

2017

ÅRSRAPPORT



PANDORA

INDHOLD



01

DET STORE OVERBLIK 3

Kort om PANDORA	3
Brev til vores aktionærer	5
Resumé	7
Finansielle hoved- og nøgletal	10
Væsentlige begivenheder i 2017	11

02

VORES FORRETNING 14

PANDORA i smykkeindustrien	15
PANDORAs forretningsmodel	18
Vores strategi	23

03

LEDELSE OG LEDELSESPRINCIPPER 26

God selskabsledelse	27
Samfundsansvar (CSR)	29
Videnkapital	34
Risici	36
Bestyrelse	40
Direktion	42
Koncernledelse	43

04

AKTIONÆR- INFORMATION 44

05

REGNSKABS- BERETNING 47

06

ÅRSREGNSKAB 56

Koncern	57
Moderselskab	98
Ledelsespåtegning	113
Den uafhængige revisors revisionspåtegning	114

KORT OM PANDORA

PANDORA designer, fremstiller og markedsfører håndforarbejdede og moderne smykker af høj kvalitet til tilgængelige priser. PANDORAs smykker sælges i mere end 100 lande fordelt på seks kontinenter via ca. 7.800 forhandlere, herunder mere end 2.400 konceptbutikker.



PANDORAS VISION

At være den varemærkeproducent, der leverer den mest personlige smykkeoplevelse



PANDORAS MISSION

Vi inspirerer alle kvinder til at føle sig kreative i deres personlige udtryksform



PANDORAS
SMYKKER SÆLGES
I OVER

100

LANDE

2.446

KONCEPTBUTIKKER



117

MIO. SMYKKER BLEV
PRODUCERET I 2017

27.350

MEDARBEJDERE I 2017



2,6 mia.
STEN ANVENDT



83%
KENDSKAB TIL
VORES BRAND



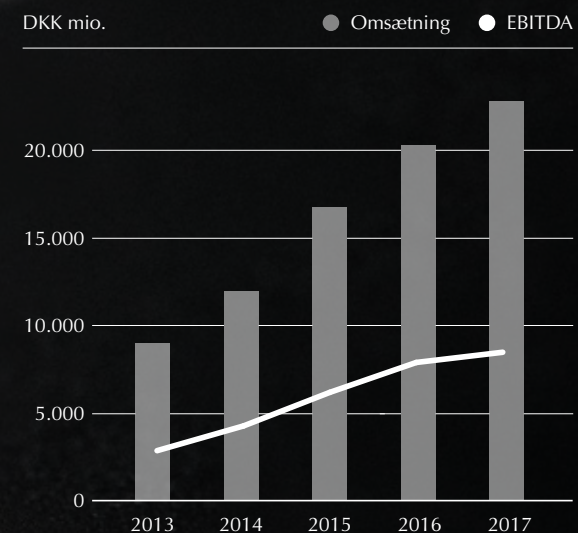
97%
SØLVKORN
GENANVENDT I 2017



43%
OMSÆTNING FRA
PANDORA-EJEDE
DETAILBUTIKKER



OMSÆTNING OG EBITDA



OMSÆTNING

22,8

DKK MIA.

EBITDA-MARGIN

37,3%

BRUTTOMARGIN

74,5%

ROIC

68,0%

TILBAGEBETALT TIL
AKTIONÆRERNE

5,7

DKK MIA.

FRIT CASH
FLOW

5,3

DKK MIA.

SOLID VÆKST OG KLAR TIL FREM TIDEN

VI ØGEDE OMSÆTNINGEN
MED 12% TIL DKK 22,8 MIA.
OG TILBAGEBETALTE DKK 5,7
MIA. TIL VORES AKTIONÆRER.

I 2017 styrkede vi forudsætningerne for vores fremtidige vækst gennem en lang række strategiske tiltag på tværs af virksomheden. Vi oplevede dog øgede udfordringer på det amerikanske detailmarked. På trods heraf bidrog alle regioner til væksten. EMEA samt Asien og Stillehavsområdet opnåede begge to cifret vækst drevet af en fortsat solid udvikling i butiksnævret samt et stærkt onlinesalg. Der var stigende omsætning i Nord- og Sydamerika trods et svagere amerikansk detailmarked, primært fordi Latinamerika fik en god start på 2017, drevet fra det nye kontor i Panama.

(Fortsættes på næste side)

Foto (fra venstre): Anders Colding Friis (President & CEO)
og Peder Tuborgh (Chairman of the Board)



Vi fortsatte med at forbedre vores globale butiksnetwork og åbnede netto 308 nye konceptbutikker. I løbet af året har vi øget vores fokus på detalledet med henblik på at forbedre de kundevendte aktiviteter og samtidig indfri det fulde økonomiske potentiale. Således udgjorde PANDORA-ejede butikker over 50% af de konceptbutikker, der blev åbnet i 2017. Vi overtog derudover 200 konceptbutikker, herunder 79 butikker som led i overtagelsen af distributionen i Spanien, Belgien og Sydafrika. Fremadrettet forventer vi hvert år at tilføje omkring 200, primært PANDORA-ejede konceptbutikker og vi vil samtidig tilpasse vores øvrige network og gøre dette mere brandet.

Der var en god udvikling i vores eSTOREs på tværs af regionerne. Salget fra eSTOREs steg med 61% sammenlignet med sidste år og udgør nu 7% af den samlede omsætning. Vi vil fastholde vores fokus på eSTOREs fremadrettet, da vi ønsker at styrke forbindelsen mellem vores fysiske butikker og onlinebutikker. Målet er at øge omsætningsandelen fra vores eSTOREs til over 10% inden for fem år. Derudover øger vi vores fokus på digital markedsføring ved at arbejde med influencers på de sociale medier for derigennem af inspirere forbrugerne, og samtidig anvender vi data til at skabe en personlig kundeoplevelse på tværs af kanalerne.

Manglende fornyelse i vores produktsortiment viste sig at være en udfordring i 2017. Dette gjorde sig mest gældende på vores mere etablerede markeder som f.eks. USA og Storbritannien. Vi har derfor opdateret vores innovations- og produktudviklingsproces for at gøre den mere

forbrugerfokuseret og sikre, at vi fremover kan levere flere nye smykkekoncepter. Vi er spændte på lanceringen i starten af 2018 af de første koncepter og produkter, som er resultatet af den opdaterede proces. Med henblik på yderligere at styrke vores fremtidsmuligheder har vi etableret et nyt PANDORA Innovation Centre i Bangkok, som anvender den nyeste teknologi inden for smykkeforarbejdning og -design, og hvor vi kan arbejde med innovation og udvikle nye koncepter. Endelig fortsatte vi i 2017 med at udvide vores produktfokus til at omfatte Halskæder og Vedhæng, og vores ambition er nu at øge omsætningsandelen fra Ringe, Øreringe og Halskæder og Vedhæng til 50% af vores omsætning i 2022.

Med henblik på at imødekomme efterspørgslen foretog vi yderligere investeringer i vores produktionsanlæg. Vi var stolte af at kunne åbne vores nye produktionsanlæg i Lamphun nær Chiang Mai i det nordlige Thailand i starten af 2017. Anlægget er LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) Gold-certificeret, og vi mærker allerede nu fordelene af anlæggets mere "lean" produktionsproces, som giver os mulighed for at øge effektiviteten og opnå kortere



ANDERS COLDING FRIIS
President & Chief Executive Officer

VI FORTSATTE I 2017 MED AT UDVIDE VORES PRODUKTFOKUS TIL AT OMFATTE HALSKÆDER OG VEDHÆNG, OG VORES AMBITION ER NU AT ØGE OMSÆTNINGSANDELEN FRA RINGE, ØRERINGE OG HALSKÆDER OG VEDHÆNG TIL 50% AF VORES OMSÆTNING I 2022.

produktionstider. Derudover har vi bygget en ny fabrik i Gemopolis, Bangkok, hvor vi påbegyndte kommerciel produktion i starten af 2018. Dette vil yderligere styrke vores position som verdens største smykkeproducent.

Når vi kigger fremad, vurderer vi, at vi har sikret PANDORA en god position, og vi forventer at levere solid og lønsom vækst i de kommende år. Trods vores omstilling til at have flere PANDORA-ejede butikker fastholder vi en "asset-light" forretningsmodel, og da PANDORA samtidig i høj grad er likviditetsskabende, planlægger vi fortsat at kunne tilbagebetale et solidt årligt afkast til vores aktionærer.

Afslutningsvis ønsker vi at takke vores medarbejdere for deres bidrag til resultatet for 2017, vores kunder som året igennem var loyale over for vores brand samt vores aktionærer for deres støtte i, hvad der viste sig at være et ganske udfordrende år.



PEDER TUBORGH
Chairman of the Board

376

PANDORA-EJEDE
KONCEPTBUTIKKER
TILFØJET

I 2017

61%

STIGNING I
OMSÆTNINGEN
FRA ESTORES

I 2017

RESUMÉ

2017 VAR ET BEGIVENHEDSRIGT ÅR FOR PANDORA. VI EFTERLEVEDE VORES STRATEGI OM AT ØGE VORES BRANDEDE TILSTEDEVÆRELSE, OG VI DIVERSIFICEREDE SAMTIDIG VORES FORRETNING SÅVEL GEOGRAFISK SOM PÅ TVÆRS AF SMYKKEKATEGORIER.

Vi åbnede netto 308 nye konceptbutikker i 2017 og overtog distributionen i Spanien, Belgien og Sydafrika samt på en række mindre markeder, som led i vores ambition om at kontrollere en større del af netværket og brandet. Vi erhvervede i alt 200 konceptbutikker fra franchisetagere og distributører rundt om i verden. Ved udgangen af 2017 havde vi således i alt 2.446 konceptbutikker, hvoraf 974 var PANDORA-ejede.

I 2017 fastholdt vi vores fokus på at udvide produktudvalget ud over charms og armbånd. De syv smykkekollektioner, vi lancerede i 2017,

omfattede i alt 160 nye ringe, øreringe, halskæder og vedhæng. Derudover udvidede vi vores samarbejde med The Walt Disney Company til at omfatte EMEA-regionen, hvor Disney-kollektionen blev lanceret i oktober. Omsætningen fra kategorierne Ringe, Øreringe og Halskæder og Vedhæng steg med 28% og udgjorde 26% af årets omsætning i 2017 mod 23% i 2016.

Vi ser fortsat et potentiale for at udvide forretningen rundt om i verden med særligt attraktive muligheder i Latinamerika og Asien. I 2017 etablerede vi et regionalt kontor i Panama, som bliver

omdrejningspunkt for vores aktiviteter i Latinamerika, og vi åbnede 34 nye konceptbutikker i disse markeder. Vi fortsatte samtidig vores ekspansion i Kina med åbningen af 58 nye konceptbutikker i årets løb, og vi åbnede vores første konceptbutikker i Indien.

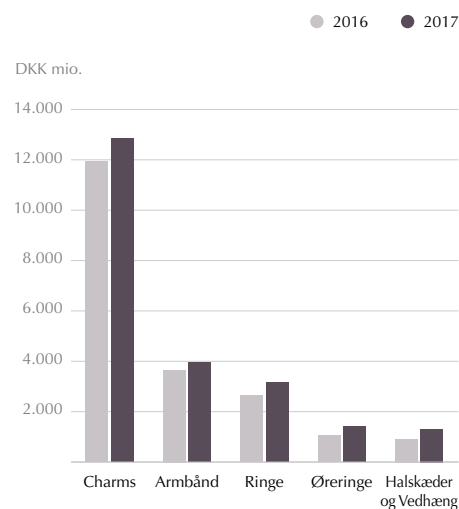
👑 Læs mere om vores strategi mod 2022 på side 23

UDVIDELSE AF PRODUKTIONSKAPACITET

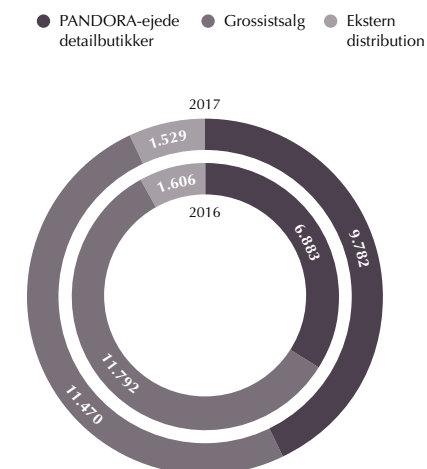
I 2017 fremstillede vi ca. 117 mio. smykker på vores produktionsanlæg i Thailand, og vi fortsatte med at udvide vores produktionskapacitet gennem en række tiltag. Med en samlet investering

på DKK 1,8 mia. vil vores kapacitetsudvidelsesprogram fordoble vores produktionskapacitet til mere end 200 mio. smykker om året inden udgangen af 2019, og indførelsen af flow-principper i produktionen kan forkorte vores produktionsstid med op til 50%. I 2017 åbnede vi vores nye produktionsanlæg i Lamphun nær Chiang Mai, Thailand. Fabrikken er arbejdsplads for op mod 5.000 medarbejdere og er primært optimeret til fremstilling af ringe, øreringe og mere komplekse produkter. Fabrikken arbejder med flow-principper og halvautomatiserede områder, og den er LEED Gold-certificeret. Vi optimerer samtidig vores eksisterende produktionsanlæg i Gemopolis, Bangkok, og har bygget et nyt produktionsanlæg, hvor kommerciel produktion påbegyndte i starten af 2018.

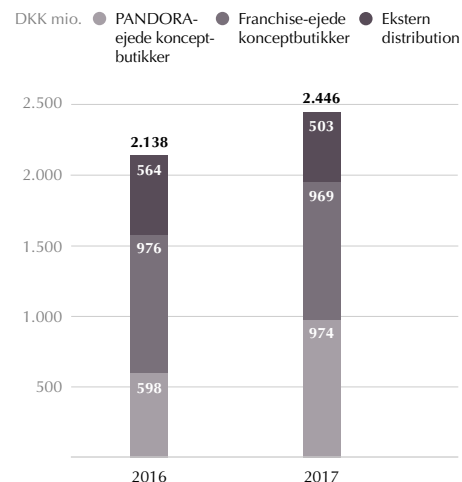
OMSÆTNING PR. PRODUKTKATEGORI



OMSÆTNING PR. SALGSKANAL



ANTAL KONCEPTBUTIKKER



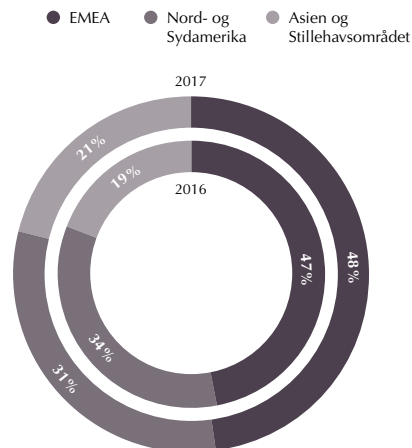
RESULTATER

PANDORAs omsætning steg i 2017 12% i forhold til 2016, til DKK 22,8 mia. I lokal valuta steg omsætningen 15%. Årets omsætning var påvirket af ugunstige valutakursudsving, der påvirkede omsætningen negativt med DKK 0,8 mia. i forhold til de oprindelige valutaforudsætninger, og som konsekvens heraf var omsætningen under PANDORAs forventninger til omsætningen på DKK 23-24 mia., som blev fastsat i februar 2017.

Den organiske vækst¹ udgjorde 11% i lokal valuta, mens overtagelser af butikker genererede yderligere omsætning på DKK 765 mio. Omsætningsfremgang var devet af alle tre regioner. Omsætningen i EMEA steg med 15%, Nord- og

¹ Alternativt resultatmål, som ikke er defineret i henhold til IFRS, jf. note 1.1.

REGIONAL ANDEL AF OMSÆTNING



Sydamerika med 6% og Asien og Stillehavsområdet med 28% i lokal valuta. Vi opnåede endvidere positiv vækst i omsætningen fra alle produktkategorier drevet af nye såvel som eksisterende produkter.

 Læs mere om vores regnskabsberetning på side 48

Resultatet før renter, skat og afskrivninger (EBITDA)¹ udgjorde DKK 8,5 mia. i 2017, svarende til en stigning på 7% i forhold til 2016. EBITDA-marginen for året udgjorde 37,3% sammenlignet med 39,1% for 2016. Faldet skyldtes primært ugunstige valutakursudsving, som påvirkede negativt med ca. 1 procentpoint i forhold til 2016.

Anlægsinvesteringerne¹ udgjorde DKK 1.388 mio. mod DKK 1.199 mio. i 2016. Som i 2016 var anlægsinvesteringerne fortsat påvirket af udvidelsen af vores produktionsanlæg i Thailand, investeringer i vores distributionsnetværk samt IT-investeringer.

