	-18
GBP	-10%	11	21	10	28
GBP	+10%	-11	-21	-10	-28
EUR	-1%	-12	-7	-6	-4
EUR	+1%	12	7	6	4
THB	-10%	-	-93	-1	-46
THB	+10%	-	93	1	46

Analysen er baseret på monetære aktiver og forpligtelser ved udgangen af 2013 og 2012. Analysen behandler ikke omregning af forventede valutapengestrømme.

Finansielle risici relateret til råvarepriser

PANDORAs råvarerisiko består af risikoen for, at udsving i prisen på råvarer fører til yderligere omkostninger. De væsentligste råvarer er sølv og guld, der af leverandørerne prisfastsættes i USD.

Det er PANDORAs politik at sikre stabile og forudsigelige råvarepriser. på basis af en rullende 12-måneders produktionsplan skal sikre ca. 100% af risikoen 1-3 måneder fremadrettet, ca. 80% af risikoen

4-6 måneder fremadrettet, ca. 60% af risikoen 7-9 måneder fremadrettet og ca. 40% af risikoen 10-12 måneder fremadrettet. Enhver afvigelse fra denne politik skal godkendes af koncernens CFO og revisionsudvalget. Opdatering af råvaresikringen foretages i slutningen af hver måned eller i forbindelse med opdaterede 12 måneders rullende produktionsplaner. Der henvises til note 4.5 for dagsværdien af sikringsinstrumenter.

NOTER

DEL 4: KAPITALSTRUKTUR OG FINANSIELLE POSTER, FORTSAT

4.5 FINANSIELLE INSTRUMENTER

Finansielle aktiver og forpligtelser måles til kostpris med undtagelse af finansielle instrumenter (terminkontrakter), som måles til dagsværdi.

PANDORA anvender en række finansielle instrumenter til sikring af sin eksponering over for udsving i råvarepriser,

valutakurser og renter. De finansielle instrumenter omfatter f.eks. råvareterminkontrakter, valutaterminskontrakter og renteswaps.

DKK mio.	Regnskabsmæssig værdi	Reserve for sikrings-transaktioner
2013		
Råvarer	-127	-127
Valuta	-21	-16
Finansielle instrumenter i alt	-148	-143
2012		
Råvarer	-47	-55
Valuta	4	4
Finansielle instrumenter i alt	-43	-51

Klassifikation i henhold til dagsværdihierarkiet: Dagsværdien pr. 31. december 2013 og 2012 for PANDORAs finansielle instrumenter måles i henhold til niveau 2 i dagsværdihierarkiet (IFRS 7). Niveau 2 er baseret på ikke-noterede kurser, som er enten direkte observerbare (dvs. som kurser) eller indirekte observerbare (udledt af kurser). PANDORA anvender finansielle institutter til at angive kurser for de urealiserede finansielle instrumenter. Kursen for urealiserede sølv- og guldinstrumenter testes mod de kurser, som kan observeres hos LBMA (London Bullion Market Association). Kursen for urealiserede valutainstrumenter testes mod observerbare valutaterminskurser.

§ Anvendt regnskabspraksis

Finansielle instrumenter måles ved første indregning til dagsværdi på tidspunktet for kontraktens indgåelse og måles efterfølgende til dagsværdi. For finansielle instrumenter, der ikke handles på et aktivt marked, opgøres dagsværdien ved anvendelse af passende værdiansættelsesmetoder. Sådanne metoder kan f.eks. omfatte sammenholdelse med nyligt foretagne transaktioner foretaget på markedsvilkår; henvisning til den gældende dagsværdi for et andet instrument, som i al væsentlighed er det samme, eller tilbagediskontering af pengestrømme.

PANDORA har klassificeret visse finansielle instrumenter som sikring af fremtidige pengestrømme som defineret i IAS 39. Sikringstransaktioner klassificeres som regnskabsmæssig sikring af fremtidige pengestrømme, når sikringen omfatter sikring af ændringer i fremtidige pengestrømme, der kan henføres til en transaktion, som er højst sandsynlig. PANDORA anvender et interval på 80% til 125% for sikringseffektivitet, og sikringsforhold, hvis effektivitet ligger uden for dette interval, anses som ikke-effektive og behandles dermed ikke som regnskabsmæssig sikring. PANDORA designerer og dokumenterer alle sikringstransaktioner mellem råvarekontrakter og transaktioner.

Finansielle instrumenter, som opfylder kriterierne for regnskabsmæssig sikring af fremtidige pengestrømme

Den effektive del af den urealiserede gevinst eller det urealiserede tab på sikringsinstrumentet indregnes direkte i anden totalindkomst i reserven for sikring af egenkapital. Den ineffektive del indregnes i finansielle poster.

Den effektive del af det realiserede gevinst/tab på sikringskontrakter indregnes i Koncernens varebeholdninger, hvorimod den ikke-effektive del indregnes i finansielle poster. Den realiserede gevinst eller det realiserede tab på alle valutaterminskontrakter indregnes i finansielle poster.

NOTER

DEL 4: KAPITALSTRUKTUR OG FINANSIELLE POSTER, FORTSAT

4.6 FINANSIELLE POSTER

Finansielle indtægter

DKK mio.	2013	2012
Finansielle indtægter fra finansielle aktiver og forpligtelser målt til dagsværdi over resultatopgørelsen: Regulering af hensættelse til CWE earn-out	-	51
Finansielle indtægter fra lån og tilgodehavender målt til amortiseret kostpris: Valutakursgevinst	163	77
Renteindtægter, banker	2	2
Renteindtægter, lån og tilgodehavender	2	2
Finansielle indtægter i alt	167	132

Finansielle omkostninger

DKK mio.	2013	2012
Finansielle omkostninger fra finansielle aktiver og forpligtelser målt til dagsværdi over resultatopgørelsen: Dagsværdiregulering, finansielle instrumenter	-	9
Finansielle omkostninger fra finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris: Valutakurstab	54	72
Renteomkostning, lån og anden gæld	5	25
Andre finansieringsomkostninger	47	22
Finansielle omkostninger i alt	106	128

§ Anvendt regnskabspraksis

Finansielle indtægter og omkostninger omfatter renteindtægter og -omkostninger samt realiserede og urealiserede gevinster og tab på gæld og tilgodehavender og transaktioner i fremmed valuta. For alle finansielle instrumenter målt til amortiseret kostpris indregnes

renteindtægter og -omkostninger ved anvendelse af den effektive rente, som er den rente, der tilbagediskonterer forventede fremtidige ud- eller indbetalinger i det finansielle instruments forventede løbetid eller eventuelt en kortere periode til det finansielle aktivs eller forpligtelses regnskabsmæssige værdi.

NOTER

DEL 5: ANDRE OPLYSNINGER

Dette afsnit indeholder andre lovpligtige noter, som er af sekundær betydning for at forstå PANDORAs økonomiske resultat.

5.1 VIRKSOMHEDSSAMMENSLUTNINGER

Overtagelse af distributionen i Brasilien

Den 24. oktober 2013 erhvervede PANDORA 100% af aktierne i City Time do Brasil Comércio e Importação Ltda. (navnet er efterfølgende ændret til PANDORA do Brasil Comércio e Importação Ltda.) med base i Sao Paolo, og opnåede dermed kontrol med selskabet. Selskabet er et detailselskab med otte butikker og en eSTORE med aktiviteter i fem byer i Brasilien.

Med købet styrker PANDORA sin tilstedeværelse i et land med et stort potentiale. Med afsæt i Brasilien vil PANDORA få mulighed for direkte at påvirke distributionen i Brasilien og på andre markeder i Sydamerika.

Tabellen nedenfor viser et sammendrag af købsprisen for City Time do Brasil Comércio e Importação Ltda. og dagsværdien af de overtagne aktiver og forpligtelser på overtagelsestidspunktet.

DKK mio.	PANDORA do Brasil Comércio e Importação Ltda.
Andre immaterielle aktiver	13
Materielle aktiver	9
Tilgodehavender	3
Varebeholdninger	12
Andre kortfristede aktiver	4
Overtagne aktiver	41
Langfristede forpligtelser	5
Gæld	18
Andre langfristede forpligtelser	5
Udskudt skat	3
Overtagne forpligtelser	31
Overtagne identificerbare nettoaktiver i alt	10
Goodwill i forbindelse med købet	30
Købesum	40
Bevægelser i pengestrømme i forbindelse med købet	
Købesum	40
Udskudt betaling	-2
Netto pengestrømme i forbindelse med købet af PANDORA do Brasil Comércio e Importação Ltda.	38

NOTER

DEL 5: ANDRE OPLYSNINGER, FORTSAT

5.1 VIRKSOMHEDSSAMMENSLUTNINGER, FORTSAT

Købsprisen udgjorde DKK 40 mio., hvoraf DKK 2 mio. er udskudt. Det udskudte beløb forfalder til betaling fra den 1. januar 2018. Der er ingen andre vilkår forbundet med betaling af det udskudte beløb.

Omkostninger relateret til virksomhedskøbet på DKK 1 mio. er indregnet under administrationsomkostninger i koncernens resultatopgørelse for regnskabsåret 2013.

Overtagne aktiver og forpligtelser består primært af nøglepenge, materielle aktiver vedrørende overtagne butikker, varebeholdninger og gæld. Markedsværdien af nøglepenge beregnes årligt af administrationen i de respektive indkøbscentre og vurderes at have ubestemmelige levetider.

Goodwill på DKK 30 mio. fra købet kan henføres til forventede synergier fra en styrket tilstedeværelse og øgede muligheder for at forbedre såvel detail- som grossistmarkedet i Sydamerika samt besiddelsen af kontrol med PANDORA-brandet. Den indregnede goodwill er ikke skattemæssigt fradragsberettiget.

Andre virksomhedssammenslutninger

PANDORA har i 2013 købt Konzeptbutikker, som er defineret som virksomhedssammenslutninger, og som også er indregnet i posten køb af dattervirksomheder.

Påvirkning på koncernregnskabet

Købene har hverken enkeltvis eller samlet nogen væsentlig indvirkning på koncernens omsætning, resultat eller

balance. Hvis de overtagne selskaber havde været ejet af koncernen fra årets begyndelse, havde der ikke været nogen væsentlig indvirkning på koncernens omsætning, koncernens nettoresultat eller koncernens balance.

§ Anvendt regnskabspraksis

Virksomhedssammenslutninger behandles regnskabsmæssigt efter overtagelsesmetoden. Kostprisen måles til summen af det overtagne vederlag, målt til dagsværdi på transaktionstidspunktet, og eventuelle minoritetsinteresser i den overtagne virksomhed.

For hver enkelt virksomhedssammenslutning måles minoritetsinteressen i den overtagne virksomhed enten til dagsværdi eller til den forholdsmæssige andel af virksomhedens identificerbare nettoaktiver. Afholdte anskaffelsesomkostninger omkostningsføres. Efter første indregning måles goodwill til kostpris med fradrag af akkumulerede tab ved værdiforringelse. Til brug for værdiforringelsestest allokteres goodwill overtaget ved virksomhedssammenslutninger til de af PANDORAs pengestrømsfrembringende enheder, som forventes at drage fordel af virksomhedssammenslutningen. Hvis goodwill udgør en del af en pengestrømsfrembringende enhed, og en del af aktiviteten i denne enhed afhændes, indregnes goodwill, som vedrører den frasolgte aktivitet, i den regnskabsmæssige værdi af aktiviteten i forbindelse med opgørelsen af fortjeneste eller tab ved afhændelse af aktiviteten. Goodwill afhændet i denne forbindelse måles på baggrund af den afhændede aktivitet relative værdi samt den resterende del af den pengestrømsfrembringende enhed.

5.2 EVENTUALFORPLIGTELSE

Retssager

PANDORA er løbende part i mindre tvister, som ikke forventes at påvirke den fremtidige indtjening.

Kontraktlige forpligtelser

PANDORA er part i en række langsigtede købs-, salgs- og leveringskontrakter indgået som led i koncernens almindelige forretning. Ud over de allerede indregnede forpligtelser i balancen forventer koncernen ikke at lide nogen væsentlige økonomiske tab som følge af disse kontrakter.

! Væsentlige regnskabsmæssige skøn

Retssager

Når der udarbejdes et skøn over en potentiel forpligtelse i forbindelse med en retssag, bliver der blandt andet taget stilling til, hvilken type retssag, krav eller påstand, der er tale om. Derudover tages der hensyn til sagens udvikling, vurderinger og anbefalinger fra juridiske eller andre rådgivere, erfaring fra lignende sager og ledelsens beslutning om, hvordan koncernen skal reagere på retssagen, kravet eller påstanden.