Den effektive skatteprocent for 2017 var 24,8% mod den oprindelige forventning på omkring 21%. Afvigelsen skyldtes den nye skattereform i USA, der blev vedtaget i december 2017, såvel som 10% kildeskat på hjemtagelse af udbytte relateret til indtjening før 2013 fra PANDORA Production Co. Ltd. i Thailand. Uden disse poster ville den underlæggende skatteprocent være ca. 21%.

UDBYTTE OG AKTIETILBAGEKØBS-PROGRAM

I forbindelse med Årsrapporten 2016 besluttede PANDORA at udlodde DKK 5,8 mia. til Selskabets aktionærer. PANDORAs bestyrelse har besluttet at øge den samlede udlodning i 2018 til DKK 6,0 mia. Fremadrettet vil PANDORA fortsætte med at sikre en stærk udlodning af likviditet til Selskabets aktionærer.

I 2017 udloddede PANDORA DKK 4,0 mia. til aktionærerne i form af ordinært udbytte på DKK 9 pr. aktie og yderligere tre kvartalsvise udbytter på DKK 9 pr. aktie. Endvidere lancerede PANDORA et aktietilbagekøbsprogram i 2017, hvor selskabet forventede at tilbagekøbe egne aktier for et beløb op til DKK 1,8 mia.

Som følge af resultaterne for 2017 foreslår bestyrelsen, at der udbetales udbytte på DKK 2,0 mia. i 2018. Dette inkluderer et ordinært udbytte på DKK 9 pr. aktie samt yderligere et halvårligt udbytte på DKK 9 pr. aktie vedrørende 1. halvår 2018. PANDORA vil i alt udbetale DKK 18 pr. aktie i udbytte i 2018, svarende til DKK 2,0 mia.

Bestyrelsen har besluttet at lancere et nyt tilbagekøbsprogram i 2018, hvorunder Selskabet vil tilbagekøbe egne aktier for et beløb på op til DKK 4,0 mia. De aktier, der opkøbes som led i programmet, vil blive anvendt til at nedbringe PANDORAs aktiekapital samt opfylde de forpligtelser, der måtte opstå i forbindelse med aktieoptionsprogrammer for medarbejderne. Aktietilbagekøbsprogrammet vil løbe fra den ordinære generalforsamling (14. marts 2018) og senest frem til 13. marts 2019.

I 2017 TILBAGEBETALTE PANDORA I ALT DKK 5,7 MIA. TIL AKTIONÆRERNE I FORM AF UDBYTTE OG AKTIETILBAGEKØB

RESULTATFORVENTNINGER FOR 2018

I 2018 vil PANDORA fortsat vækste og udvide butiksnetværket. Koncernomsætningen ventes at stige med 7-10% i lokal valuta. For at styrke omsætningsvæksten vil PANDORA fortsætte med at øge andelen af PANDORA-ejede butikker samt

udvikle og lancere nye og innovative produkter. Som følge heraf ventes EBITDA-marginen i 2018 at blive lavere end i 2017. EBITDA-marginen forventes at udgøre ca. 35% i 2018.

Årets anlægsinvesteringer forventes at svare til ca. 5% af omsætningen. Det forventede investeringsniveau omfatter primært investeringer i PANDORAs distributionsnetværk, IT samt fortsat optimering af selskabets produktionsanlæg i Thailand.

FORUDSÆTNINGER FOR FORVENTNING

PANDORA planlægger i 2018 at fortsætte udvidelsen af butiksnævret og forventer at tilføje netto ca. 200 konceptbutikker i løbet af året, hvoraf ca. 50% forventes åbnet i EMEA, 25% i Nord- og Sydamerika og 25% i Asien og Stillehavsområdet. PANDORA forventer, at omkring 2/3 af konceptbutiksåbningerne vil være PANDORA-ejede butikker, hvilket er i overensstemmelse med selskabets intention om at øge antallet af egne butikker. PANDORA vil desuden fortsat opkøbe franchise-konceptbutikker i 2018 og forventer således et bidrag til omsætningen på ca. DKK 1 mia. fra helårseffekten af overtagelser gennemført i 2017 samt køb af butikker i 2018.

PANDORA forventer at omsætningsvæksten i 1. kvartal 2018 vil være lidt under det forventede niveau for helåret på 7-10%. Hovedårsagen er afhængigheden af fornyelse i produktporteføljen, som forventes gradvist at blive styrket gennem året. Dertil forventes en modvind i 1. kvartal 2018 fra valuta på ca. 5 procentpoint.

Med de nuværende valutakurser i forhold til den danske krone forventes væksten i danske kroner at være ca. 3 procentpoint lavere end i lokal valuta.

Som i 2017 forventes EBITDA-marginen at være væsentligt lavere i 1. halvår end i 2. halvår. Forventningerne til EBITDA-marginen er baseret på valutakurser på dagen for offentliggørelse.

LANGSIGTEDE INCITAMENTSPROGRAMMER FOR 2018

I overensstemmelse med PANDORAs retningslinjer for incitamentsaf lønning har bestyrelsen for PANDORA godkendt en potentiel tildeling svarende til op til én årsløn til PANDORAs direktion vedrørende langsigtede incitamentsprogrammer for 2018.

Tildelingen af aktieoptioner er underlagt præstationsmål vedrørende indtægter og EBITDA (i lokal valuta) i perioden 2018-2020. En årlig vækstrate i omsætning på 10% og en årlig EBITDA-margin på minimum 34% er nødvendig for at optjene retten til alle aktieoptioner. Hvis omsætningen er under 7% og den aggregerede EBITDA-margen under 34%, optjenes der ikke aktieoptioner under programmet. Præmieaktierne vil blive udstedt som aktieoptioner til 1% af den gennemsnitlige markedspris for PANDORA-aktien fem dage før tildeling. Hvis betingelserne for opfyldelse af 2020 er opfyldt, er medlemmer af direktionen underlagt en 2 års optjeningsperiode, før aktieoptionerne kan udnyttes. Der er

RESULTATFORVENTNINGER

	2018 FORVENTET	2017 REALISERET	2017 FORVENTET
OMSÆTNING, DKK MIA./ VÆKST I LOKAL VALUTA	7-10%	22,8	23-24
EBITDA-MARGIN	Ca. 35%	37,3%	Ca. 38%
ANLÆGSINVESTINGER, ANDEL AF OMSÆTNING	Ca. 5 %	6,1%	Ca. 5%

ingen præstationsmål knyttet til den ekstra 2-års optjeningsperiode.

PANDORAs kortsigtede incitamentsprogram for 2018 måler, i tillæg til mål for omsætning og EBITDA, også ledelsens performance baseret på det kvartalsvise like-for-like salg.

BEGIVENHEDER EFTER REGNSKABSÅRETS UDLØB

ORGANISATIONSÆNDRINGER

I januar 2018 blev Anders Boyer annonceret som den nye CFO i PANDORA, efter at Peter Vekslund besluttede at fratæde sin stilling som CFO. Anders Boyer har siden 2012 været medlem af bestyrelsen i PANDORA. Han fratæder som medlem af bestyrelsen i forbindelse med den

ordinære generalforsamling den 14. marts 2018. Indtil Anders Boyer (ansat hos Hempel A/S for nuværende) kan tiltræde stillingen, hvilket ventes at blive senest 1. august 2018, vil Peter Vekslund fortsætte sin nuværende rolle for PANDORA.

KAPITALMARKEDSDAG 2018

I januar afholdte PANDORA en Kapitalmarkedsdag i København for analytikere, institutionelle investorer og presse. På kapitalmarkedsdagen præsenterede PANDORA virksomhedens strategiske retning frem mod 2022, der omfatter en ambition om at øge omsætningen årligt i perioden 2018-2022 med 7-10% i lokal valuta, samt at fastholde en solid EBITDA-margin på ca. 35% startende fra 2018. For yderligere information henvises til Selskabsmeddelelse nr. 426.

FINANSIELLE HOVED- OG NØGLETAL

DKK mio.	2017	2016	2015	2014	2013
Resultatopgørelse for koncernen					
Omsætning	22.781	20.281	16.737	11.942	9.010
Bruttoresultat	16.966	15.223	12.193	8.423	5.999
Resultat før renter, skat og afskrivninger (EBITDA)	8.505	7.922	6.214	4.294	2.881
Resultat af primær drift (EBIT)	7.784	7.404	5.814	4.072	2.681
Finansielle poster, netto	-117	246	-469	-200	61
Årets resultat	5.768	6.025	3.674	3.098	2.220
Balance for koncernen					
Aktiver i alt	17.240	15.085	13.311	10.556	9.275
Investeret kapital	11.439	9.396	8.255	6.080	5.976
Driftsrelateret arbejdskapital	2.977	2.780	2.388	1.990	1.846
Nettorentebærende gæld (NIBD)	4.855	2.448	1.921	-1.121	-637
Egenkapital	6.514	6.794	6.139	7.032	6.462
Pengestrømsopgørelse for koncernen					
Periodens ændring i likvider, netto	133	5	-245	431	361
Frit cash flow	5.294	5.358	2.449	3.868	1.956
Cash conversion, %	68,0%	72,4%	42,1%	95,0%	73,0%
Vækstnøgletal					
Vækst i omsætning, %	12%	21%	40%	33%	35%
Vækst i bruttoresultat, %	11%	25%	45%	40%	35%
Vækst i EBITDA, %	7%	27%	45%	49%	74%
Vækst i EBIT, %	5%	27%	43%	52%	82%
Vækst i årets resultat, %	-4%	64%	19%	40%	85%

DKK mio.	2017	2016	2015	2014	2013
Marginer					
Bruttomargin, %	74,5%	75,1%	72,9%	70,5%	66,6%
EBITDA-margin, %	37,3%	39,1%	37,1%	36,0%	32,0%
EBIT-margin, %	34,2%	36,5%	34,7%	34,1%	29,8%
Andre nøgletal					
Effektiv skatteprocent, %	24,8%	21,2%	31,3%	20,0%	19,0%
Egenkapitalandel, %	37,8%	45,0%	46,1%	66,6%	69,7%
Nettorentebærende gæld/EBITDA	0,6x	0,3x	0,3x	-0,3x	-0,2x
Afkast af investeret kapital (ROIC), %	68,0%	78,8%	70,4%	67,0%	44,9%
Aktieoplysninger					
Udbytte pr. aktie ¹ , DKK	9,00	9,00	13,00	9,00	6,50
Kvartalsvist udbytte pr. aktie ² , DKK	27,00	-	-	-	-
Effektiv udbytteprocent (inkl. aktietilbagekøb), %	99,1%	91,5%	135,8%	104,1%	63,7%
Resultat pr. aktie, ikke-udvandet, DKK	52,0	52,8	30,9	25,0	17,2
Resultat pr. aktie, udvandet, DKK	51,8	52,5	30,7	24,7	17,0
Aktiekurs ultimo året, DKK	675,5	924,0	872,0	504,5	294,0
Andre nøgletal					
Anlægsinvesteringer	1.388	1.199	1.109	455	490
Anlægsinvesteringer, materielle aktiver	946	828	706	297	182
Butiksnetværk, antal butikker i alt	7.794	8.131	9.271	9.906	10.279
Butiksnetværk, antal konceptbutikker i alt	2.446	2.138	1.802	1.410	1.100
Gennemsnitligt antal fuldtidsmedarbejdere	20.904	17.770	13.971	9.957	6.910

¹ Foreslået udbytte pr. aktie for 2017.

² Kvartalsvist udbytte pr. aktie for 2017, udbetalt i 2017.

VÆSENTLIGE BEGIVENHEDER I 2017

1. KVARTAL



ÅBNING AF VORES NYE PRODUKTIONSANLÆG I DET NORDLIGE THAILAND

Vi åbnede vores nye produktionsanlæg i Lamphun nær Chiang Mai i marts. Fabrikken beskæftiger op mod 5.000 medarbejdere og arbejder med nye måder at kombinere effektiv produktion og PANDORAs kunsthåndværk, hvilket giver os mulighed for at udvide udvalget af kvalitetssmykker, forbedre vores produktionstid og fastholde vores indsats for bæredygtighed.

UDVIKLING AF VORES BRAND FOR AT INSPIRERE KVINDER

PANDORA har gennem mange år været forbundet med at fejre begivenheder. I marts 2017 videreudviklede vi vores markedsførings-plattform med fokus på at opfordre og inspirere kvinder til at være tro mod sig selv ved at anerkende og fejre hverdagens personlige sejre.



2. KVARTAL

ÅBNING AF REGIONALT KONTOR I PANAMA

Latinamerika er en spændende mulighed for PANDORA, da det er et voksende smykkemarked med stort potentiale. I april åbnede vi et regionalt kontor i Panama, som bliver omdrejningspunktet for vores markeder i Latinamerika. I 2017 åbnede vi 34 butikker i Latinamerika.



PANDORA ETABLERES I INDIEN

I april gik vi ind på verdens næststørste smykkemarked, da vi åbnede vores første konceptbutik i Indien. Dette er en integreret del af vores strategi om at øge vores globale tilstedeværelse og derved bringe vores brand tættere på forbrugere i hele verden.



VI OVERTOG VORES BUTIKSNETVÆRK I BELGIEN OG LUXEMBOURG I JUNI



PANDORA SOM FRONTLØBER INDEN FOR ANSVARLIGT INDKØB

Morgan Stanley Capital International (MSCI) anerkendte i august PANDORAs indsats for ansvarligt indkøb af smykkematerialer. PANDORA ligger nu i den øverste fraktil i smykkeindustrien, når det gælder miljømæssige, samfundsmæssige og ledelsesmæssige forhold (ESG).

OVERTAGER DISTRIBUTIONEN I SPANIEN

Vi tilføjede en af de større smykkemarkeder i Europa til vores forretning i september, da vi overtog distributionen i Spanien. Overtagelsen var i tråd med vores strategiske ambition om at overtage distributionen, og vi vil nu realisere det fulde potentiale af vores brand på dette lovende marked.



PANDORAS DISNEY-KOLLEKTION LANCERES I EMEA

Vi udvidede i oktober vores strategiske alliance med The Walt Disney Company til også at omfatte vores markeder i Europa, Mellemøsten og Afrika. Siden 2014 har vi haft et samarbejde med Disney om at skabe en original smykkekollektion til vores kunder, som er inspireret af Disneys elskede figurer.

3. KVARTAL

LEED GOLD- CERTIFICERING AF PRODUKTIONS- ANLÆGGET I LAMPHUN I AUGUST



PANDORA UDBETALER I ALT DKK 5,7 MIA. TIL AKTIONÆRERNE

I 2017 udgjorde det samlede udbytte DKK 36 pr. aktie, svarende til et udbytte på DKK 4,0 mia. og et aktietilbagekøb på i alt DKK 1,7 mia.

4. KVARTAL

ESTORE NR. 19 ÅBNER I SINGAPORE

Med lanceringen af vores eSTORE i Singapore i november har PANDORA nu eSTOREs i 19 lande verden over, herunder i lande som USA, Kina, Italien og Storbritannien. I 2017 bidrog PANDORAs eSTORES med 7% af omsætningen.



NYT CENTER I THAILAND LØFTER INNOVATIONEN OP PÅ ET NYT NIVEAU

På vores nye PANDORA Innovation Centre i Bangkok, Thailand, anvender vi den nyeste teknologi inden for smykkeforarbejdning og -design, og vi arbejder med innovation og udvikling af nye koncepter.



58

NYE KONCEPT-
BUTIKKER ÅBNET
I KINA I 2017

PANDORA I DETALJEN

STÆRK VÆKST PÅ VERDENS STØRSTE SMYKKEMARKED

Siden PANDORA i 2010 gik ind i Kina, har PANDORA kontinuerligt leveret to- eller trecifret vækst fra år til år, i takt med at vi har åbnet flere butikker, er rykket ind i nye byer, har udvidet vores tilstedeværelse online og øget kendskabet til vores brand over hele landet. Trods den positive udvikling er der i Kina stadig et stort potentiale for yderligere vækst for PANDORA. Landet udgør fortsat verdens største smykkemarked med en skønnet værdi på DKK 637 mia. i 2017, og markedet forventes at vokse til DKK 775 mia. i 2022¹. PANDORA har i dag en markedsandel på mindre end 1%, og det giver os en stor mulighed for vækst i de kommende år.

Vi er fortsat i gang med at opbygge vores forretningsplatform i Kina. I 2017 åbnede vi 58 nye konceptbutikker og udvidede med 14 nye byer, herunder mindre såkaldte tier 2-byer i regioner, hvor vi ikke tidligere har haft en tilstedeværelse. Ved årets udgang havde vi i alt 155 konceptbutikker i Kina. Vi har desuden ansat nyt butikspersonale og investeret i uddannelse for at sikre, at vores kinesiske kunder får en optimal shoppingop-

levelse. I tråd med vores strategi – og behovet på det kinesiske marked – skal oplevelsen sikre en sammenhængende overgang mellem vores fysiske butikker og vores online-kanaler. Vi lancerede i 2016 en eSTORE i Kina og indgik en aftale med Tmall, en kinesisk online-shoppingplatform, som giver os mulighed for at vise vores produkter i et PANDORA-brandet miljø. Denne tostrengede e-handelstilgang er almindelig i Kina, og eftersom Tmall er den største online-shoppingplatform i Kina målt på omsætning og trafik, er det en ideel partner for vores brand.

Vores to online-kanaler overgik forventningerne i 2017. I det første år siden opstarten har vores Tmall-site fået mere end 1 mio. fans, og salget fra vores to online-kanaler tegnede sig sammenlagt for mere end 10% af vores samlede detailomsætning i Kina i 2017.

Kina er fortsat et af vores nøglemarkeder, og vi vil fortsætte vores vækst i landet i et hurtigt, men kontrolleret tempo.



“

VI DELTOG I DEN KINESISKE SINGLEDAG FOR FØRSTE GANG I 2017 OG GENEREREDE EN OMSÆTNING PÅ DKK 10 MIO. I DE FØRSTE SYV MINUTTER. VI SLUTTEDE SOM BRAND NUMMER ÉT INDEN FOR KATEGORIEN SMYKKER & TILBEHØR.

KENNETH MADSEN, PRESIDENT,
ASIEN OG STILLEHAVSOMRÅDET

¹ Euromonitor 2017.

02 / VORES FORRETNING

“

MINE BEDSTE VENINDER BOR NU I BRASILIEN OG DANMARK. FØR DE FLYTTEDE FIK JEG EN HALSKÆDE MED EN MÅNEDSSTEN AF DEM. I DAG MIN- DER PANDORA HALSKÆDEN MIG OM, AT SELVOM VI ER LANGT FRA HINAN- DEN, HAR VORES VENSKAB ALDRIG VÆRET STÆRKERE.

- EMILIE (24) HAR GÅET MED PANDORA-SMYKKER I 3 ÅR

PANDORA I SMYKKE- INDUSTRIEN

DEN GLOBALE SMYKKE- INDUSTRI I KORTE TRÆK

I 2017 oversteg den samlede værdi af smykkeindustrien omkring DKK 2.100 mia. (EUR 282 mia.)¹. Markedet er dog fortsat fragmenteret, og de fem største producenter har tilsammen kun en encifret procentdel af det globale marked. Disse producenter oplever dog kraftigere vækst end gennemsnittet på markedet. Ud over markedsfragmenteringen er der nogle få større aktører, som har fokus på specifikke regioner i stedet for en global tilstedeværelse. Som følge heraf er nogle brands bredt kendt og har en god position i én del af verden, mens de kun har få eller ingen forhandlere i andre regioner.

Kina repræsenterer mere end 30% af den globale markedsværdi, hvilket gør landet til det største enkeltmarked efterfulgt af Indien og USA. Kina og Indien driver tilsammen væksten i Asien og Stillehavsområdet, og regionen ventes fortsat at være vækstgenerator for det globale smykesalg i de kommende fem år¹. Væksten forventes også at fortsætte i EMEA-regionen samt i lande i Latinamerika, herunder Argentina og Mexico. Den sløje vækst i USA ventes at fortsætte som følge af lav forbrugertillid, faldende turisme og ændret forbrugeradfærd².

De forskellige distributionskanaler som oftest anvendes ved køb af smykker, kan variere markant fra marked til marked. I USA sælges smykker

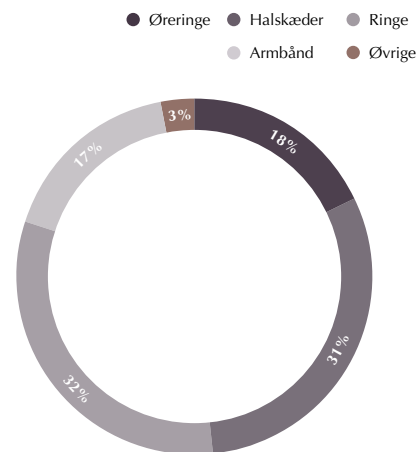
primært gennem specialbutikker og hypermarkeder, men onlinesalget er blevet næsten fordoblet over de seneste fem år og udgør i dag mere end 20% af det samlede smykesalg i USA. I Kina sælges smykkerne i stormagasiner og specialbutikker, mens de i Indien næsten udelukkende sælges gennem specialbutikker. I Australien sælges smykker primært gennem specialbutikker, mens distributionskanaler som f.eks. den amerikanske smykkekedede Jared® – The Galleria of Jewelry, er mere almindelige i USA.

Med hensyn til produktkategorier kan efterspørgslen efter en bestemt kategori af smykker variere en smule fra land til land. Ser man bort

fra bryllupsbegivenheder, er halskæder generelt den mest populære type ægte smykker, efterfulgt af ringe som den næststørste kategori inden for ægte smykker. Øreringe og armbånd, afhængigt af marked, udgør en tilsvarende andel, mens charms er en mindre underkategori inden for armbånd.

Der findes to primære smykke kategorier – ægte smykker og bijouteri. Ægte smykker udgør ca. 87% af den samlede værdi af det globale smykkemarked. Begge kategorier har oplevet vækst i de senere år og ventes at fastholde en encifret vækstrate. PANDORA opererer i segmentet for ægte smykker.

PROCENTDEL AF KATEGORIEN ÆGTE SMYKKER (GLOBALT, MÅLT PÅ VÆRDI)



ÆGTE SMYKKER OG BIJOUTERI

Ægte smykker fremstilles af ædelmetaller som f.eks. guld og sølv. Ægte smykker udgør 87% af det globale smykkemarked målt på værdi. De fremstilles i små mængder og sælges i højere priskategorier sammenlignet med bijouteri.

Bijouteri fremstilles af billige komponenter som f.eks. uædle metaller og glasperler. Bijouteri udgør 13% af det globale smykkemarked målt på værdi og fremstilles i store mængder og sælges til lavere priser.

¹ Euromonitor 2017.

² Ændringer i forbrugeradfærd: Den yngre generation foretrækker at bruge penge på oplevelser, viser mindre interesse for smykker som luksusvarer og foretrækker at købe teknologi i stedet. Forbrugerne har ikke noget imod at købe smykker hos modeforretninger.

Kilde: Euromonitor 2017.

PRIMÆRE MAKROØKONOMISKE TENDENSER



OPLEVELSEN I DEN FYSISKE BUTIK

Selvom det anslås, at onlinesalg vil udgøre 10-15% af det samlede smykkesalg på verdensplan i 2020, mod 6% i 2017, så spiller de fysiske butikker fortsat en væsentlig rolle. De giver mulighed for social interaktion, er mere lokale og bekvemme. Butikkerne giver desuden mulighed for et højere niveau af personlig betjening og sikrer en stærkere følelsesmæssig tilknytning til produktet. Kunderne skal dog have en grund til at besøge butikken, og de fysiske butikker skal tilpasse sig behovet ved at tilbyde en interaktiv, visuel og dynamisk indretning, som kan tiltrække kunderne.



BLANDING AF FORSKELLIGE METALLER OG MATERIALER

Traditionelt er de fleste smykker blevet fremstillet enten af kvalitetsmetaller og -materialer eller af billige materialer som f.eks. uædle metaller. Linjerne er dog ikke så hårdt trukket op længere, og flere smykker kombinerer halvædelsten og perler med uædle metaller. Da middelklassen udgør en stigende del af befolkningen, er efterspørgslen efter denne type smykker stigende, særligt i udviklingslande.



OPBYGNING AF BRANDS I EN IKKE-BRANDET VERDEN

Konkurrencen i smykkeindustrien er fragmenteret, og selvom der løbende kommer mange mindre smykkebrands på markedet, har de større aktører slået deres navn fast og opnået solide markedspositioner i hele verden. Derudover findes der en række mindre brands, som oplever kraftig vækst, primært på nogle få enkeltmarkeder.



FORBRUGERE EFTERSPØRGER EN GOD OPLEVELSE MELLEM ONLINE OG BUTIK

Ved hjælp af digital teknologi har forbrugere fået større adgang til information og valgmuligheder end nogensinde før, som har ført til ændret forbrugeradfærd og forventninger. Forbrugere ser et brand, ikke en salgskanal, og de ønsker en sammenhængende, bekvem og personaliseret shoppingoplevelse, hvor de selv kan kombinere brugen af online og offline. Selvom fysiske butikker forbliver en vigtig brik for smykkeindkøb, udvikler smykkebrands på alle størrelser strategier for salg gennem flere kanaler, som kan inspirere og støtte kunderne fra det tidspunkt, hvor de viser interesse for et produkt, til efter købet er gennemført. Selskaber skal tilbyde et sammenhængende koncept på tværs af kanaler for at maksimere værdien for deres kunder. I forhold til digitale platforme, er smykkemarkedet forholdsvis ungt sammenlignet med andre forbrugsgoder. I 2017 steg onlinesalget af smykker med 14%, hvilket er mindre end brancher som f.eks. beklædning og "home care".



DEN BÆREDYGTIGE FORBRUGER

Etisk livsstil var en betydningsfuld megatrend i 2017. Flere forbrugere er opmærksomme på og interesseret i virksomheders produktionsstandarder og gennemsigtighed. De virksomheder, som prioriterer bæredygtighed tidligt i udviklingen, synes mere ærlige i forbrugernes optik end de virksomheder, som først ændrer adfærd, når det er nødvendigt³. Forbrugere mener ikke længere, at det kun er NGO'er, som har ansvaret for at sikre en positiv udvikling inden for bæredygtighed. De mener derimod, at en integreret CSR-strategi og lønsomhed ikke nødvendigvis udelukker hinanden, og derfor mener de, at selskaberne også skal være med til at drive de positive forandringer.

³ Kilde: Euromonitor – Megatrends: Ethical Living.

PÅ BRANCHENIVEAU STEG
DET GLOBALE ONLINESALG
AF SMYKKER MED

14%





PANDORA I DETALJEN

DET PERFEKTE HINT

Som for mange andre forbrugerbrands er julen en meget vigtig sæson for PANDORA, og vi forsøger hele tiden at inspirere vores kunder til at vælge PANDORA til højtiden. I 2017 lancerede vi en julekampagne, der på en unik måde var målrettet både gavegivere og -modtagere.

Selvom PANDORA er for alle kvinder, er det meget ofte manden, der køber vores produkter. Faktisk udgør mænd, der køber gaver til deres kære, omkring 60% af vores omsætning. Undersøgelser viser imidlertid, at når det drejer sig om gaver, så er mænd ikke så gode til at forstå en hentydning: En kvinde skal faktisk komme med hentydninger til et gaveønske adskillige gange før manden lægger mærke til det.

Kampagnen *Do get what you wish for* anerkender, hvor stor umage kvinder gør sig for at komme med skjulte (eller knap så skjulte) hentydninger til det særlige PANDORA-smykke, de ønsker sig. Som led i kampagnen lancerede vi en unik funktion på vores forbrugerhjemmesider kaldet *Drop a Hint*, som giver kvinder mulighed for at sende personlige hentydninger direkte til deres kære,



og de dele af kampagnen, der er målrettet mænd, opfordrer direkte mændene til at købe den gave, deres kære ønsker sig til jul eller andre begivenheder.

Ved udgangen af 2017 fik filmen 'Do get what you wish for' mere end 12 mio. visninger på YouTube. Under kampagnen var konverteringsraten på vores forbrugerhjemmesider fire gange højere, end hvad en gennemsnitlig marketingaktivitet genererer.

Kampagnen *Do get what you wish for* bygger videre på markedsføringsplatformen *Do*, der blev lanceret i marts, som opfordrer og inspirerer kvinder til at være tro mod sig selv ved at anerkende og fejre hverdagens personlige sejr, som man ofte glemmer at lægge mærke til.

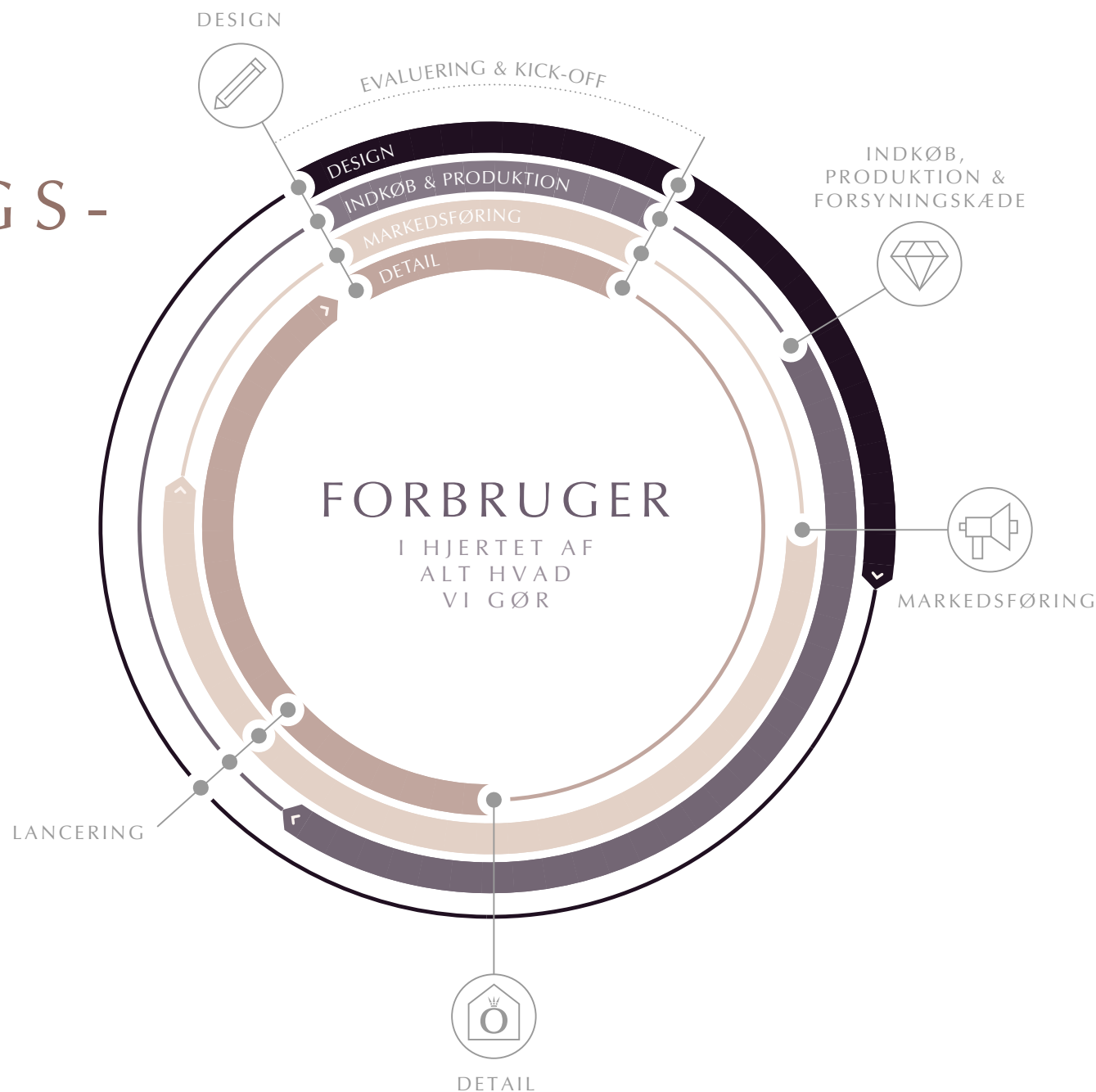
OMKRING 40% AF DE KVINDER, SOM EJER ET PANDORA-SMYKKE, HAR I 2017 FÅET DET I GAVE, OG OVER 60% AF GAVEGIVERNE VAR MÆND.



PANDORAS FORRETNINGS- MODEL

VORES INTEGREREDE FORRETNINGSMODEL MEDFØRER, AT VI EJER OG DRIVER HELE VÆRDIKÆDEN, FRA DESIGN OG INDKØB AF RÅMATERIALER TIL PRODUKTION, DISTRIBUTION, MARKEDSFØRING OG DETAIL.

Som virksomhed og brand har vi mange konkurrencemæssige styrker – fra vores smykkers design og kvalitet til fleksibiliteten i vores værdikæde og vores fokus på bæredygtighed. Vi er førende inden for segmentet for smykker til tilgængelige priser og verdens største producent målt på antal fremstillede smykker. Vi er kendt for vores kvalitet og håndværk, og vi er innovative i vores design og arbejdsmetoder på tværs af værdikæden.





DESIGN

Vores smykker designes med tanke på såvel fremtidige tendenser som tidligere kollektioner. På den måde kan vi tilbyde moderne og innovative designs og samtidig aktivere vores eksisterende sortiment for at skabe balance i salget af eksisterende og nye kvalitetsprodukter. Vi følger en strategi for vores produktkollektion, som sikrer, at vi løbende opbygger og udvider vores komplette smykkeunivers, så vi kan imødekomme kundernes behov.