NOTER

DEL 5: ANDRE OPLYSNINGER, FORTSAT

5.3 NÆRTSTÅENDE PARTER

Nærtstående parter med væsentlige interesser:

Større aktionærer (ejer mere end 5%) er:

- Axcel III K/S 1,
Sankt Annæ Plads 10, 1250 København K
CVR-nr. 28867808, 5,7% ejerandel
- Axcel III K/S 2,
Sankt Annæ Plads 10, 1250 København K
CVR-nr. 28867719, 8,2% ejerandel

Axcel Management A/S fungerer som kapitalforvalter for begge ovenstående Axcel fonde samt for Axcel III K/S 3, og udøver således en bestemmende indflydelse på 22.892.471 aktier i PANDORA, svarende til ca. 17,6% af den samlede aktiekapital og stemmerettigheder.

Øvrige nærtstående parter med betydelig indflydelse på PANDORA omfatter bestyrelsen og direktionen i selskaberne og disse personers nære familiemedlemmer. Nærtstående parter omfatter endvidere selskaber, hvori førnævnte har bestemmende eller væsentlige interesser.

Nærtstående parter med kontrol

Indtil 22. maj 2013 havde Prometheus Invest ApS ("Prometheus") en bestemmende indflydelse i PANDORA. Den 17. september 2013 udloddede Prometheus forholdsmæssigt sin andel af aktiekapitalen i PANDORA

til de respektive ejere af Prometheus, inklusive tre fonde kontrolleret af Axcel. Ydermere blev der i årets løb foretaget en reduktion i ejerskab blandt storaktionærer gennem aktieplaceringer i markedet af eksisterende aktier.

Efter disse dispositioner er der ikke noget selskab, der ejer mere end 50% af aktiekapitalen i PANDORA. Det er imidlertid aftalt, at Axcel fondene og Enevoldsen-familien kun vil udøve stemmerettighederne vedrørende deres aktier på PANDORAs generalforsamlinger, forudsat at de har en fælles holdning til det givne emne. Derfor har parterne praktisk talt den samme position, som de havde, mens PANDORA-aktierne var ejet gennem Prometheus.

Transaktioner med nærtstående parter

Som led i det i 2013 gennemførte aktietilbagekøbsprogram har PANDORA købt egne aktier fra større aktionærer. Aktierne blev erhvervet til den volumenvægtede gennemsnitlige købspris for de aktier, der blev købt under aktietilbagekøbsprogrammet i markedet på den relevante handelsdag.

PANDORA har ikke indgået væsentlige transaktioner med bestyrelsen og direktionen med undtagelse af aflønning og goder modtaget som følge af positionen som bestyrelsesmedlem, medarbejder hos PANDORA eller aktionær i PANDORA. Der henvises til note 2.3 og 2.4.

5.4 HONORAR TIL SELSKABETS GENERALFORSAMLINGSVALGTE REVISOR

DKK mio.	2013	2012
Honorar for lovpligtig revision	3	3
Andre erklæringsopgaver	2	2
Skatterådgivning	10	9
Andre ydelser	4	1
Honorar til selskabets generalforsamlingsvalgte revisor i alt	19	15

Omkostningerne er indregnet i Koncernens resultatopgørelse under administrationsomkostninger.

NOTER

DEL 5: ANDRE OPLYSNINGER, FORTSAT

5.5 GODKENDELSE AF ÅRSRAPPORTEN

Generalforsamlingen godkender årsrapporten for regnskabsåret 2013. Ledelsen forventer, at årsrapporten bliver godkendt på den ordinære generalforsamling den 19. marts 2014.

5.6 SELSKABER I PANDORA-KONCERNEN

Nedenstående tabel indeholder oplysninger om koncernens enheder:

Selskab	Ejerandel	Hjemsted	Dato for konsolidering
AD Astra Holdings Pty Ltd.	100%	Australien	1. juli 2009
AD Astra IP Pty Ltd.	100%	Australien	1. juli 2009
PANDORA Retail Pty Ltd.	100%	Australien	1. juli 2009
PANDORA Jewelry Pty Ltd.	100%	Australien	1. juli 2009
PANDORA Property Leasing Ltd.	100%	Australien	1. juli 2009
PANDORA Österreich GmbH	100%	Østrig	23. maj 2012
PANDORA do Brasil Participações Ltda.	100%	Brasilien	24. oktober 2013
PANDORA do Brasil Comércio e Importação Ltda	100%	Brasilien	24. oktober 2013
PANDORA Jewelry Ltd.	100%	Canada	7. marts 2008
PANDORA Franchising Canada Ltd.	100%	Canada	19. januar 2011
PANDORA Ventures Canada Ltd.	100%	Canada	11. januar 2013
PANDORA Jewelry CR sro.	100%	Tjekkiet	2. december 2009
Pilisar ApS	100%	Danmark	7. marts 2008
PANDORA Int. ApS	100%	Danmark	1. oktober 2009
Ejendomsselskabet af 7. maj 2008 ApS	100%	Danmark	1. oktober 2009
PANDORA Eastern Europe A/S	100%	Danmark	1. marts 2009
PANDORA Jewelry Central Western Europe A/S	100%	Danmark	5. januar 2010
PANDORA Finland Oy	100%	Finland	1. januar 2012
PANDORA France SAS	100%	Frankrig	25. februar 2011
PANDORA EMEA Distribution Center GmbH	100%	Tyskland	5. december 2011
PANDORA Jewelry GmbH	100%	Tyskland	5. januar 2010
PANDORA Jewelry Asia-Pacific Limited	100%	Hongkong	1. november 2009
World Max International Trading Limited	100%	Hongkong	21. december 2010
PANDORA Jewelry Hungary Kft.	100%	Ungarn	2. juni 2010
PANDORA Italia SRL	100%	Italien	23. maj 2012
PANDORA Jewelry B.V.	100%	Holland	20. september 2010
PANDORA Jewelry Ltd. NZ	100%	New Zealand	1. juli 2009
PANDORA Norge AS	100%	Norge	17. august 2010
PANDORA Jewelry Shared Services CEE Sp z.o.o.	100%	Polen	7. februar 2012
PANDORA Jewelry CEE Sp. z.o.o.	100%	Polen	1. marts 2009
PANDORA Jewelry Romania SRL	100%	Rumænien	18. august 2011
PANDORA Sweden AB	100%	Sverige	4. november 2013
PANDORA Schweiz AG	100%	Schweiz	6. december 2011
PANDORA Production Co. Ltd.	100%	Thailand	7. marts 2008
PANDORA Services Co. Ltd.	100%	Thailand	15. oktober 2010
PANDORA Jewelry Mücevherat Anonim Şirketi	100%	Tyrkiet	4. november 2013
PANDORA Jewellery UK Limited	100%	Storbritannien	1. december 2008
PANDORA Jewelry Inc.	100%	USA	1. juli 2008
PANDORA Jewelry LLC	100%	USA	7. marts 2008
PANDORA Franchising LLC	100%	USA	1. november 2009
PANDORA Ventures LLC	100%	USA	10. maj 2012