Vores designproces begynder, når vores teams fra design, produktion, markedsføring og detail mødes for at planlægge året. Vi begynder med at evaluere salget af tidligere kollektioner baseret på input fra vores regioner og franchisetagere samt de seneste salgstal i vores konceptbutikker. Denne evaluering giver os mulighed for at se, hvilke produkter, designs, materialer, farver og priskategorier, der solgte bedst. Dette bruger vi til at skabe nye designs. Vi kombinerer disse oplysninger med viden om de globale trends inden for smykker, mode og alle aspekter af forbrugerradfærd samt oplysninger om de seneste nyskabelser inden for materialer og smykkedesign fra PANDORA Innovation Centre i Bangkok og fra leverandører af maskiner og materialer.

GLOBAL LEDER INDEN FOR SMYKKER TIL TILGÆNGELIGE PRISER

Vores designteam begynder derefter at skitsere en vision for den kollektion, som skal realiseres af hele vores værdikæde på vejen mod forbrugere. Designteamet arbejder tæt sammen med vores innovationsteam om at skabe individuelle designs og indarbejde store, innovative koncepter. Med denne holistiske tilgang kan vi imødekomme de seneste forbrugertrends og drage fordel af innovative produkter, materialer og produktionsprocesser.

2017 I TAL

~200

TUSIND CHARMS
SOLGT DAGLIGT

~40

TUSIND ARMBÅND
SOLGT DAGLIGT

62

NYE RINGE
LANCERET

54

NYE ØRERINGE
LANCERET

44

NYE HALSKÆDER
OG VEDHÆNG LANCERET



INDKØB, PRODUKTION OG FORSYNINGSKÆDE

Langt størstedelen af vores smykker fremstilles på vores egne anlæg i Thailand, hvor vi kombinerer standardiserede, skalérbare og moderne produktionsmetoder med traditionelle håndværksteknikker. Hvert enkelt smykke håndforarbejdes af erfarne og dygtige smykkehåndværkere, og vi kan hurtigt opskalere produktionen af populære produkter.

I produktudviklingsfasen tegnes hvert enkelt nye smykke i 3D på PANDORAs Innovation Centre i Bangkok. Disse testes derefter blandt fokusgrupper og udvalgte butiksmedarbejdere verden over, og de første prototyper fremstilles. Samtidig analyserer vores team hvert enkelt design for at rettelægge den mest effektive produktionsproces. Vores design- og produktudviklingsteams arbejder derefter på at finjustere det endelige design.

For kunne fastholde den kvalitet, som vi er kendt for, foretager vi grundige kvalitetstests og indkøber materialer af høj kvalitet rundt om i verden, idet vi tager højde for en lang række forhold lige fra omkostninger og leveringstid til bæredygtigt indkøb og forretningsetik. Dermed sikrer vi, at vi altid har adgang til de materialer og det udstyr, vi har brug for – samt at vi kun anvender leverandører, som deler vores etiske standarder.

VERDENS STØRSTE VAREMÆRKEPRODUCENT AF SMYKKER MED EN KOMPLET VÆRDIKÆDE

Når en kollektion er færdigudviklet, går smykkerne i produktion på vores produktionsanlæg i Thailand, hvor vi anvender "lean" produktionsprincipper for at sikre kort produktionstid. En lille andel af vores produkter fremstilles af nøje udvalgte eksterne leverandører i Thailand, Kina og Italien.

Når en kollektion lanceres, kan den fås i samtlige butikker i over 100 lande. For at kunne imødekomme efterspørgslen året igennem vurderer vores Supply Chain teams løbende salget ud af butikkerne og optimerer vores distribution for at sikre, at produkterne når rettidigt frem til de rette forhandlere.

2017 I TAL

117

MIO.
SMYKKER
FREMSTILLET

88%

AF SMYKKERNE
FREMSTILLES PÅ VORES
EGNE FABRIKKER

2,6

MIA.
HÅNDSATTE STEN

97%

AF SØLVKORNENE STAMMER
FRA GENANVENDETE KILDER



MARKEDSFØRING

Med henblik på at styrke vores brand og tiltrække flere kunder til butikkerne er vi i dialog med kunderne via en lang række kanaler fra TV-reklamer og sociale medier til vores interaktion med kunderne i butikkerne og på vores hjemmesider. Gennem disse interaktioner lytter vi til vores kunder for at sikre, at vi leverer en bedre personlig shoppingoplevelse, og forstår, hvad kunderne forventer af PANDORA både som produktforhandler og som brand. Denne viden gives videre til de relevante dele af vores værdikæde via vores Consumer Insights team.

Med PANDORAs brandoplevelse ønsker vi at inspirere kvinder på tværs af alle kontaktpunkter. Denne unikke tilgang giver PANDORA en markant og konkurrencedygtig markedsposition, som tager udgangspunkt i vores kunders behov og ønsker samt PANDORAs brandværdier og brandfundament. Vi har fokus på at give alle vores kunder en personlig og relevant oplevelse med afsæt i inspirerende produkthistorier. Vi har også fokus på at tage godt hånd om hver enkelt kunde og yde optimal service på tværs af alle kontaktpunkter både før, under og efter et køb. Disse elementer er med til at skabe en unik brandoplevelse, som adskiller os fra konkurrenterne.

Alle nye kollektioner ledsages af et omfattende salgs- og markedsføringsmateriale, som består af

VERDENS MEST KENDTE SMYKKEBRAND

et komplet sæt materialer med alt lige fra reklamer og PR til butiksmateriale, som er med til at løfte kundernes oplevelse og fortæller hele historien om vores produktkollektioner. Vores markedsføringsteams går i gang med dette arbejde, mens kollektionen stadig er i designfasen. Før en lancering markedsfører vi også de nye produkter gennem vores digitale kanaler, blandt andet via vores netværk af bloggere og andre influencers.

2017 I TAL

10,7 MIO.
PANDORA CLUB
MEDLEMMER VED
ÅRETS UD GANG

570 TUSIND
ONLINE-ØNSKE-
SEDLER OPRETTET

13 MIO.
FØLGERE PÅ
FACEBOOK VED
ÅRETS UD GANG

250 MIO.
BESØG PÅ VORES
FORBRUGERHJEM-
MESIDER

8 ud af 10
KVINDER KENDER PANDORA



DETAIL

PANDORAs smykker kan købes hos tusindvis af forhandlere i mere end 100 lande gennem vores konceptbutikker, eSTOREs, online-partnere og andre salgskanaler.

Vi arbejder på at sikre, at kunderne får en personlig shoppingoplevelse hos PANDORA, uanset hvor de køber deres produkt – om det er i en PANDORA-konceptbutik, online eller andre salgskanaler. Vores konceptbutikker er det ultimative sted at handle, da kunderne får inspiration, vejledning og personlig rådgivning. Her kan kunderne røre vores produkter og opleve hele vores smykkeunivers.

Vores konceptbutikker er enten PANDORA-ejede eller franchisebutikker. Vi foretrækker at eje butikkerne selv, men valget mellem denne model og et samarbejde med franchisetagere afhænger af en række faktorer, herunder butikens beliggenhed og markedsbehov.

Vores franchisetagere og regionale detailteams ser en kollektion nogle få måneder, før den bliver lanceret. Uanset om de arbejder i vores PANDORA-ejede butikker eller hos franchisetagere, anser vi de engagerede medarbejdere i vores butikker som ambassadører for PANDORA. Hver dag giver de inspiration og vejledning til vores kunder og hjælper dem med at vælge det rigtige smykke til enhver lejlighed. Før vi lancerer

STORT OG PROFITABELT BUTIKS- NETVÆRK

en ny kollektion, får vores butiksmedarbejdere den viden og information, der er nødvendig for at forstå de nye produkter, så de kan give inspiration til de kunder, de skal betjene.

Det store antal PANDORA-ejede butikker gør os til en fuldt integreret detailkæde med kontrol over egen distribution. Dermed har vi mulighed for at analysere, hvordan vi bedst kan inspirere kunderne med vores præsentation af produkterne i butikkerne, og vi kan skabe balance i vores varelager på tværs af hele værdikæden og sikre, at de rigtige produkter er tilgængelige i de rette butikker.

2017 I TAL

2.446 KONCEPTBUTIKKER

974 PANDORA-EJEDE
KONCEPTBUTIKKER

5.348 ØVRIGE SALGS-
KANALER

19 ESTORES

170.000
E-LÆRINGSMODULER
GENNEMFØRT GLOBALT

Da vi selv ejer og kontrollerer størstedelen af vores værdikæde, har vi styring med og overblik over processen, hvilket styrker samarbejdet på tværs af vores teams, funktioner og geografiske områder. Hermed øges den samlede effektivitet. Data og viden fra de enkelte teams er med til at skabe en unik videnbase, som kanaliseres tilbage i værdikæden, hvilket giver os mulighed for hurtigt at tilpasse os markedsændringer og udnytte nye muligheder.

Vi har syv produktlanceringer om året, som vi har lagt omkring de traditionelle modesæsoner, højtider og mærkedage for at sikre, at kunderne hele tiden har et udvalg af nye PANDORA-produkter at vælge imellem. Denne model er med til at sikre hyppig fornyelse i produktudbuddet og øger trafikken til butikkerne. Langsomt omsættelige varer udfases, mens populære produkter hurtigt kommer på hylderne igen takket være kort produktionstid.

Fleksibiliteten i vores værdikæde gør, at vi kan lancere produkterne på forskellig vis. Generelt tager det omkring 11 måneder at udvikle en ny kollektion. For at kunne tilpasse os de makroøkonomiske tendenser og kulturelle forandringer, der hele tiden opstår, opererer vi også med en såkaldt "open capacity"-proces, som giver os mulighed for at udvikle nye smykker helt fra designfasen til endeligt produkt, på 4 måneder. Det giver os den fornødne fleksibilitet til hurtigt at udnytte den viden, vi tilegner os fra de mest popu-

lære produkter, så vi med kort varsel kan imødekomme nye forbrugerbehov. Herved kan vi holde os på forkant, når der opstår nye trends.

Der er en række vigtige faktorer, som præger hele vores værdikæde, herunder prognoser og bæredygtighed. Vi anvender aktivt prognoser igennem hele forløbet – fra forudsigelsen af nye trends og efterspørgsel efter produkter til prognoser for råvarepriser og evaluering af behov for at genopfylde varelagerne for de enkelte butikker. Baseret på disse prognoser kan vi tilpasse vores tiltag efter behov. Ved at kombinere vores prognoser med hurtig tilpasning i vores værdikæde kan vi f.eks. sikre, at vores butikker fører de rigtige produkter og ikke har for store varelagre.

Bæredygtighed er en vigtig del af PANDORAs forretning, og det skaber i stigende grad værdi for kunderne. Da vi selv ejer og kontrollerer størstedelen af vores værdikæde, kan vi indarbejde bæredygtighed i alle aspekter af vores forretningsmodel. Ansvarlig forretningspraksis starter i designfasen med valget af materialer og leverandører og fortsætter med måden, hvorpå vi forarbejder, distribuerer og sælger vores smykker.

DET TAGER CA. 11 MÅNEDER AT UDVIKLE EN KOLLEKTION FRA IDÉ TIL FÆRDIGT PRODUKT. HVIS DER OPSTÅR NYE TRENDS, KAN VI FOR STANDARD-PRODUKTER REDUCERE DENNE UDVIKLINGSTID TIL 4 MÅNEDER.



2,6

MIA. STEN BLEV SAT I VORES SMYKKER

STØRSTEDELEN ER SYNTETISKE SMYKKESTEN, SOM OFTE HAR DEN SAMME GRUNDLÆGGENDE KRYSTALSTRUKTUR SOM NATURSTEN.



“

FORBRUGERDREVEN INNOVATION HANDLER IKKE KUN OM, HVAD FORBRUGERNE VIL HAVE. DET HANDLER I LIGE SÅ HØJ GRAD OM AT LEVERE DET, FORBRUGERNE ENDNU IKKE ER KLAR OVER, AT DE VIL HAVE.

- STEPHEN FAIRCHILD,
SVP & CHIEF CREATIVE OFFICER



Det nye hjerteformede stendesign. En kuppelformet profil og rektangulære facetter giver den nye sten visuel kant.

PANDORA I DETALJEN

VELKOMMEN TIL PANDORAS SMYKKELEGEPLADS FOR INNOVATION

I PANDORAs Innovation Centre i Bangkok, Thailand, gør vi det (næsten) umulige muligt. I 2017 investerede vi i et nyt innovationscenter og en "smykkelegeplads" som fundamentet for innovationen i PANDORA.

Innovationscentret benytter alle de nyeste smykketeknologier og udstyr, og det er her vores design-, produktions- og innovationsteams i hidtil uset grad har mulighed for at flytte grænserne for, hvad der er muligt, og afprøve nye ideer, udvikle nye koncepter, fremstille prototyper og eksperimentere med nye måder at fremstille smykker på.

Vores PANDORA Innovation Centre har desuden 3D-printere, som er vigtige under udviklingsprocessen. Med 3D-printere kan vi hurtigt printe nye designs, foretage ændringer og afprøve dem på forbrugergrupper, hvilket

alt sammen er med til at gøre designprocessen væsentligt hurtigere og mere forbrugerfokuseret end nogensinde før.

Vores investering i PANDORA Innovation Centre skete i 2017 som led i vores arbejde med at forny vores udviklingsproces og sætte forbrugeren i centrum i endnu højere grad. I den nye proces tager udviklingen afsæt i forbrugers behov og er integreret i hele værdikæden. Nye ideer kan komme fra alle mulige forskellige steder i virksomheden, og alle led i værdikæden skal arbejde sammen for at videreføre ideen fra tanke til færdigt produkt.

Vores nye forbrugerdrevne udviklingsproces sikrer os en pipeline af kommercielt stærke og innovative koncepter, hvoraf de første vil blive lanceret i 2018.

VORES STRATEGI

VIDEREUDVIKLING AF VORES STRATEGI

Vores strategiske søjler danner grundlaget for vores arbejde. Søjlerne er med til at holde os på rette spor og sikre, at vi altid sætter forbrugeren i centrum.

INNOVATIVE SMYKKER TIL TILGÆNGELIGE PRISER

Vi udvider vores aktuelle smyksesortiment for at kunne opfylde behovene hos vores mange forskellige kunder og afspejle udviklingen i deres liv. Alle designs er således baseret på PANDORAs unikke designkode. Kategorien Charms og Armbånd, som blev lanceret i 2000, er fortsat vores vigtigste produktkategori, men vi opbygger løbende andre kategorier som Halskæder og Vedhæng samt Ringe og Øreringe for at sikre en afbalanceret produktportefølje.

Med henblik på at inspirere vores kunder har vi fokus på løbende produktfornyelse ved at skabe nye koncepter og designfunktioner samt lancere nye og kulturelt relevante produkter til de forskellige sæsoner og lejligheder. Vi øger samtidig frekvensen for lanceringer af nye produkter. I 2022 øger vi antallet af produktlanceringer fra syv til ti

pr. år, samtidig med at vi vil lancere mindst ét nyt koncept pr. år.

Størstedelen af vores smykker produceres i sterling sølv, men vi indfører andre metaller, blandede metaller og andre materialer for at gøre produkterne mere relevante for forbrugerne. Vi tilbyder tilgængelige priser, som giver forbrugeren mulighed for hyppige køb, blandt andet til gaveformål.

Vi udvider vores produktionskapacitet og udnytter PANDORA Innovation Centre i Thailand. Vi investerer i innovation, samtidig med at vi takket være en fleksibel værdikæde kommercielt kan reagere hurtigere på nye trends og muligheder for at inspirere kunderne.

KORT FORTALT

- Være førende inden for kategorien Charms
- Vinde markedsandele i de øvrige kategorier
- Levere hurtig, rettidig og omfattende fornyelse i vores design
- Udvikle nye koncepter

VORES VÆRDIGRUNDLAG

Vi inspirerer enhver kvinde til at udtrykke de mange facetter, der kendetegner hende, som den hun er. Det gør vi gennem:



ÆGTE SMYKKER TIL TILGÆNGELIGE PRISER

Ved at tilbyde kvalitetshåndværk til priser, hun kan betale



PERSONLIG SHOPPINGOPLEVELSE

Ved at give en god, imødekommende og inspirerende oplevelse



MODERNE DESIGN

Ved at tilbyde moderne smykker i forskellige stilarter og som er kulturelt relevante



UDTRYKSFORM

Ved at afspejle hendes fortid, nutid og fremtid, hendes relationer og hendes mange facetter

FLEKSIBEL PRODUKTION

Vi har bygget to af verdens største smykkeproduktionsanlæg. På disse anlæg udvider vi vores produktionskapacitet, så vi kan efterleve vores produkt- og designvision. Det giver os mulighed for at øge effektiviteten i vores produktion og sikrer en mere fleksibel produktudvikling, så vi hurtigere kan lancere nye smykker – på så kort tid som 4 måneder. Dermed kan vi reagere endnu hurtigere på nye trends og muligheder over for kunderne. Vores PANDORA Innovation Centre i Thailand er udviklet til at fremstille smykker og designs på måder, som er helt nye i branchen.

KORT FORTALT

- Fremtidens produktudvikling
- Brancheførende produktionsanlæg
- Udvidelse af produktionskapaciteten
- Operationel effektivitet

DIGITALISERET BRANDOPLELEVELSE

Vi har fokus på at sikre en personlig, inspirerende og sammenhængende forbrugeroplevelse på tværs af vores forskellige kontaktpunkter.

Vi ønsker at give inspiration til eksisterende kunder og tiltrække nye kunder ved hele tiden at være på forkant med nye trends, og vi formidler denne viden via influencers på de sociale medier samt via PR, begivenheder og sponsorer.

Vi anvender i stigende grad inspirerende historier om produktdesigns og arbejder med en mere omfattende produktpræsentation. Dette hjælper med at guide gavegiveren, som er en vigtig kunde for PANDORA, såvel som vores forbrugere.

Vores kunder skal kunne benytte alle salgskanaler, både online og i vores fysiske butikker, og få den samme personlige oplevelse. Vi arbejder på at anvende data til at registrere kunderne både online og offline, så vi kan huske, hvad de har købt og hvorfor. Dermed kan vi målrette vores produktanbefalinger og indhold og give kunderne produktoplysninger og en visuel præsentation, der kan inspirere dem. Vi tilpasser i stigende grad vores markedsføringsaktiviteter for at sikre en mere personlig og inspirerende kundeoplevelse. Vi anvender traditionelle trykte medier og TV-medier, men vi rykker gradvist over mod digital markedsføring rettet mod enkeltpersoner, hvor indholdet er skræddersyet til den enkelte kunde.

KORT FORTALT

- Styrkelse af vores førende brandposition
- Omfang og effektivitet af markedsføring
- Inspirerende kundeoplevelse
- Skræddersyet digital markedsføring

SUCCESS PÅ FLERE PLATFORME

PANDORA er en globalt geografisk afbalanceret virksomhed, og vi har historisk set haft succes med at gå ind på nye markeder. Vi arbejder fortsat på at opnå vækst på vores eksisterende markeder og samtidig skabe yderligere balance i virksomheden, efterhånden som vi opnår vækst på nyere markeder.

PANDORAs konceptbutik, hvor kunderne får en inspirerende og personlig oplevelse, er fortsat vores foretrukne salgskanal. Konceptbutikken er det optimale sted til at få inspiration og personlig rådgivning fra PANDORAs medarbejdere. Her giver vi kunderne mulighed for at røre vores nye produkter, og vi kan hjælpe gavegivere med at vælge deres gave. Vi fastholder en tilstedeværelse i multibrandede distributionskanaler, hvis det er nødvendigt for at kunne betjene vores kunder, og vi derved kan sikre en brandet tilstedeværelse og en inspirerende præsentation af vores produkter.

Vi udvider antallet af PANDORA-ejede butikker. Med flere PANDORA-ejede butikker, som vores foretrukne salgskanal, kan vi bedre kon-

trollere kundernes købsproces og oplevelse, både i butikkerne og på tværs af salgskanalerne, hurtigere implementere kommercielle beslutninger og planlægge på tværs af hele værdikæden for at sikre, at de rigtige produkter er tilgængelige på det rigtige tidspunkt, og samtidig nedbringe overskydende varebeholdninger.

Vi arbejder på at forbedre vores onlinesalg for at være mere relevante for vores digitalt orienterede forbrugere. Vi arbejder samtidig på at integrere vores fysiske salgskanaler og onlinesalgskanaler yderligere for at kunne give kunderne den samme oplevelse, uanset hvilken salgskanal, de vælger. Det vil gøre det langt lettere for vores kunder at shoppe på tværs af vores fysiske butikker og onlinebutikker. Kunderne skal let kunne købe PANDORAs produkter på deres forskellige platforme, og de skal tilbydes flere leveringsmuligheder og god kundeservice, uanset hvor de køber vores produkter.

KORT FORTALT

- Udvide antallet og den geografiske udbredelse af PANDORA-ejede butikker
- Butikskompetencer
- Vækst i e-handel
- Samme oplevelse på tværs af alle salgskanaler

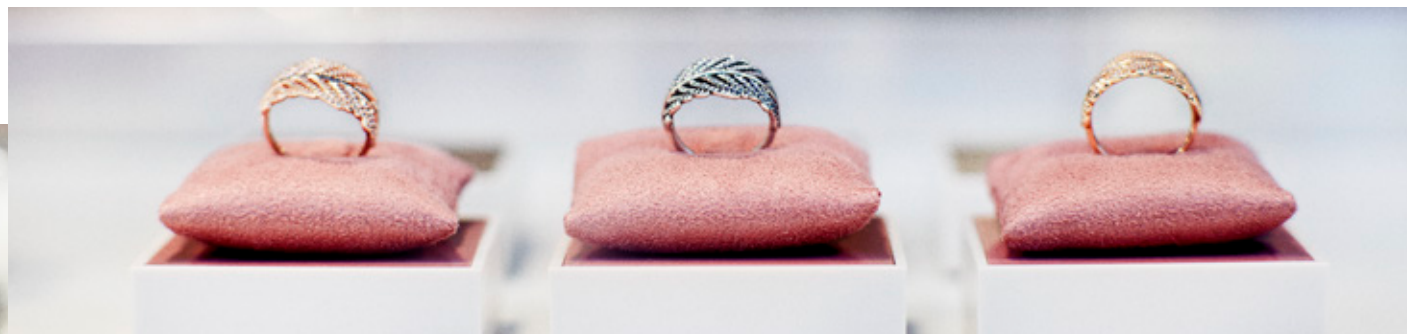




“

MED VORES KONCEPTBUTIKKER KAN VI SIKRE EN MERE ENSARTET KOMMERCIEL EKSEKVERING, SÅ VI KAN GIVE KUNDERNE DEN BEDSTE OPLEVELSE OG SAMTIDIG MÅKSI-MERE VORES PRODUKTUDBUD.

- DAVID ALLEN, PRESIDENT, EMEA



PANDORA I DETALJEN

PANDORA-OPLEVELSEN UDBREDES TIL HELE VERDEN

Når en kunde træder ind i en PANDORA-ejet konceptbutik, træder kunden ind i PANDORAs verden med en smagfuldt indrettet udstilling, hvor vi præsenterer vores smykkeunivers på bedste vis.

PANDORA-ejede konceptbutikker er en vigtig del af vores indsats for at skabe en shoppingoplevelse med fokus på vores brand. Brandet salg, herunder konceptbutikker, eSTOREs og shop-in-shops, udgør fortsat en større del end det ikke-brandede salg, til dels fordi vi med det brandede salg kan tilbyde den bedst mulige shoppingoplevelse.

Der er dog også en lang række andre fordele. Når vi har fuld kontrol over hele værdikæden, fra design og indkøb til produktion og salg, modtager vi et konstant flow af data, som gør os i stand til hurtigt at reagere på behovet i markedet. Hvis vi f.eks. har et produkt, som sælger rigtig godt, kan vi hurtigt opskalere produktionen og få produktet frem til de butikker, hvor salget går specielt godt.

Vi fortsatte udvidelsen af vores netværk af PANDORA-ejede butikker i 2017. Vi erhvervede City Time S.L., som ejer distributionsrettighederne til PANDORAs smykker i Spanien, Gibraltar og Andorra. Med købet, som omfattede 50 konceptbutikker, opnår vi bedre kontrol med et af de større smykkemarkeder i Europa. Derudover overtog vi distributionen i Belgien og Sydafrika og udvidede netværket i Latinamerika ved at åbne netto 34 konceptbutikker. I alt overtog eller åbnede vi 376 PANDORA-ejede konceptbutikker verden over, og ved årets udgang udgjorde vores netværk af PANDORA-ejede butikker 974, hvilket svarer til 40% af vores netværk af konceptbutikker.

03 / LEDELSE OG LEDELSESPRINCIPPER

“

MINE PANDORA CHARMS SYMBOLISERER VARME OG ER BETYDNINGSFULDE FOR MIG. DET ER VIGTIGT FOR MIG, AT JEG KAN KØBE CHARMS, SOM HAR EN SPIRITUEL BETYDNING – DE BRINGER VÆRDI OG HELD TIL MIN FAMILIE OG JEG.

- RENEE (25) HAR GÅET MED PANDORA-SMYKKER I 5 ÅR



GOD SELSKABS- LEDELSE

PANDORAs mål for god selskabsledelse er at sikre gennemsigtighed og 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 fastlagte oplysningskrav i gældende lovgivning og som udstedt af Nasdaq Copenhagen. Nasdaq Copenhagen har inkorporeret anbefalingerne for god selskabsledelse i "Regler for udstedere af aktier".

Bestyrelsen følger fortsat de danske anbefalinger om god selskabsledelse, som blev vedtaget i maj 2013 med mindre tilretninger i 2014. I 2017 valgte PANDORA delvist at afvige fra anbefaling nr. 3.4.6, idet formanden for nomineringsudvalget ikke også er formand for bestyrelsen.

Hos PANDORA vælger nomineringsudvalget en formand, som enten skal være formanden eller én af næstformændene for bestyrelsen.

BESTYRELSE OG DIREKTION

Beføjelserne fordeles mellem bestyrelsen og direktionen, og der eksisterer en uafhængighed mellem disse to organer, som det er normal praksis i Danmark. Bestyrelsen vælges af den ordinære generalforsamling 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 og strategiske ledelse i PANDORA. Bestyrelsens hovedopgaver er at sikre, at PANDORA har et stærkt ledelsesteam, en passende organisationsstruktur, effektive forretningsgange, en optimal kapitalstruktur, transparent bogføring og bogføringsrutiner samt ansvarlig kapitalstyring. Desuden overvåger bestyrelsen selskabets økonomiske udvikling og de dertil hørende planlægnings- og rapporteringssystemer.

Bestyrelsens sammensætning skal sikre, at bestyrelsen til enhver tid kan overvåge PANDORAs 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 sikre, at PANDORA kan nå sine mål.

BESTYRELSENS VIRKE I 2017

Bestyrelsen afholdt otte ordinære bestyrelsesmøder i løbet af året med en samlet mødeprocent på 93%. I 2017 var bestyrelsens primære fokusområder fortsat vækst, geografisk ekspansion, produktdiversificering (komplet smykkebrand), IT, udvidelse af produktionen, strategi og selskabets organisationsmæssige udvikling. Bestyrelsen har etableret et revisionsudvalg, et vederlagsudvalg og et nomineringsudvalg. Bestyrelsen udpeger udvalgsmedlemmer og udvalgsformænd. Udvalgenes kommissorier offentliggøres på selskabets hjemmeside.

REVISIONSUDVALGET

De nuværende medlemmer af revisionsudvalget er Birgitta Stymne Göransson (formand), Anders Boyer og Andrea Alvey. Revisionsudvalget gennemgår og vurderer PANDORAs regnskabsafslæggelses- og revisionsprocedurer samt interne kontrolsystemer og tager stilling til, om disse kontrolprocedurer er tilstrækkelige. Det er revi-

sionsudvalgets opgave at føre tilsyn specielt med følgende områder:

- regnskabsafslæggelsesprocessen
- interne kontrol- og risikostyringssystemer
- uafhængig revision

Revisionsudvalget holdt seks møder i 2017 med en mødeprocent på 100%. Hovedaktiviteterne i 2017 var:

- møder med direktionen og uafhængige revisorer for at gennemgå den reviderede årsrapport
- møder med direktionen for at gennemgå delårsrapporterne, de vigtigste aspekter af anvendt regnskabspraksis og væsentlige regnskabsmæssige skøn
- overvejelse om PANDORAs interne kontroller og risikostyringssystemer er tilstrækkelige og effektive
- gennemgang af PANDORAs væsentligste finansielle risici
- revurdering af behovet for en intern revisionsfunktion og godkendelse af kommissoriet for Governance, Risk & Compliance-afdelingen
- anbefalinger til valget af uafhængige revisorer, herunder evaluering af uafhængighed, kompetencer og honorar
- revisionsudvalgets årlige selvevaluering
- gennemgang af opdateringer til den finansielle rapporteringsstruktur

VEDERLAGSUDVALGET

De nuværende medlemmer af vederlagsudvalget er Peder Tuborgh (formand), Christian Frigast, Allan Leighton, Bjørn Gulden og Andrea Alvey. Vederlagsudvalgets væsentligste opgaver er:

- at udarbejde anbefalinger til bestyrelsen om vederlagspolitikken for bestyrelsen og direktionen, hvad angår faste og variable dele af vederlagspakken
- at fremsætte forslag til bestyrelsen til dennes og direktionens samlede individuelle vederlagspakke
- at sikre, at oplysningerne om vederlag i årsrapporten er korrekte, nøjagtige og tilstrækkelige

Vederlagsudvalget afholdt fire møder i 2017 med en mødeprocent på 95%. Hovedaktiviteterne var den årlige gennemgang af vederlagspolitikken og vejledningen for incitamentsafslønning samt godkendelse af PANDORAs samlede lønregulering. Udvalget foretog også en gennemgang af den langsigtede incitamentsordning.

NOMINERINGSUDVALGET

De nuværende medlemmer af nomineringsudvalget er Christian Frigast (formand), Peder Tuborgh, Ronica Wang og Per Bank. Nomineringsudvalget bistår bestyrelsen med at opfylde sit ansvar i forbindelse med:

- beskrivelse af de kvalifikationer og kompetencer, der kræves af medlemmer af bestyrelsen samt direktionen

- nominering af kandidater til 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 2017 med en mødeprocent på 100%. Hovedaktiviteterne var den årlige selvevaluering, en vurdering af samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen samt en evaluering af de enkelte bestyrelses- og direktionsmedlemmers præstationer.

BESTYRELSENS SELVEVALUERING

Bestyrelsen foretager en gang om året en selvevaluering for løbende at forbedre sin præstation og samarbejdet med direktionen. Formanden for nomineringsudvalget styrer evalueringsforløbet. Evalueringen udføres ved, at hvert enkelt bestyrelsesmedlem udfylder et spørgeskema efterfulgt af en drøftelse i bestyrelsen, hvor man fastlægger og aftaler forbedringstiltag. En gang årligt skal CEOen foretage en evaluering af de enkelte direktionsmedlemmer.

Blandt de emner, der behandles i selvevalueringen, er bestyrelsens sammensætning, nomineringsprocessen samt bestyrelsens kompetencer. Derudover afdækkes f.eks. bestyrelsens involvering i økonomistyring og kontrol, risikostyring, ressourcer og tid brugt på strategiske drøftelser, samarbejdet med direktionen, de individuelle bidrag samt udvalgsarbejdet.

I forbindelse med den selvevaluering, der blev gennemført i 2017, blev der identificeret følgende styrker og udviklingsområder for bestyrelsen; generelt har bestyrelsen tilstrækkeligt og bredt branchekendskab, og dens medlemmer har forskellige kompetencer og baggrunde, som matcher PANDORAs virksomhed og strategi. Bestyrelsens struktur og udvalgsarbejde er effektivt og velfungerende, og ligeledes samarbejdet med direktionen. Bestyrelsen har i 2017 været dybt involveret i udviklingen af PANDORAs fremadrettede strategi. De primære fokusområder for 2017/2018 er derfor strategi, brand marketing såvel som udførelse, monitorering og involvering i forretningen for at understøtte produktudvikling, digitalisering og vækststrategier.

YDERLIGERE INFORMATION

Den lovpligtige redegørelse for god selskabsledelse for 2017, jf. årsregnskabslovens § 107b, findes på

<http://investor.pandora.net/107bstatement2017DK.cfm>.



SAMFUNDSANSVAR (CSR)

Vi mener, at høje etiske standarder og vores mål-sætning om at fremstille ægte smykker af høj kvalitet går hånd i hånd. Vi ønsker, at kvinder skal kunne fejre deres personlige historier med smykker, der er fremstillet af etisk indkøbte materialer og forarbejdet ansvarligt, da vi gerne vil beskytte vores planet og de mennesker, der bor på den.

Vores integrerede forretningsmodel betyder, at vi selv ejer og styrer størstedelen af vores værdikæde, og derved kan vi indarbejde bæredygtighed i alle aspekter af vores drift. Vi arbejder tæt sammen med vores leverandører og samarbejdspartnere for at sikre høje etiske standarder, og vi kommunikerer vores indsats og resultater udadtil for at inspirere samarbejdspartnere og konkurrenter til at indføre tilsvarende tiltag.

PANDORAS ETIK

PANDORA *Ethics* er integreret i hele vores værdikæde gennem politikker, retningslinjer og værktøjer. I 2017 havde PANDORA *Ethics*-programmet fokus på:

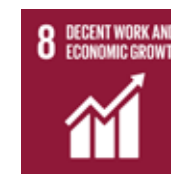
- Opstart af produktion på vores LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) Gold-certificerede og miljøvenlige produktionsanlæg i Lamphun, Thailand
- Igangsættelse af byggeriet på et andet LEED-certificeret miljøvenligt produktionsanlæg i Bangkok
- Formand for Standards Committee i Responsible Jewellery Council (RJC), hvor arbejdet i 2017 omfattede udviklingen af en ny Chain-of-Custody standard for guld
- Vurdering og udvikling af leverandører

Vi foretager jævnligt etiske risikovurderinger for at definere vores holdninger og aktiviteter inden for virksomhedsintegritet, menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder samt miljø. Vores holdninger og krav inden for disse områder kommunikerer til medarbejderne gennem vores interne etiske kodeks. Dette kodeks understøttes af obligatorisk uddannelse af alle medarbejdere og oplysningskampagner. Endvidere kan alle medarbejdere anvende vores Etiske Hotline, hvis de mener, at vores etiske standarder ikke overholdes.