NOTER

DEL 5: ANDRE OPLYSNINGER, FORTSAT

5.7 NØGLETALSDEFINITIONER

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

EBITDA	Resultat før renter, skat og af- og nedskrivninger
EBIT	Resultat af primær drift (resultat efter af- og nedskrivninger)
Vækst i omsætning i %	Årets omsætning / sidste års omsætning (12 måneder korrigeret)
Vækst i bruttoresultat i %	Dette års bruttoresultat / sidste års bruttoresultat
Vækst i EBITDA i %	Årets EBITDA / sidste års EBITDA (12 måneder korrigeret)
Vækst i EBIT i %	Årets EBIT / sidste års EBIT (12 måneder korrigeret)
Vækst i årets resultat i %	Årets resultat / sidste års resultat (12 måneder korrigeret)
Bruttomargin i %	Bruttoresultat / omsætning
EBITDA-margin i %	EBITDA / omsætning
EBIT-margin i %	Driftsresultat / omsætning
Skatteprocent	Årets skatteomkostning / resultat før skat
Cash conversion i %	Frit cash flow / årets resultat
Capex	Årets tilgang af immaterielle og materielle aktiver, eksklusivt køb af dattervirksomheder
Egenkapitalandel i %	Egenkapital / aktiver i alt
Afkast af investeret kapital (ROIC) i %	EBIT / investeret kapital
Udbytteprocent	Årets udbytte og værdien af aktietilbagekøb / nettoresultat
Resultat pr. aktie, ikke-udvandet	Nettoresultat / gennemsnitligt antal udestående aktier
Resultat pr. aktie, udvandet	Nettoresultat / summen af gennemsnitligt antal aktier, inklusive den udvandede effekt af aktieoptioner, som er "in the money"

5.8 BEGIVENHEDER EFTER BALANCEDAGEN

Der er ingen væsentlige begivenheder efter balancedagen.

TOTALINDKOMSTOPGØRELSE

1. JANUAR - 31. DECEMBER

DKK mio.	Noter	2013	2012
RESULTATOPGØRELSE			
Omsætning		5.917	4.021
Vareforbrug		-4.149	-3.070
Bruttoresultat		1.768	951
Salgs-, distributions- og markedsføringsomkostninger	2.1	-277	-245
Administrationsomkostninger	2.1	-412	-388
Resultat af primær drift		1.079	318
Udbytte fra dattervirksomheder		1.269	1.774
Finansielle indtægter	4.3	466	123
Finansielle omkostninger	4.3	-325	-59
Resultat før skat		2.489	2.156
Skat af årets resultat	2.3	-396	-94
Årets resultat		2.093	2.062
TOTALINDKOMSTOPGØRELSE			
Årets resultat		2.093	2.062
Poster der kan reklassificeres til årets resultat:			
Værdiregulering af sikringsinstrumenter		-25	67
Skat af anden totalindkomst	2.3	5	-17
Øvrige reguleringer		-	5
Anden totalindkomst efter skat		-20	55
Årets totalindkomst		2.073	2.117

BALANCE

PR. 31. DECEMBER

DKK mio.	Noter	2013	2012
AKTIVER			
Immaterielle aktiver	3.2	2.859	2.895
Materielle aktiver	3.3	21	33
Kapitalandele i dattervirksomheder	3.1	2.215	2.070
Lån til dattervirksomheder		143	-
Andre langfristede finansielle aktiver		7	4
Langfristede aktiver		5.245	5.002
Kortfristede aktiver			
Varebeholdninger	3.4	745	650
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	3.5	10	15
Tilgodehavender fra dattervirksomheder		1.901	1.415
Andre tilgodehavender		375	295
Finansielle instrumenter	4.2	-	4
Likvide beholdninger		329	52
Kortfristede aktiver		3.360	2.431
Aktiver i alt		8.605	7.433
PASSIVER			
Aktiekapital	4.1	130	130
Overkurs		1.248	1.248
Egne aktier		-738	-38
Reserve for sikringstransaktioner		-17	3
Foreslået udbytte		823	715
Overført resultat		3.405	2.069
Egenkapital		4.851	4.127
Gældsforpligtelser		-	149
Udskudte skatteforpligtelser	2.3	469	551
Langfristede forpligtelser		469	700
Hensatte forpligtelser	3.6	126	163
Gældsforpligtelser		45	3
Gæld til dattervirksomheder		2.506	2.171
Leverandørgæld		154	98
Skyldige selskabsskatter		253	7
Finansielle instrumenter	4.2	148	47
Anden gæld		53	117
Kortfristede forpligtelser		3.285	2.606
Forpligtelser		3.754	3.306
Passiver		8.605	7.433

EGENKAPITALOPGØRELSE

DKK mio.	Noter	Aktiekapital	Overkurs	Egne aktier	Reserve for sikringstransaktioner	Øvrige reserver	Forslået udbytte	Overført resultat	Egenkapital i alt
Egenkapital 1. januar 2013		130	1.248	-38	3	-	715	2.069	4.127
Årets resultat		-	-	-	-	-	-	2.093	2.093
Kursdifferencer ved omregning af udenlandske dattervirksomheder		-	-	-	-	-	-	-	-
Værdiregulering af sikringsinstrumenter		-	-	-	-25	-	-	-	-25
Skat af anden totalindkomst	2.3	-	-	-	5	-	-	-	5
Årets totalindkomst		-	-	-	-20	-	-	2.093	2.073
Overført til overført resultat		-	-	-	-	-	-2	2	-
Aktiebaseret vederlæggelse	2.2	-	-	-	-	-	-	64	64
Køb af egne aktier		-	-	-700	-	-	-	-	-700
Udbetalt udbytte		-	-	-	-	-	-713	-	-713
Foreslået udbytte		-	-	-	-	-	823	-823	-
Egenkapital 31. december 2013		130	1.248	-738	-17	-	823	3.405	4.851
Egenkapital 1. januar 2012		130	1.248	-38	-47	88	715	609	2.705
Årets resultat		-	-	-	-	-	-	2.062	2.062
Øvrige reguleringer		-	-	-	-	-	-	5	5
Værdiregulering af sikringsinstrumenter		-	-	-	67	-	-	-	67
Skat af anden totalindkomst	2.3	-	-	-	-17	-	-	-	-17
Årets totalindkomst		-	-	-	50	-	-	2.067	2.117
Overført til overført resultat		-	-	-	-	-88	-	88	-
Aktiebaseret vederlæggelse	2.2	-	-	-	-	-	-	20	20
Udbetalt udbytte		-	-	-	-	-	-715	-	-715
Foreslået udbytte		-	-	-	-	-	715	-715	-
Egenkapital 31. december 2012		130	1.248	-38	3	-	715	2.069	4.127

PENGESTRØMSOPGØRELSE

1. JANUAR - 31. DECEMBER

DKK mio.	Noter	2013	2012
Resultat før skat		2.489	2.156
Finansielle indtægter	4.3	-466	-123
Finansielle omkostninger	4.3	325	59
Udbytte fra dattervirksomheder		-1.269	-1.774
Af- og nedskrivninger		86	84
Aktiebaseret vederlæggelse	2.2	34	20
Forskydning i varebeholdninger		-94	-311
Forskydninger i koncerninterne tilgodehavender/gæld		-295	-236
Forskydning i tilgodehavender		-71	-261
Forskydning i leverandørgæld		204	-3
Forskydning i andre forpligtelser		-147	-50
Andre ikke-kontante reguleringer		105	-99
Renteindbetalinger m.m.		41	72
Renteudbetalinger m.m.		-22	-35
Betaling af selskabsskat		-234	-253
Pengestrømme fra driftsaktivitet		686	-754
Køb af immaterielle aktiver	3.2	-31	-44
Køb af materielle aktiver	3.3	-7	-12
Forskydninger i andre langfristede aktiver		-3	-
Salg af materielle aktiver		-	4
Modtaget udbytte		1.269	1.774
Kapitalandele i dattervirksomheder og minoritetsposter	3.1	-116	-7
Pengestrømme fra investeringsaktivitet		1.112	1.715
Udbetalt udbytte		-713	-715
Køb og afgang af egne aktier		-700	-
Låneprovenu		41	-
Afdrag på lån		-149	-227
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet		-1.521	-942
Årets ændring i likvider, netto		277	19
Likvide beholdninger pr. 1. januar		52	33
Årets ændring i likvider, netto		277	19
Likvide beholdninger pr. 31. december		329	52
Udnyttede kreditter, inklusive likvider		2.708	2.596

Ovenstående kan ikke udledes direkte fra resultatopgørelsen og balancen.

NOTER TIL MODERSELSKABET

Del 1: Grundlag for udarbejdelsen

1.1 Supplement til koncernens ledelsesberetning, s. 87

1.2 Grundlag for udarbejdelsen, s. 87

Del 2: Årets resultat

2.1 Personaleomkostninger, s. 88

2.2 Aktiebaseret vederlæggelse og medarbejderaktier, s. 88

2.3 Selskabsskat, s. 89

Del 3: Driftsaktiver og forpligtelser

3.1 Kapitalandele, s. 90

3.2 Immaterielle aktiver, s. 91

3.3 Materielle aktiver, s. 92

3.4 Varebeholdninger, s. 92

3.5 Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser, s. 92

3.6 Hensatte forpligtelser, s. 93

Del 4: Kapitalstruktur og finansielle poster

4.1 Aktiekapital, s. 93

4.2 Finansielle instrumenter, s. 93

4.3 Finansielle poster, s. 94

Del 5: Andre oplysninger

5.1 Eventualforpligtelser samt andre økonomiske forpligtelser, s. 94

5.2 Nærtstående parter, s. 95

5.3 Honorar til selskabets generalforsamlingsvalgte revisorer, s. 95

NOTER TIL MODERSELSKABET

1.1 SUPPLEMENT TIL KONCERNENS LEDELSESBERETNING

Bruttoresultat

Moderselskabet tager varer tilbage fra dattervirksomheder med henblik på at omsmelte overskydende varebeholdninger. Bruttoresultatet er væsentligt påvirket af realiserede tab fra omsmeltningsaktiviteter og urealiserede tab fra nedskrivning på varebeholdninger. Udsving i markedsprisen på sølv og guld har stor indflydelse på bruttoresultatet.

Sikringstransaktioner

Moderselskabets samlede realiserede nettotab på råvarekontrakter vedrører lukning af sikringskontrakter,

hvor det sikrede element ikke længere forventes at indtræde. I 2013 realiserede PANDORA et tab på sådanne transaktioner på DKK 0 mio. (2012: DKK 8 mio.).

Earn-out

Ændringer i værdien af earn-out hensættelsen indregnes i resultatopgørelsen under finansielle indtægter eller finansielle omkostninger. I 2013 var der ingen reguleringer (2012: DKK 51 mio.). Nutidsværdien af earn-out hensættelsen er baseret på en diskonteringsats på 13,75% (2012: 13,75%).

1.2 GRUNDLAG FOR UDARBEJDELSEN

Moderselskabets regnskab

Moderselskabets anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste regnskabsår og er identisk med den anvendte regnskabspraksis for PANDORA-koncernen, bortset fra nedenstående.

Valutaomregning

Kursregulering af mellemværender, der anses for en del af den samlede nettoinvestering i virksomheder med en anden funktionel valuta end danske kroner, indregnes i moderselskabets årsregnskab i årets resultat under finansielle poster.

Udbytte af kapitalandele i dattervirksomheder indtægtsføres under årets resultat i det regnskabsår, hvor udbyttet deklarerer.