PANDORA BIDRAGER TIL FREMSKRIDT INDEN FOR DE FLESTE AF FN'S 17 MÅL FOR BÆREDYGTIG UDVIKLING. VI HAR FOKUS PÅ DE SYV MÅL, HVOR VI VURDERER, AT VORES VIRKSOMHED KAN HAVE DEN STØRSTE POSITIVE ELLER NEGATIVE INDVIRKNING.

PRODUCT, PEOPLE, PLANET

Vi arbejder målrettet på at fremstille vores produkter med integritet og skabe ordentlige arbejdsforhold for vores medarbejdere samt minimere vores miljø- og klimapåvirkning. Vores Product, People, Planet platform sikrer en konsekvent tilgang på tværs af vores kommunikationskanaler – fra kundevedtatte hjemmesider og PANDORAs årlige Ethics-rapport til intern uddannelse.





PRODUCT

Den ansvarlige forretningspraksis begynder i designfasen med valg af materialer og fortsætter gennem vores etiske indkøbs- og produktionsprocedurer. Når leverandørerne indgår en aftale med PANDORA, underskriver de vores adfærdskodeks for leverandører, som omfatter virksomhedsintegritet, menneskerettigheder og miljøforhold. For at sikre efterlevelse af vores kodeks har vi etableret et omfattende "Responsible Supplier Programme", som omfatter screening og risikovurdering, uddannelse, dialog og auditering af leverandører samt sikrer rettidig opfølgning i tilfælde af manglende efterlevelse.

FORSYNINGSKÆDE OG RÅMATERIALER

Sølv er det mest anvendte råmateriale i vores produkter. I 2017 stammede 97% af PANDORAs indkøbte sølvkorn fra genanvendte metaller. De resterende 3% kan spores tilbage til certificeret ansvarlig minedrift. Vi samarbejder med specialiserede leverandører af sølvprodukter for at sikre, at den højst mulige procentdel af det sølv, der indgår i deres produkter, stammer fra genanvendte metaller. I 2017 stammede 74% af de guldkorn, der anvendtes i PANDORAs produkter, fra genanvendte metaller. Det resterende guld stammede fra miner, som er godkendt i henhold til RJC's Chain-of-Custody standard eller Good Delivery List-standarden udstedt af London Bullion Market Association.



PEOPLE

Som et globalt smykkebrand har vores aktiviteter indvirkning på tusindvis af mennesker verden over. Ifølge vores politik for menneskerettigheder skal vi respektere alle menneskerettigheder, og specifikt må vi aldrig medvirke eller opfordre til eller acceptere nogen form for børnearbejde eller tvangsarbejde, vi anerkender og respekterer retten til fri bevægelighed, retten til forsamling og retten til kollektiv forhandling, vi forbyder diskrimination og anden upassende adfærd, som måtte skade medarbejdernes værdighed og de samfund, vi driver virksomhed i, vi giver beskæftigelse og udviklingsmuligheder for medarbejderne via rimelige og objektive resultatkriterier, og vi reagerer åbent og offentligt, hvis der er tegn på krænkelse af menneskerettigheder.

I smykkebranchens forsyningskæde er det primært i forbindelse med minedrift, at der kan forekomme krænkelse af menneskerettigheder. Vi minimerer denne risiko ved at indkøbe genanvendt guld og sølv og primært at anvende syntetiske smykkesten. Alt det guld, sølv og de diamanter, vi anvender, kan spores tilbage til

13.250

MEDARBEJDERE I
THAILAND

leverandører, som er certificeret som ansvarlige leverandører. Risici forbundet med menneskerettigheder vedrørende andre leverandører af varer og tjenesteydelser er omfattet af vores "Responsible Supplier Programme".

UDDANNELSE

Vi tilbyder uddannelse til alle vores medarbejdere via et globalt netværk af PANDORA-undervisere samt interne e-læringsplatform. Vi har særlige kurser for produktionspersonalet, som omfatter tekniske færdigheder, arbejdsmiljø, driftskontinuitet, miljø, lederskab og personlig udvikling.

PRODUKTION

Langt størstedelen af de 117 mio. smykker, vi fremstillede i 2017, blev fremstillet på vores egne anlæg i Thailand. Her er Employee Welfare Committee ansvarlig for at koordinere medarbejdernes interesser i forhold til løn og pension, medarbejderrelationer og sociale aktiviteter. Komiteens medlemmer vælges blandt kollegerne hvert andet år.

PANDORA Production Thailand (PPT) sikrer medarbejderne sikre og sunde arbejdsforhold og konkurrencedygtig løn og personalegoder. Væksten i antallet af fremstillede smykker resulterer i, at medarbejderne i specialiserede afdelinger i perioder arbejder mere, end den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid defineret af internationale standarder. Dette blev i 2017 imødegået ved at fokusere på øget effektivitet og ved at ansætte flere medarbejdere.



PLANET

I henhold til vores miljøpolitik forpligter vi os til at minimere miljøpåvirkningen fra vores aktiviteter ved at søge efter nye måder til at reducere vores forbrug af ressourcer, CO₂-udledning og mængden af affald. Vi opnår og opretholder certifikater for internationalt anerkendt miljøledelse på vores produktionsanlæg, vi gennemfører uddannelse og kampagner, og vi har etableret standardprocedurer for miljøforhold for relevante medarbejdere. Vi har desuden etableret miljø- og energiteams på vores produktionsanlæg.

VIRKSOMHEDSINTEGRITET

Vi tror på fair og ærlig konkurrence, og vi arbejder konstant på at undgå korruption i vores egen organisation og i de samfund, hvor vi har aktiviteter. Risikoen for korruption i vores indkøbsproces modvirkes ved vores Business Integrity Politik og "Responsible Supplier Programme". Et af de vigtigste punkter i vores politik for virksomhedsintegritet er, at vi aldrig må tilbyde, give eller modtage gaver, repræsentation eller andre fordele, som overstiger lokalt fastsatte bagatelgrænser, vi må aldrig tilbyde, bemyndige, give eller modtage bestikelse eller udøve afpresning, vi skal afvise at betale "facilitation payments" – også selvom det måtte betyde, at vi mister forretning – og vi bidrager ikke til hvidvaskning af penge.



2.070

MEDARBEJDERE OVERFLYTTET
 FRA VORES PRODUKTIONSANLÆG I BANGKOK
 TIL VORES NYE ANLÆG I DET NØRDLIGE THAILAND,
 HVOR DE VIL BIDRAGE MED DERES KOMPETENCER,
 PASSION OG VIDEN.

FOR YDERLIGERE
 OPLYSNINGER OM
 VORES ETHICS-PROGRAM,
 POLITIKKER, "RESPONSIBLE
 SUPPLIER PROGRAMME"
 OG ÅRLIGE ETHICS-
 RAPPORT HENVISES TIL
**WWW. PANDORAGROUP.
 COM/CSR.**

Vi recertificeres jævnligt af RJC, og miljørisici i vores forsyningskæde reduceres gennem vores "Responsible Supplier Programme". De primære miljørisici i vores branche er CO₂-udledning og udtømming af råstofressourcer i forbindelse med minedrift. Vi minimerer vores CO₂-udledning ved at indkøbe genanvendt guld og sølv samt ved primært at anvende syntetiske smykkesten, som har en mindre miljøpåvirkning end ædelsten fra minedrift.

RESSOURCEFORBRUG

Vores produktionsanlæg er vores mest ressourceforbrugende anlæg målt på energi, vand, byggematerialer osv. Gennem omfattende investeringer i to nye LEED-certificerede anlæg i Thailand – ét i Lamphun, som åbnede for produktion i 2017, og ét i Bangkok, som åbner for produktion i starten af 2018 – bygger vi til fremtiden, også med hensyn til ressourceeffektivitet.

Vores LEED Gold-certificerede anlæg i Lamphun er opført med 30% genanvendte materialer, og 75% af byggeaffaldet blev genanvendt. Byg-

ningens bæredygtige egenskaber medfører en reduktion i vandforbruget på 45%. Solpaneler genererer 14% af anlæggets energiforbrug, når det kører på fuld kapacitet, og et innovativt air-condition- og ventilationssystem reducerer energitabet ved ventilation med op til 80%.

SAMARBEJDSAFTALER

PANDORA er medlem af FN's Global Compact. I 2017 var vi en del af styrekomiteen, som skal udarbejde et nyt kapitel til FN's Global Compact i Danmark. Derudover er PANDORA certificeret i henhold til bestemmelserne i RJC's "Code of Practices", som indeholder FN's vejledende principper for erhvervslivet og menneskerettigheder. Vi bruger meget tid og mange ressourcer på disse organer og tiltag med henblik på at dele indsatsen og den opnåede erfaring med vores konkurrenter og derigennem fremme etisk forretningsadfærd. I 2017 udviklede RJC med PANDORA som formand for Standards Committee en ny og forbedret Chain of Custody standard for ansvarligt guld.

PANDORA I DETALJEN

STØTTE TIL
LOKALSAMFUNDET

I 2017 bidrog PANDORA-medarbejdere til at forbedre uddannelsesmulighederne for børn i et landområde i Thailand som led i PANDORAs My School Project. My School Project har støttet de thailandske medarbejders hjembyer i 11 år, hvilket gør det til PANDORAs længst varende velgørenhedsinitiativ.

Med ca. 13.250 PANDORA-medarbejdere i Thailand har landet en helt særlig plads i vores virksomheds hjerte. Hvert år kan vores thailandske medarbejdere nominere en skole, de selv har gået på, til at blive renoveret. Medarbejderne gennemfører derefter en undersøgelse af de forskellige skoler ved at tage rundt på besøg, og til sidst udpeges én skole blandt de nominerede. Så begynder arbejdet for alvor. PANDORA betaler for at renovere eller opføre nye bygninger, mens andet udstyr, som f.eks. tavler, borde, stole og vandfiltre, bliver doneret af medarbejderne.

I 2017 blev Ban Non Bok Elementary School udvalgt. Skolen er beliggende i et landområde i det nordøstlige Thailand, og en række af vores medarbejdere har tidligere gået her. My School Project gav disse medarbejdere en mulighed for at støtte lokalsamfundet i deres hjemby og de lærere, der inspirerede dem. Ved at benytte lokale bygningsarbejdere har projektet også hjulpet med at skabe arbejdspladser i lokalsamfundet. Overdragelsen af den nye bygning skete ved en ceremoni, som medarbejderne havde forberedt, og hvor hele byen deltog.

Siden projektet blev iværksat i 2006 har My School Project hjulpet med at forbedre 11 skoler over hele Thailand, og mere end 10.000 af vores thailandske medarbejdere har deltaget ved at nominere deres skoler, gennemføre feltundersøgelser og donere deres egne penge og deres tid.



“

DA JEG FØRSTE GANG SÅ SKOLEN, VI HAVDE BYGGET, BLEV JEG VIRKELIG IMPONERET. IKKE KUN FORDI EN UDENLANDSK VIRKSOMHED HAVDE VALGT AT GØRE NOGET SÅ STORT FOR ET LOKALSAMFUND, MEN FORDI SYNET AF DENNE FANTASTISKE BYGNING MIDT I RISMARKERNE ER NOGET, JEG ALTID VIL HUSKE.

- APIRADEE POOPIROM, MANAGER, COMMUNICATIONS & COMMUNITY RELATIONS, OG EN AF DE FRIVILLIGE BAG MY SCHOOL PROJECT

11

SKOLER ER BLEVET
FORBEDRET SIDEN
2006

KEY PERFORMANCE INDICATORS

PRODUCT

	2017	2016	2015	2014
Leverandører som indgår i PANDORAs Responsible Suppliers Programme, %	100	100	100	100
Samlet indkøbsværdi auditeret af eksterne CSR-eksperter, %	>85	>85	>80	>80
Sølv- og guldleverandører certificeret af RJC/LBMA, %	100	100	100	100
Leverandører uddannet i etisk forretning på PANDORAs årlige leverandørkonferencer	0	199	150	-

PEOPLE

	2017	2016	2015	2014
Smykehåndværkere, medarbejderomsætning, %	4,20	3,20	3,30	5,0
Global ulykkesfrekvens (OSHA standard)	0,30	0,30	0,18	0,17
Medarbejdere tilbudt årlige personlige udviklingssamtaler, %	100	100	-	-
Træningstimer per smykkehåndværker	8,20	14,20	14,50	-

PLANET

	2017	2016	2015	2014
Vandforbrug på produktionsanlæg Lamphun/Bangkok, m ³	196.000/630.289*	584.108	483.000	379.000
Genanvendt produktionsaffald, %	80	86	83	81
Energiforbrug på produktionsanlæg Lamphun/Bangkok, MWh	8.867/36.822*	35.907	29.472	23.243
Global CO ₂ -udledning fra transport, ton	12.734	8.665	5.435	4.324
Genanvendt sølv-/guldkorn brugt i vores produktion, %	97/74	91/86	83/96	99/90

Vi oplevede i 2017 en stigning i vores vand- og energiforbrug. Vi forventer en kontinuerlig stigning i ressourceforbruget, da vores strategi fortsat er at udbygge vores kategorier Ringe, Øreringe og Halskæder og Vedhæng, som kræver flere ressourcer at fremstille. Vi vil imødegå dette ved initiativer, der sætter fokus på ressource effektivitet; Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) Gold-certificerede produktionsanlæg og forbedrede produktionsprocesser.



PRODUCT MÅLSÆTNING

At fremstille vores produkter med integritet

PEOPLE MÅLSÆTNING

At sikre, at vores medarbejdere har en sikker arbejdsplads, hvor de kan udvikle sig



PLANET MÅLSÆTNING

At minimere vores miljøpåvirkning

VIDENKAPITAL

BESKYTTELSE AF PANDORAS BRAND

PANDORA er et af de bedst kendte brands i smykkeverdenen, og det er afgørende for PANDORAs fortsatte succes, at vi beskytter vores brand. Denne indsats indebærer beskyttelse af immaterielle rettigheder som f.eks. varemærker, ophavsrettigheder, designrettigheder og patenter samt fastholdelse og uddannelse af vores medarbejdere.

IMMATERIELLE RETTIGHEDER OG POLITIKKER

Vores immaterielle rettigheder omfatter primært varemærker, ophavsrettigheder, patenter og designs. De understøttes af forretningshemmeligheder, karakteristiske produktdesigns, fortrolighedsaftaler og konkurrenceklausuler.

Immaterielle rettigheder er afgørende for vores aktiviteter, konkurrenceevne og forretningsudvikling. Vi beskytter derfor disse immaterielle rettigheder på enhver tænkelig måde, herunder

ved et omfattende globalt overvågningsprogram for varemærker og patenter, et internetovervågningsprogram samt en Brand Protection Tip-line. Vi har et komplet program for håndhævelse af rettigheder og fører en nultolerancepolitik over for krænkelse af vores immaterielle rettigheder, herunder kopiprodukter, både på internettet og i fysiske butikker. Det er ikke tilladt for distributører, forhandlere eller andre at registrere eller anvende PANDORAs immaterielle rettigheder uden forudgående aftale.

PATENTER

Vi beskytter vores relevante innovative opfindelser med patenter på vores hovedmarkeder og i produktionslandene. PANDORA har mange patentfamilier, herunder for Moments-armbåndet, charms i PANDORA ESSENCE COLLECTION og innovative, nye klemmeled. I 2017 fik vi tildelt en lang række patenter på charms fra PANDORA ESSENCE COLLECTION, og vi indsendte patentansøgninger for vores innovative klemmeled i større geografiske områder.

VAREMÆRKER

Vi har en næsten global portefølje af varemærker for varemærket PANDORA samt en omfattende portefølje for logoet med det kronede O og vores kollektionsbrands som f.eks. PANDORA ESSENCE COLLECTION og PANDORA Rose. Ved udgangen af 2017 bestod vores varemærkeportefølje af ca. 1.200 varemærkeansøgninger og -registreringer. Heraf blev omkring 50 varemærkeansøgninger indleveret i 2017.

OPHAVSRETTIGHEDER OG DESIGNRETTIGHEDER

Vi har en omfattende portefølje af registrerede design- og ophavsrettigheder i USA, Kina og EU, som dækker vores unikke og karakteristiske smykkedesigns. I 2017 tilføjede vi registreringer for mange nye designs til porteføljen.

BEKÆMPELSE AF KOPI-PRODUKTER OG EFTERLIGNINGER I 2017

Vi modtog omkring 30 tip om dagen om krænkelse af vores immaterielle rettigheder via vores Brand Protection Tip-line.

Vi fjernede mere end 6.000 falske kommercielle hjemmesider fra internettet.

Vi fjernede flere end 100.000 opslag med falske produkter fra auktionssider på internettet.

HUMAN RESOURCES

UDDANNELSE OG PERSONLIG UDVIKLING

PANDORA er drevet af medarbejderne, og koncernens succes har altid været afhængig af løbende udvikling af deres kompetencer. Med henblik på at få alle medarbejdere i vores globale team til at engagere sig i deres daglige arbejde og forberede dem på fremtidens udfordringer tilbyder vi en række uddannelsesprogrammer, som er udviklet til forskellige niveauer og områder i organisationen. Uddannelsen håndteres primært af lokale HR-afdelinger, som sikrer, at indholdet er relevant for medarbejdernes dagligdag.

Dette lokalt udbudte kursusprogram omfatter et centralt udviklet ledelsesuddannelsesforløb, som skal hjælpe med til at forberede den næste generation af ledere i PANDORA. Kurset dækker alt fra personlig effektivitet til lederskab. Rundt om i verden har vi haft flere end 20.000 deltagere på kursus i 2017.

De globale uddannelsesprogrammer fører medarbejdere fra hele verden sammen og omfatter det såkaldte Life Leadership Programme, som er et etårigt udviklingskursus for Vice Presidents og potentielle Vice Presidents, som vi lancerede i 2012. I 2017 påbegyndte 19 ledere programmet, som indeholder et modul, der er udviklet og formidlet af Harvard Business School specielt til PANDORA.

Vores e-læringsplatform, PANDORA LINK, er også et vigtigt værktøj. Platformen giver mere end 46.000 brugere verden over, herunder salgspersonale i butikker, der ikke er PANDORA-ejede, adgang til at følge et bredt udvalg af uddannelsesmoduler. I 2017 blev PANDORA LINK gjort tilgængeligt for alle medarbejderne på vores kontorer og produktionsanlæg – såvel som butiksmedarbejderne – så platformen nu dækker hele koncernen. Der blev i 2017 gennemført mere end 170.000 PANDORA LINK e-læringsmoduler på verdensplan.

SUCCESSIONSPLANLÆGNING

I 2017 fortsatte vi arbejdet med vores HR-succesionsværktøj, som hjælper os med at identificere kandidater til lederstillinger og kritiske stillinger rundt om i verden og sikre, at vi kan opbygge en robust pipeline af interne kandidater til fremtidige stillinger. Vi har også iværksat en række tiltag for at øge vores fokus på at sikre stabil succession i medarbejderstaben og yderligere forbedre vores omdømme som en attraktiv arbejdsplads.

Løbende rekruttering af nye talenter er afgørende for vores dynamiske og voksende organisation. For at sikre, at vi kan opbygge en strøm af eksterne talenter til vores selskab og fortsat tiltrække de bedste kandidater, indledte vi i 2017 en række projekter, som er med til at beskrive de fordele og muligheder, vi tilbyder vores medarbejdere, herunder omfattende faglig udvikling og erfaring i et globalt selskab.

MANGFOLDIGHED I LEDELSEN

Vi mener, at det er godt for vores selskab at have en mangfoldig ledelsessammensætning. Til at sikre dette har vi fastsat en række mål i relation til kønsmæssig mangfoldighed. Disse mål gennemgås en gang årligt.

- Senest i 2020 skal procentdelen af kvinder i senior management (medlemmer af koncernledelsen, General Managers og Vice Presidents) være mindst 40%. Den kvindelige andel af senior management udgjorde ved udgangen af 2017 39% sammenlignet med 37% i 2016, 33% i 2015 og 34% i 2014.
- Kønssammensætningen for koncernens lederudviklingsprogrammer bør afspejle kønssammensætningen for Vice Presidents og Directors. Siden vi igangsatte vores lederudviklingsprogrammer i 2012, har kønssammensætningen samlet været tæt på 50/50. I 2017 udgjorde kvinder 64% af denne ledelsesgruppe og 60% af samme gruppes deltagelse i vores lederudviklingsprogrammer.
- Det er vores målsætning, at mindst 35% af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er kvinder senest i 2018. Ved udgangen af 2017 var 33% af vores bestyrelsesmedlemmer kvinder (3 ud af 9), sammenlignet med 30% i 2016 (3 ud af 10). Vi ligger således et godt stykke over gennemsnittet på 16% for danske børsnoterede selskaber. Bestyrelsen vil fortsat vurdere kønssammensætningen ved valg af nye medlemmer.

VI GØR LÆRING MERE TILGÆNGELIG OG RELEVANT

Vores nye e-læringsplatform PANDORA LINK gør uddannelse lettere tilgængelig online for alle PANDORAs medarbejdere verden over. E-læringsmodulerne dækker alt fra medieundervisning til tests i smykkehåndværk, og medarbejderne har mulighed for at lære på mange forskellige måder – fra webinars, videoer, quizzes, spil og onlinediskussioner til tilmelding til vores kurser med fysisk fremmøde.

I en nylig undersøgelse blandt PANDORAs butiksmedarbejdere svarede 92%, at de syntes, at læringsmodulerne om produktviden var direkte relevante for deres funktion, og 94% syntes, at modulerne var lette at forstå.



RISICI

RISIKOFOREBYGGENDE TILTAG

PANDORAs bestyrelse vurderer løbende de overordnede og specifikke risici forbundet med koncernens aktiviteter og drift for at sikre, at væsentlige risici styres proaktivt og effektivt. Bestyrelsen gennemgår regelmæssigt koncernens interne kontrolsystemer, herunder en whistleblower-funktion, for at sikre, at systemerne er passende og tilstrækkelige. I forbindelse med meget komplekse transaktioner og kontrakter gør PANDORA brug af juridiske rådgivere for at minimere disse risici.

RISIKOSTYRINGSPOLITIK

Revisionsudvalget hjælper bestyrelsen med at overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen og effektiviteten af PANDORAs interne kontroller og risikostyringssystemer. Revisionsudvalget gennemgår væsentlige risici forbundet med PANDORAs virksomhed, aktiviteter og drift samt risici forbundet med regnskabsaflæggelsen. Direktionen er ansvarlig for at definere rammerne for selskabets risikostyring. Ledelsen på alle niveauer er ansvarlig for at identificere og på behørig vis styre risici forbundet med deres forretningsområde. Koncernfunktioner er med til at understøtte og facilitere implementeringen af risikoprocessen.

RISIKOSTYRINGS-AKTIVITETER OG STATUS

Vi arbejder på at øge opmærksomheden på risikostyring på tværs af organisationen og vil udnævne en person i hver enkel region, som er ansvarlig for at øge opmærksomheden på risici i vores enheder. I 2017 har vi fokuseret på at reducere og styre de væsentligste risici, der blev rapporteret i årsrapporten for 2016. Funktionen Governance, Risk & Compliance (GRC) fortsatte arbejdet fra 2016 med yderligere at sikre fremdriften på aktiviteter vedrørende risici og kontroller.

PRIMÆRE RISICI

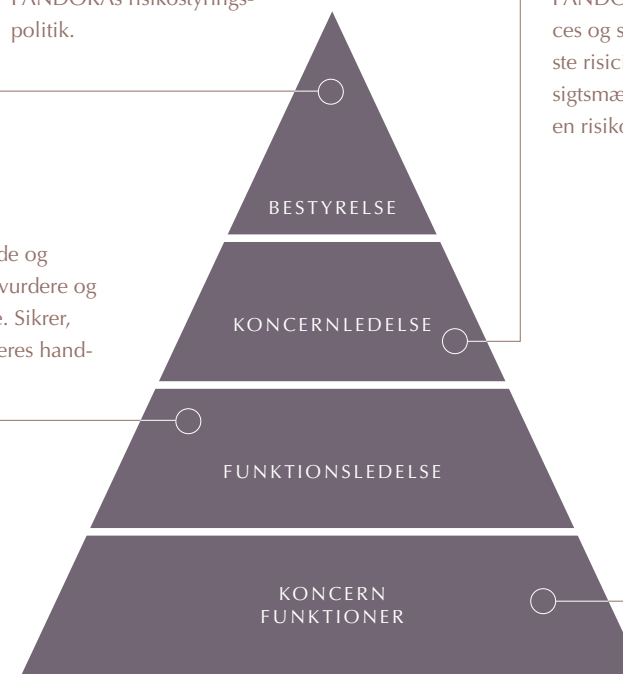
Hos PANDORA prioriterer vi risici for at fastholde fokus på de mest relevante risici. Risici evalueres på baggrund af analyser af indvirkning og sandsynlighed, og der implementeres relevante tiltag for at styre og reducere de pågældende risici.

Overvåger effektiviteten af risikostyringen. Gennemgår og anbefaler ændringer til PANDORAs risikostyringspolitik.

Overvåger effektiviteten af PANDORAs risikostyringsproces og sikrer, at de væsentligste risici håndteres på en hensigtsmæssig måde. Fastsætter en risikopolitik for koncernen.

Sikrer, at der etableres en passende og effektiv proces til at identificere, vurdere og styre risici i forretningsenhederne. Sikrer, at risici reduceres og at der etableres handlingsplaner.

Sikrer, at der etableres en passende og effektiv proces til at identificere, vurdere og styre risici på tværs af organisationen. Koordinerer selskabets identifikation og vurdering af risici. Rapporterer om risikostyringstiltag og risici.



KONCERNENS PRIORITEREDE RISICI



RÅVARER



PRODUKTUDVIKLING



PRODUKTION OG FORSYNINGSKÆDE



ANSVARLIG FORRETNINGS- PRAKSIS OG GENNEMSIGTIGHED



AFHÆNGIGHED AF STORE MARKEDER



SKATTER



RÅVARER

BESKRIVELSE

Det er vores mål at tilbyde kunderne produkter af høj kvalitet til tilgængelige priser. Vi er stærkt afhængige af stabile produktionsomkostninger for de produkter, der i øjeblikket er på eller tæt på at komme på markedet. Da vi fremstiller størstedelen af vores produkter på vores produktionsanlæg i Thailand af metaller i høj kvalitet, er vi meget afhængige af råvareomkostninger, særligt prisen på guld og sølv.

RISIKO

Potentielt stigende produktionsomkostninger for vores produktudvalg, hvis råvarepriserne stiger.

GENNEMFØRTE TILTAG

- PANDORA-politik for styring af risici forbundet med udsving i råvarepriser
- PANDORAs prisfastsættende udvalg sikrer relevant prissætning af produkter i designprocessen
- Koncernpolitik for afdækning af råvare- og valutarisiko sikrer, at eksponering holdes inden for de fastsatte grænser. (Koncernen afdækker 70% af det forventede forbrug i de efterfølgende 12 måneder)



PRODUKTION OG FORSYNINGSKÆDE

BESKRIVELSE

PANDORA designer, fremstiller, distribuerer og sælger smykker til tilgængelige priser på verdensplan. Dette gør os meget afhængige af en stabil forsyningskæde, så vi kan garantere produktleverancer. Vi er således afhængige af:

- leverancer af råvarer fra vores leverandører
- adgang til vores produktionsanlæg i Thailand
- adgang til vores fire globale distributionscentre
- adgang til vores globale IT-infrastruktur

Der er en række begivenheder, som kan påvirke stabiliteten af vores forsyningskæde, herunder, men ikke begrænset til: tab af leverandører; ulykker på steder med fysisk IT-infrastruktur, på produktionsanlæg eller distributionscentre; og geopolitisk uro.

RISIKO

Potentielt forstyrrelse i vores indkøbs-, produktions- og/eller distributionsaktiviteter.

GENNEMFØRTE TILTAG

- PANDORAs indkøbspolitik
- Program rettet mod auditering af leverandører
- Et yderligere produktionsanlæg i Lamphun, tæt på Chiang Mai, Thailand
- Beredskabsplaner, ledelse og testprogram
- PANDORAs sikkerhedsmanual
- Interne gennemgange af sikkerheden på distributionscentrene
- Beredskabsplaner for oversvømmelse af området omkring Gempolis i Thailand
- Internt kontrolsystem



AFHÆNGIGHED AF STORE MARKEDER

BESKRIVELSE

Da vi sælger vores produkter i hele verden, har vi en række væsentlige markeder, som er afgørende for vores vækst og indtjening. Udviklingen på de enkelte markeder kan have stor indvirkning på koncernens resultater.

Vores store markeder har oplevet markant vækst i en længere periode. For at fastholde vækst i koncernen er vi derfor afhængige af fortsat adgang til og positiv udvikling på alle de store markeder. De store markeder, som udgør 5% eller derover af koncernens omsætning, omfatter Australien, Kina, Frankrig, Tyskland, Italien, USA og Storbritannien.

På samtlige af de støste markeder er vi tilstede online og vi har en ambition om at transformere vores fysiske butiksnæværk fra franchise til overvejende PANDORA-ejede konceptbutikker. Dette kan have en negativ indvirkning på relationen til franchisetagerne. Derudover er vi igang med at transformere vores marketing model fra klassisk marketing til en mere personlig tilgang til forbrugerne på tværs af digitale kanaler.

RISIKO

Potentielt omsætningspåvirkning i tilfælde af nedgang på et eller flere af vores store markeder.

GENNEMFØRTE TILTAG

- Møder til gennemgang af resultater hvert kvartal
- Månedlig ledelsesrapportering
- Markedsspecifikke strategier
- Stærkt fokus på at udvikle PANDORAs smykkebrand på alle vores markeder
- Aftaler og dialog med franchisetagerne
- Tiltrække digitale kompetencer



PRODUKTUDVIKLING

BESKRIVELSE

En stor del af vores omsætning stammer fra produkter, som har været på markedet i under ét år. Da vi designer og fremstiller de fleste af vores smykker selv, er vi afhængige af at have en effektiv designproces, som sikrer, at vores design matcher kundernes præferencer og tendensen på markedet samt vores markedsførings- og butikskompetencer.

RISIKO

Risikoen for, at et nyt smykkedesign ikke opfylder kundernes forventninger eller ikke opnår det ønskede salg i markederne.

GENNEMFØRTE TILTAG

- PANDORAs nye proces for lancering af nye produkter
- PANDORAs produktstrategi og styring af kollektionerne baseret på viden om detailhandel og analyse af porteføljen igennem hele værdikæden
- Brug af eksterne og interne designkompetencer



ANSVARLIG FORRETNINGSPRAKSIS OG GENNEMSIGTIGHED

BESKRIVELSE

For at kunne designe, indkøbe materialer til, forarbejde og distribuere vores smykker er vi afhængige af at kunne fastholde og udvikle en ansvarlig forretningspraksis i hele værdikæden. Vi er afhængige af vores evne til at skabe intern og ekstern klarhed og gennemsigtighed om vores etiske målsætninger, adfærd og resultater.

RISIKO

Risikoen for manglende efterlevelse af vores etiske kodeks og eksterne myndighedskrav.

GENNEMFØRTE TILTAG

- Som førende medlem af Responsible Jewellery Council (RJC) arbejder PANDORA tæt sammen med konkurrenter, uafhængige eksperter og NGO'er for at skabe fælles værdier ved at identificere generiske risici i smykkebranchens forsyningskæde, sætte auditerbare standarder for at imødekomme sådanne risici og inspirere hele forsyningskæden til at forpligte sig til ansvarlig forretningspraksis
- Risici i vores egen forsyningskæde håndteres gennem vores "Responsible Supplier Programme" med fokus på uddannelse, dialog, auditeringer og løbende forbedringer
- Internt styres den ansvarlige forretningspraksis gennem PANDORAs etiske kodeks, understøttet af medarbejderuddannelse i hele koncernen og vores Etiske Hotline
- Vores nye produktionsanlæg i Lamphun er LEED Gold-certificeret
- Øget gennemsigtighed og forbrugerorienteret kommunikation

For yderligere oplysninger om PANDORAs etiske målsætninger, tiltag og resultater henvises til afsnittet Samfundsansvar (CSR).



SKATTER

BESKRIVELSE

PANDORA har globale aktiviteter med en vertikalt integreret forsyningskædeorganisation, og vi har således et stor antal koncerninterne transaktioner, som er underlagt komplekse skatteregler, der kan fortolkes forskelligt. Vi gør en stor indsats for at overholde lokale skatteregler, men vi anerkender samtidig, at der kan opstå situationer, hvor skattemyndighedernes opfattelse af, hvordan reglerne skal anvendes, afviger fra vores opfattelse.