Kapitalandele i dattervirksomheder

Kapitalandele i dattervirksomheder måles til kostpris i moderselskabets årsregnskab. Der foretages test for værdiforringelse, hvis der er indikation af værdiforringelse som beskrevet i koncernregnskabet. Såfremt den regnskabsmæssige værdi overstiger genindvindingsværdien, nedskrives til denne lavere værdi. Nedskrivningen indregnes som en finansiell omkostning i årets resultat. Såfremt moderselskabet har en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække en underbalance i dattervirksomheder, indregnes en hensættelse hertil.

! Væsentlige regnskabsmæssige skøn

Der er ved udarbejdelsen af moderselskabets årsregnskab foretaget en række regnskabsmæssige skøn og vurderinger, der påvirker aktiver og forpligtelser pr. balancedagen samt indtægter og omkostninger for regnskabsperioden. Ledelsen revurderer løbende disse skøn og vurderinger, bl.a. baseret på historiske erfaringer samt en række andre faktorer under de givne omstændigheder. Det er ledelsens vurdering, at der ikke som led i regnskabsaflæggelsen for moderselskabet foretages regnskabsmæssige skøn eller vurderinger ved anvendelse af moderselskabets regnskabspraksis, der er væsentlige for regnskabsaflæggelsen, ud over hvad der fremgår af note 3.1 til koncernregnskabet angående værdiforringelsestest.

Nye standarder og fortolkningsbidrag

Der henvises til beskrivelsen i note 1.1 i koncernregnskabet.

NOTER TIL MODERSELSKABET

2.1 PERSONALEOMKOSTNINGER

DKK mio.	2013	2012
Løn og vederlag	223	188
Bidragbaserede pensionsordninger	9	7
Aktiebaseret vederlæggelse	34	20
Udgifter til social sikring	4	-
Personaleomkostninger i øvrigt	17	6
Personaleomkostninger i alt	287	221
Gennemsnitligt antal medarbejdere i året	268	240
Personaleomkostningerne er indregnet i resultatopgørelsen som følger:		
Distributionsomkostninger	105	77
Administrationsomkostninger	182	144
Personaleomkostninger i alt	287	221

Nøglepersoner i PANDORA A/S er de samme personer som nøglepersonerne i PANDORA-koncernen. For oplysninger om aflønning af nøglepersoner i PANDORA A/S henvises til note 2.3 i koncernregnskabet.

2.2 AKTIEBASERET VEDERLÆGGELSE OG MEDARBEJDERAKTIER

Det i note 2.4 til koncernregnskabet beskrevne aktieoptionsprogram er udstedt af PANDORA A/S. Værdien af aktieoptioner udstedt til medarbejdere i moderselskabets dattervirksomheder er indregnet i kapitalandele i dattervirksomheder. Af den samlede omkostning på DKK 64 mio. (2012: DKK 20 mio.) vedrører DKK 29 mio. dattervirksomheder (2012: DKK 7 mio.).

NOTER TIL MODERSELSKABET

2.3 SELSKABSSKAT

Skatteomkostning

DKK mio.	2013	2012
Beregnet skat for året	316	107
Regulering vedrørende tidligere år	157	5
Indvirkning af ændret dansk skattesats	-66	-
Ændring af udskudt skat	-11	-18
Skatteomkostning i alt	396	94
Skatteafstemning:		
Resultat før skat	2.489	2.156
Gældende selskabsskat i Danmark: 25% (2012: 25%)	622	539
Skatteeffekt af:		
Indvirkning af ændret dansk skattesats	-66	-
Ikke-skattepligtige indtægter og ikke fradragsberettigede omkostninger	-317	-450
Regulering vedrørende tidligere år	157	5
Skatteomkostning i alt	396	94

Udskudt skat

DKK mio.	2013	2012
Udskudt skat pr. 1. januar	551	552
Ændring i udskudt skat – indregnet i resultatopgørelsen	-11	-18
Ændring i udskudt skat – indregnet i totalindkomstopgørelsen	-5	17
Indvirkning af ændret dansk skattesats	-66	-
Udskudt skat pr. 31. december	469	551
Udskudte skatteforpligtelser	469	551
Udskudt skat i alt	469	551
Specifikation af udskudt skat:		
Immaterielle aktiver	528	607
Materielle aktiver	-9	-
Andre aktiver og forpligtelser	-50	-56
Udskudt skat i alt	469	551

For oplysninger vedrørende væsentlige regnskabsmæssige skøn, henvises til note 2.5 i koncernregnskabet.

NOTER TIL MODERSELSKABET

3.1 INVESTERINGER

DKK mio.	Kapitalandele i dattervirksomheder
Kostpris 1. januar 2013	2.070
Tilgang	116
Tilgang vedrørende aktiebaseret vederlæggelse	29
Kostpris 31. december 2013	2.215
Kostpris 1. januar 2012	2.063
Effekt af fusion	7
Kostpris 31. december 2012	2.070

Dattervirksomheder	Hjemsted
PANDORA do Brasil Participaçöes Ltda.	Brasilien
PANDORA Jewelry Ltd.	Canada
PANDORA Ventures Canada Ltd.	Canada
Pilisar ApS	Danmark
PANDORA Int. ApS	Danmark
PANDORA Eastern Europe A/S	Danmark
PANDORA Jewelry Central Western Europe A/S	Danmark
PANDORA Finland Oy	Finland
PANDORA France SAS	Frankrig
PANDORA EMEA Distribution Center GmbH	Tyskland
PANDORA Jewelry Asia-Pacific Limited	Hongkong
World Max International Trading Limited	Hongkong
PANDORA Jewelry Shared Services CEE Sp z.o.o.	Polen
PANDORA Sweden AB	Sverige
PANDORA Production Co. Ltd.	Thailand
PANDORA Services Co. Ltd.	Thailand
PANDORA Jewelry Mücevherat Anonim Şirketi	Tyrkiet
PANDORA Jewellery UK Limited	Storbritannien
PANDORA Jewelry Inc.	USA

Der henvises til note 5.6 i koncernregnskabet vedrørende ejerskab og dato for investering.

NOTER TIL MODERSELSKABET

3.2 IMMATERIELLE AKTIVER

DKK mio.	Goodwill	Brand	Distributions- netværk	Distributions rettigheder	Andre immaterielle aktiver	I alt
Kostpris 1. januar 2013	423	1.040	453	1.084	116	3.116
Tilgang	-	-	-	-	31	31
Reklassifikation	-	-	-	-	-	-
Valutakursregulering	-	-	-	-	-	-
Kostpris 31. december 2013	423	1.040	453	1.084	147	3.147
Af- og nedskrivninger 1. januar 2013	-	-	146	36	39	221
Af- og nedskrivninger i året	-	-	31	-	36	67
Af- og nedskrivninger 31. december 2013	-	-	177	36	75	288
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2013	423	1.040	276	1.048	72	2.859
Kostpris 1. januar 2012	427	1.040	451	1.086	72	3.076
Tilgang	-	-	-	-	44	44
Reklassifikation	-	-	2	-2	-	-
Valutakursregulering	-4	-	-	-	-	-4
Kostpris 31. december 2012	423	1.040	453	1.084	116	3.116
Af- og nedskrivninger 1. januar 2012	-	-	115	19	13	147
Af- og nedskrivninger i året	-	-	31	17	26	74
Af- og nedskrivninger 31. december 2012	-	-	146	36	39	221
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2012	423	1.040	307	1.048	77	2.895

Der er ikke sket værdiforringelse af immaterielle aktiver i 2013 eller 2012. Der henvises til note 3.1 Immaterielle aktiver i koncernregnskabet for en beskrivelse af værdiforringelsestest.

DKK mio.	2013	2012
Immaterielle aktiver	67	74
Materielle aktiver	19	10
I alt	86	84
Af- og nedskrivninger i året er indregnet i resultatopgørelsen:		
Distributionsomkostninger	44	58
Administrationsomkostninger	42	26
I alt	86	84

NOTER TIL MODERSELSKABET

3.3 MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER

DKK mio.	Anlæg og maskiner	Materielle aktiver under opførelse	I alt
Kostpris 1. januar 2013	54	-	54
Tilgang	6	1	7
Afgang	-2	-	-2
Kostpris 31. december 2013	58	1	59
Af- og nedskrivninger 1. januar 2013	21	-	21
Årets afskrivninger	19	-	19
Afgang	-2	-	-2
Af- og nedskrivninger 31. december 2013	38	-	38
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2013	20	1	21
Kostpris 1. januar 2012	42	-	42
Tilgang	12	-	12
Kostpris 31. december 2012	54	-	54
Af- og nedskrivninger 1. januar 2012	11	-	11
Årets afskrivninger	10	-	10
Af- og nedskrivninger 31. december 2012	21	-	21
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2012	33	-	33

3.4 VAREBEHOLDNINGER

DKK mio.	2013	2012
Råvarer og hjælpematerialer	-	44
Færdigvarer	745	606
Varebeholdninger i alt	745	650

Nedskrivninger på varebeholdninger er indregnet i Vareforbrug DKK 257 mio. (2012: DKK 306 mio.) og Distributionsomkostninger DKK 0 mio. (2012: DKK 4 mio.).

3.5 TILGODEHAVENDER FRA SALG OG TJENESTYDELSER

DKK mio.	2013	2012
Specifikation af hensættelser til tab		
Hensatte forpligtelser 1. januar	1	1
Hensatte forpligtelser 31. december	1	1
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser, som var overforfaldne pr. 31. december:		
Op til 30 dage	2	3
Mellem 30 og 60 dage	1	1
Efter 90 dage	-	1
Overforfalden	3	5
Ikke overforfalden	7	10
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser i alt	10	15

Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser pr. 31. december 2013 omfatter tilgodehavender på nom. DKK 11 mio. (2012: DKK 16 mio.), som er nedskrevet til DKK 10 mio. (2012: DKK 15 mio.). Historisk set har PANDORA A/S ikke haft væsentlige tab på debitorer.

NOTER TIL MODERSELSKABET

3.6 HENSATTE FORPLIGTELSE

DKK mio.	Earn-out køb af minoritetsinteresser	Returvarer	Øvrige	I alt
Hensatte forpligtelser 1. januar 2013	-	153	10	163
Hensatte forpligtelser foretaget i 2013	-	126	-	126
Anvendt i året	-	-153	-	-153
Tilbageførsel af ikke-anvendte beløb	-	-	-10	-10
Hensatte forpligtelser 31. december 2013	-	126	-	126
Hensatte forpligtelser indregnes i balancen for koncernen som følger:				
Kortfristede 2013	-	126	-	126
Hensatte forpligtelser i alt 31. december 2013	-	126	-	126
Hensatte forpligtelser 1. januar 2012	51	161	-	212
Hensatte forpligtelser foretaget i 2012	-	28	10	38
Anvendt i året	-	-36	-	-36
Tilbageførsel af ikke-anvendte beløb	-51	-	-	-51
Hensatte forpligtelser 31. december 2012	-	153	10	163
Hensatte forpligtelser indregnes i balancen for koncernen som følger:				
Kortfristede 2012	-	153	10	163
Hensatte forpligtelser i alt 31. december 2012	-	153	10	163

Earn-out, køb af minoritetsinteresser

Den hensatte forpligtelse til earn-out betalingen vedrører en delvis betaling af købet af minoritetsinteresser i PANDORA CWE A/S. Der henvises til note 3.5 i koncernregnskabet.

Hensatte forpligtelser til returnering af varer

Den hensatte forpligtelse vedrørende returnering af produkter fra kunder er baseret på historiske returprocentsatser. I tilfælde, hvor priserne på returvarer er nedsat over tid, er der taget højde for dette i beregningen af den hensatte forpligtelse.

Fra tid til anden tager moderselskabet varer tilbage fra datterselskaber, primært vedrørende udgåede varer og

for store lagre. Varerne er taget tilbage til de oprindelige salgspriser faktureret til dattervirksomhederne. Hensættelsen repræsenterer et forventet tab i moderselskabet relateret til de forventede returneringer af udgåede varer, der indgår i lagerbeholdningerne i dattervirksomhederne ved årets udgang. Dette har ingen indflydelse på PANDORAs koncernregnskab.

Øvrigt

Øvrige hensættelser indeholder hensættelser til garantireparationer.

4.1 AKTIEKAPITAL

Der henvises til note 4.1 i koncernregnskabet.

4.2 FINANSIELLE INSTRUMENTER

Der henvises til note 4.5 i koncernregnskabet.

NOTER TIL MODERSELSKABET

4.3 FINANSIELLE POSTER

Finansielle indtægter

DKK mio.	2013	2012
Finansielle indtægter fra finansielle aktiver og forpligtelser målt til dagsværdi over resultatopgørelsen:		
Regulering af hensættelse til CWE earn-out	-	51
Finansielle indtægter fra lån og tilgodehavender målt til amortiseret kostpris:		
Renteindtægter fra dattervirksomheder	41	72
Valutakursgevinster	425	-
Finansielle indtægter i alt	466	123

Finansielle omkostninger

DKK mio.	2013	2012
Finansielle omkostninger fra finansielle aktiver og forpligtelser målt til dagsværdi over resultatopgørelsen:		
Dagsværdiregulering, finansielle instrumenter	-	9
I alt	-	9
Finansielle omkostninger fra finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris:		
Valutakurstab	303	14
Renteomkostning, lån og anden gæld	1	25
Andre finansielle omkostninger	21	11
I alt	325	50
Finansielle omkostninger i alt	325	59

5.1 EVENTUALFORPLIGTELSE SAMT ANDRE ØKONOMISKE FORPLIGTELSE

Eventualforpligtelser

PANDORA A/S er løbende part i mindre tvister, som ikke forventes at påvirke den fremtidige indtjening.

PANDORA A/S har afgivet garantier og støtteerklæringer over for enkelte dattervirksomhedernes øvrige kreditorer.

Selskabet er sambeskattet med danske dattervirksomheder. Selskabet hæfter solidarisk med andre danske sambeskattede selskaber i koncernen for selskabsskat for 2013 og for kildeskatter, som forfalder til betaling 1. juli 2012 eller senere i sambeskatningskredsen.

Der er stillet en bankgaranti på EUR 20 mio. på vegne af PANDORA.

Kontraktlige forpligtelser

PANDORA A/S er part i en række langsigtede købs-, salgs- og leveringskontrakter indgået som led i Selskabets almindelige forretning. Ud over de allerede indregnede forpligtelser i balancen forventer Selskabet ikke at lide nogen væsentlige økonomiske tab som følge af disse kontrakter.

Andre forpligtelser

PANDORA A/S' andre forpligtelser vedrører hovedsageligt leje af kontorlokaler og driftsmidler.

NOTER TIL MODERSELSKABET

5.1 EVENTUALFORPLIGTELSER SAMT ANDRE ØKONOMISKE FORPLIGTELSER, FORTSAT

Fremtidige minimumsleasingydelser vedrørende indgåede kontrakter udgør:

DKK mio.	2013	2012
Inden for 1 år	51	35
Mellem 1 og 5 år	42	29
Efter mere end 5 år	9	11
I alt	102	75

5.2 NÆRTSTÅENDE PARTER

I tillæg til de nærtstående parter, der er nævnt i note 5.3 i koncernregnskabet, omfatter nærtstående parter i PANDORA A/S tillige dattervirksomhederne anført i koncernstrukturen i note 5.6 i koncernregnskabet.

Nedenstående tabel viser alle transaktioner indgået med nærtstående parter:

DKK mio.	Dattervirksomheder	
	2013	2012
Resultatopgørelse		
Salg til nærtstående parter	5.669	3.943
Køb fra nærtstående parter	-4.460	-3.234
Udbytte	1.269	1.774
Finansielle indtægter	41	72
I alt	2.519	2.555
Balance		
Tilgodehavender	2.044	1.415
Gældsforpligtelser	-2.506	-2.171
I alt	-462	-756

5.3 HONORAR TIL SELSKABETS GENERALFORSAMLINGSVALGTE REVISOR

DKK mio.	2013	2012
Honorar for lovpligtig revision	1	1
Andre erklæringsopgaver	-	1
Skatterådgivning	3	3
Andre ydelser	3	-
Honorar til selskabets generalforsamlingsvalgte revisor i alt	7	5

Honorarerne er indregnet i resultatopgørelsen under administrationsomkostninger.

LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 1. januar 2013 – 31. december 2013 for PANDORA.

Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2013 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2013.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og moderselskabets aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultater og af koncernens og moderselskabets finansielle stilling samt en beskrivelse af de mere væsentlige risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og moderselskabet står overfor.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

København, den 18. februar 2014

Direktion

Allan Leighton
Chief Executive Officer

Henrik Holmark
Chief Financial Officer

Bestyrelse

Marcello Bottoli
Formand

Christian Frigast
Næstformand

Andrea Alvey

Anders Boyer-Søgaard

Bjørn Gulden

Torben Ballegaard Sørensen

Nikolaj Vejlsgaard

Ronica Wang

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRINGER

Til aktionærerne i PANDORA A/S

ERKLÆRING PÅ KONCERNREGNSKABET OG ÅRSREGNSKABET

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for PANDORA A/S for regnskabsåret 1. januar 2012 – 31. december 2013, der omfatter resultatopgørelse, totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis for såvel koncernen som selskabet. Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber.

LEDELSENS ANSVAR FOR KONCERNREGNSKABET OG ÅRSREGNSKABET

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser nødvendig for at udarbejde et Koncernregnskab og et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

REVISORS ANSVAR

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet og årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, om koncernregnskabet og årsregnskabet er uden væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i koncernregnskabet og i årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder en vurdering af risici for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet og årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for virksomhedens udarbejdelse af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede. Formålet hermed er at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke at udtrykke en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol. En revision omfatter endvidere en vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige samt den samlede præsentation af koncernregnskabet og årsregnskabet.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion. Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

KONKLUSION

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2013 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar 2013 – 31. december 2013 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber.

UDTALELSE OM LEDELSESBERETNINGEN

Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af koncernregnskabet og årsregnskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med koncernregnskabet og årsregnskabet.

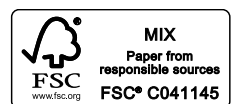
København, den 18. februar 2014

Ernst & Young

Godkendt Revisionspartnerselskab

Niels-Jørgen Andersen
statsautoriseret revisor

Eskild Jakobsen
statsautoriseret revisor



Layout & Produktion Dear Brand (www.dearbrand.dk)

Tryk PrintDivision (www.printdivision.dk)

© PANDORA 2014

PANDORA A/S
Hovedvejen 2
DK-2600 Glostrup
Danmark

Telefon: +45 3672 0044
Fax: +45 3673 0800
CVR nr.: 28505116

www.pandoragroup.com