RISIKO

Risikoen for PANDORA indebærer:

- lokale myndigheder vil måske udfordre vores skattemæssige struktur
- adgangen til nye markeder
- der kan opstå fejl i interne procedurer for overholdelse af regler, systemer og andre procedurer vedrørende skatter
- forskellige fortolkninger af de indgåede Board of Investment (BOI) aftaler i Thailand

GENNEMFØRTE TILTAG

- Forlig om interne afregningspriser med SKAT, herunder principper for afregningspriser for en stor del af PANDORAs transaktioner
- Løbende dialog med skattemyndighederne på alle relevante markeder
- Global proces til identificering og styring af koncernens skattemæssige risici
- Offentliggørelse af koncernens skattepolitik på koncernens hjemmeside

INTERNE KONTROLLER OG RISIKOSTYRING I FORBINDELSE MED REGNSKABSPROCESSEN

Bestyrelsen og direktionen har ansvaret for PANDORAs interne kontroller og risikostyring i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen.

Formålet med PANDORAs interne kontroller og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen er at sikre, at regnskaberne giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation, samt at regnskaberne aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) som vedtaget af EU og yderligere danske oplysningskrav for årsrapporter for børsnoterede selskaber. Selvom de interne kontroller og risikostyringssystemer har til formål at undgå fejlagtig opgørelse af aktiver, tab og/eller væsentlige fejl eller uregelmæssigheder og udeladelser i regnskabsaflæggelsen, kan der ikke gives fuld sikkerhed for, at alle fejl opdages og rettes.

De interne kontroller- og risikostyringssystemer udvikles løbende og beskrives nedenfor.

KONTROLMILJØ

Bestyrelsen har nedsat et revisionsudvalg, som hjælper bestyrelsen med at overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen og effektiviteten i PANDORAs interne kontroller og risikostyringssystemer. Revisionsudvalget gennemgår væsentlige risici forbundet med PANDORAs virksomhed, aktiviteter og drift samt risici forbundet med

regnskabsaflæggelsen. Revisionsudvalget arbejder på at sikre proaktiv, effektiv og systematisk styring af disse risici.

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.

Governance, Risk & Compliance (GRC) funktionen, der blev etableret i 2016, hjælper PANDORA med at nå sine mål ved at fastlægge en systematisk og disciplineret tilgang til at evaluere og forbedre effektiviteten i de interne kontroller, risikostyring og processen omkring efterlevelse af regler og selskabsledelse. GRC hjælper PANDORAs direktion og revisionsudvalget med at identificere, undgå og reducere risici.

Bestyrelsen, revisionsudvalget og direktionen sikrer sammen med GRC-funktionen, at der altid er relevante kompetencer i selskabet til varetagelse af interne kontroller og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen.

RISIKOVURDERING

Bestyrelsen og direktionen vurderer løbende risici, herunder risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen, og vurderer tiltag til styring eller eliminering og/eller reduktion af de identificerede risici. Revisionsudvalget gennemgår bestemte højrisikoområder en gang i kvartalet, herunder væsentlige regnskabsmæssige skøn og 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 regnskabsaflæggelsesprocessen.

KONTROLAKTIVITETER

PANDORAs globale Finance Management Forum mødes hver måned. Dette forum fastlægger koncernens finansstrategi og drøfter den seneste udvikling i væsentlige regnskabsforhold samt "best practice" vedrørende interne kontroller.

Kontrolfunktionerne i økonomiafdelingen, som rapporterer til koncernens CFO, er ansvarlige for at kontrollere regnskabsaflæggelsen fra moderselskabet og datterselskaberne og overvåger løbende, at relevant lovgivning overholdes.

Koncernen har vedtaget og etableret et internt kontrolsystem, som identificerer væsentlige processer, iboende risici og kontrolprocedurer med henblik på at sikre passende regnskabsprocesser. Kontrolprocedurerne omfatter forskellige procedurer til forebyggelse af urigtige oplysninger, væsentlige fejl, udeladelser og svigagtige handlinger. Kontrolprocedurerne testes to gange om året og rapporteres årligt til revisionsudvalget.

INFORMATION OG KOMMUNIKATION

Bestyrelsen har vedtaget en Investor Relationspolitik, som foreskriver, at al kommunikation til interessenterne, herunder regnskabsoplysninger, skal være tilstrækkelig, rettidig og åben såvel internt som eksternt samt faktuel og sandfærdig

og i overensstemmelse med lovgivningen og gældende regler.

OVERVÅGNING

Der foretages løbende overvågning, afprøvning, dokumentation og kvalitetskontrol af PANDORAs interne kontroller og risikostyringssystemer. Revisionsudvalget overvåger de interne kontroller og risikostyringsprocesser 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.

PANDORAs uafhængige revisorer vælges for et år ad gangen på den ordinære generalforsamling efter indstilling fra bestyrelsen. Før denne indstilling vurderer bestyrelsen i samråd med direktionen revisorerne uafhængighed og kompetencer og andre forhold i relation til revisorerne. Rammerne for revisorerne pligter, herunder deres honorar, revisionsydelser og andre ydelser, aftales årligt mellem bestyrelsen og revisorerne efter indstilling fra revisionsudvalget.

BESTYRELSE



PEDER TUBORGH

Formand og uafhængigt bestyrelsesmedlem
Fødselsår: 1963
Medlem siden: 2014

Bestyrelsesudvalg
Formand for vederlagsudvalget og medlem af nomineringsudvalget.

Tidligere ledelsesmæssige stillinger hos PANDORA
Ingen.

Erhvervsmæssig stilling
Administrerende direktør for Arla Foods
amba.

Eksterne bestyrelsesposter
Næstformand for Aarhus Universitet og bestyrelsesmedlem i Global Dairy Platform.



CHRISTIAN FRIGAST

Næstformand og uafhængigt bestyrelsesmedlem
Fødselsår: 1951
Medlem siden: 2010

Bestyrelsesudvalg
Formand for nomineringsudvalget og medlem af vederlagsudvalget.

Tidligere ledelsesmæssige stillinger hos PANDORA
Ingen.

Erhvervsmæssig stilling
Executive Chairman hos Axcel Management A/S.

Eksterne bestyrelsesposter
Formand for bestyrelsen i Danmarks Skibskredit Holding A/S samt Erhvervskreditrådet (EKF); næstformand for bestyrelsen i Danish Venture Capital and Private Equity Association (DVCA); medlem af direktionen for AXII Holding ApS; bestyrelsesmedlem i Frigast ApS, Nordic Waterproofing, Danmarks Skibskredit, Nissens A/S samt Bestyrelsesforeningen. Medstifter og formand for bestyrelsen i Axcelfuture; adjungeret professor ved Copenhagen Business School.



ALLAN LESLIE LEIGHTON

Én af to næstformænd og bestyrelsesmedlem
Fødselsår: 1953
Medlem siden: 2015

Bestyrelsesudvalg
Medlem af vederlagsudvalget.

Tidligere ledelsesmæssige stillinger hos PANDORA

Administrerende direktør i PANDORA (1. juli 2013 - 1. marts 2015).

Erhvervsmæssig stilling
Ingen.

Eksterne bestyrelsesposter
Formand for Co-Operative Group, Entertainment One plc, Element Materials Technology Group Ltd., Wagamama Ltd. og The Canal and River Trust.



ANDERS BOYER

Uafhængigt bestyrelsesmedlem
Fødselsår: 1970
Medlem siden: 2012

Bestyrelsesudvalg
Medlem af revisionsudvalget.

Tidligere ledelsesmæssige stillinger hos PANDORA

Ingen.

Erhvervsmæssig stilling
CFO i Hempel A/S.

Eksterne bestyrelsesposter
Ingen.

BESTYRELSE (FORTSAT)



ANDREA DAWN ALVEY

Uafhængigt bestyrelsesmedlem

Fødselsår: 1967

Medlem siden: 2010

Bestyrelsesudvalg

Medlem af revisionsudvalget og vederlagsudvalget.

Tidligere ledelsesmæssige stillinger hos PANDORA

Ingen.

Erhvervmæssig stilling

President for Kitabco Investments, Inc., og Regional Developer for Peak Franchising.

Eksterne bestyrelsesposter

Ingen.



BIRGITTA STYMNE GÖRANSSON

Uafhængigt bestyrelsesmedlem

Fødselsår: 1957

Medlem siden: 2016

Bestyrelsesudvalg

Formand for revisionsudvalget.

Tidligere ledelsesmæssige stillinger hos PANDORA

Ingen.

Erhvervmæssig stilling

Senior Industrial Advisor.

Eksterne bestyrelsesposter

Formand for bestyrelsen i HL Display AB; bestyrelsesmedlem i Elekta AB, Capio AB, Midsona AB, Advania AB og Sportamore AB.



BJØRN GULDEN

Bestyrelsesmedlem

Fødselsår: 1965

Medlem siden: 2013

Bestyrelsesudvalg

Medlem af vederlagsudvalget.

Tidligere ledelsesmæssige stillinger hos PANDORA

Administrerende direktør i PANDORA (21. februar 2011 - 1. juli 2013).

Erhvervmæssig stilling

Administrerende direktør i Puma SE.

Eksterne bestyrelsesposter

Bestyrelsesmedlem i Tchibo GmbH, Borussia Dortmund (BVB) GmbH & Co. KGaA, Deichmann SE og Dansk Supermarked A/S.



PER BANK

Uafhængigt bestyrelsesmedlem

Fødselsår: 1967

Medlem siden: 2014

Bestyrelsesudvalg

Medlem af nomineringsudvalget.

Tidligere ledelsesmæssige stillinger hos PANDORA

Ingen.

Erhvervmæssig stilling

Administrerende direktør i Dansk Supermarked A/S.

Eksterne bestyrelsesposter

Formand for bestyrelsen i F. Salling A/S og Købmand Ferdinand Sallings Mindefond; bestyrelsesmedlem af Repræsentantskabet i Danmarks Nationalbank.



RONICA WANG

Uafhængigt bestyrelsesmedlem

Fødselsår: 1962

Medlem siden: 2012

Bestyrelsesudvalg

Medlem af nomineringsudvalget.

Tidligere ledelsesmæssige stillinger hos PANDORA

Ingen.

Erhvervmæssig stilling

Medstifter og administrerende direktør i The InnoGrowth Group, Ltd.

Eksterne bestyrelsesposter

Formand for bestyrelsen i The InnoGrowth Ltd.; bestyrelsesmedlem i GN Store Nord A/S, inklusive udvalgte datterselskaber, og Hotelbeds Group.

DIREKTION



ANDERS COLDING FRIIS

President &
Chief Executive Officer

Fødselsår: 1963
Tiltrådte: 2015

Anders Colding Friis har 30 års erfaring inden for erhvervslivet og ledelse. Han har bestredet en lang række stillinger i flere danske og internationale selskaber. Før han kom til PANDORA, var han administrerende direktør for Scandinavian Tobacco Group A/S i ni år.

Anders har også en række eksterne bestyrelsesposter. Han er medlem af Dansk Industris forretningsudvalg og hovedbestyrelse og næstformand for bestyrelsen i Industriens Arbejdsgivere i København (IAK).



PETER VEKSLUND

Executive Vice President &
Chief Financial Officer

Fødselsår: 1967
Tiltrådte: 2014

Peter Vekslund har 30 års erfaring inden for erhvervslivet, finans og ledelse. Før han kom til PANDORA, var han ansat hos H. Lundbeck A/S i ni år i en række forskellige stillinger inden for finans, senest som Senior Vice President, Group Finance. Før dette arbejdede han hos KPMG Management Consulting i syv år i en række forskellige stillinger, herunder som Director. Han begyndte sin karriere hos KPMG Audit, hvor han arbejdede i 11 år, herunder to år hos KPMG i USA.

KONCERNLEDELSE

**ANDERS COLDING FRIIS**

President & Chief Executive Officer
Nationalitet: Dansk
Bopæl: Danmark

**PETER VEKSLUND**

EVP & Chief Financial Officer
Nationalitet: Dansk
Bopæl: Danmark

**DAVID ALLEN**

President, EMEA
Nationalitet: Australsk
Bopæl: Danmark

**KENNETH MADSEN**

President, Asien og Stillehavsområdet
Nationalitet: Dansk
Bopæl: Hongkong

**MINNA PHILIPSON**

SVP & Chief Marketing Officer
Nationalitet: Svensk
Bopæl: Tyskland

**SCOTT BURGER**

President, Nord- og Sydamerika
Nationalitet: Amerikansk
Bopæl: USA

**STEPHEN FAIRCHILD**

SVP & Chief Creative Officer
Nationalitet: Amerikansk
Bopæl: Belgien

**THOMAS TOUBORG**

SVP, Group Operations
Nationalitet: Dansk
Bopæl: Danmark

04/ AKTIONÆR- INFORMATION

“

NOGLE GANGE GLEMMER JEG, HVOR MEGET ARBEJDE, JEG LÆGGER I ALT, HVAD JEG GØR. HVERT ENKELT CHARM PÅ MIT PANDORA-ARMBÅND MINDER MIG OM MINE SUCCESER OG DE VIGTIGE SKRIDT I MIT LIV.

- JESSICA (26) HAR GÅET MED PANDORA-SMYKKER I 8 ÅR



AKTIONÆR- INFORMATION

PANDORAs aktier har været noteret på Nasdaq OMX Copenhagen i Danmark siden 5. oktober 2010. PANDORA er inkluderet i OMX C25-indekset, og har ca. 60.000 navnenoterede aktionærer.

Ud over at være noteret i København etablerede PANDORA pr. 21. februar 2017 et sponsoreret niveau 1 American Depository Receipt (ADR)-program. Disse ADR vil blive handlet i USA 'over-the-counter' under symbolet PANDY. Yderligere oplysninger om ADR-programmet kan ses på PANDORA-koncernens hjemmeside.

Den laveste slutkurs i 2017 var DKK 552,5 den 21. november 2017, mens den højeste slutkurs var DKK 930 den 2. januar 2017. Ultimo 2017 var aktiekursen DKK 675,5, svarende til et fald på 27% i forhold til udgangen af 2016.

Der blev handlet ca. 197 mio. PANDORA-aktier i 2017 med en gennemsnitlig omsætning på ca. 787.000 aktier pr. dag.

KAPITALSTRUKTUR OG ANVENDELSE AF LIKVIDITET

Målet med PANDORAs kapitalstruktur er at sikre, at selskabet har tilstrækkelig finansiell fleksibilitet til at forfølge sine strategiske mål og samtidig fastholde en stabil finansiell struktur baseret på en stærk balance.

Således har PANDORA et mål om at holde forholdet mellem nettorentebærende gæld og resultat før renter, skat og af- og nedskrivninger (EBITDA) på mellem 0 og 1. PANDORA ønsker at holde sig i den nedre ende af det fastsatte interval, som samtidig giver mulighed for finansiell fleksibilitet i løbet af året. PANDORAs finansielle gearing kan i tilfælde af større opkøb midlertidigt ligge over det fastsatte interval.

Nettorentebærende gæld/EBITDA udgjorde 0,6x pr. 31. december 2017.

PANDORA følger nedenstående retningslinjer for anvendelsen af det frie cash flow:

- Tilbagebetaling af rentebærende gæld eller yderligere kontant udlodning, hvis selskabet ligger uden for det fastsatte interval for kapitalstruktur
- Finansiering af muligheder for organisk vækst eller andre værdiskabende muligheder, herunder fremadrettet integration
- Kontantudlodning til selskabets aktionærer via udbytte og aktietilbagekøbsprogrammer med det formål at reducere selskabets aktiekapital.

UDBYTTE

I 2017 udbetalte PANDORA ét ordinært udbytte på DKK 9 pr. aktie, svarende til i alt DKK 1,0 mia. Der blev endvidere udbetalt udbytte på DKK 9 pr. aktie vedrørende 1. kvartal 2017, 2. kvartal 2017 og 3. kvartal 2017. PANDORA udbetalte i alt DKK 36 pr. aktie (DKK 4,0 mia.) i 2017.

Som følge af resultaterne for 2017 foreslår bestyrelsen, at der udbetales udbytte på DKK 2,0 mia. i 2018. Dette inkluderer ordinært udbytte på DKK 9 pr. aktie samt yderligere et halvårligt udbytte på DKK 9 pr. aktie vedrørende 1. halvår 2018. PANDORA vil i alt udbetale DKK 18 pr. aktie i udbytte i 2018, svarende til DKK 2,0 mia.

AKTIETILBAGEKØBSPROGRAM

ANNONCERET I 2017

I forbindelse med årsrapporten 2016 offentliggjorde PANDORA planer om at tilbagekøbe egne aktier for et beløb på op til DKK 1,8 mia. i et aktietilbagekøbsprogram fra 7. februar 2017 til 6. februar 2018. I 2017 er der tilbagekøbt 2.566.886 egne aktier, svarende til en transaktionsværdi på DKK 1,7 mia. Formålet med programmet er at nedbringe PANDORAs aktiekapital og opfylde

KURSUUDVIKLING 2017



de forpligtelser, der måtte opstå i forbindelse med aktieoptionsprogrammer for Selskabets medarbejdere. På den ordinære generalforsamling i 2018 vil bestyrelsen foreslå en nedsættelse af Selskabets aktiekapital med et nominelt beløb på DKK 2.478.388 gennem annullering af 2.478.388 egne aktier á DKK 1, svarende til 2,2% af Selskabets samlede aktiekapital.

ANNONCERET I 2018

Bestyrelsen har besluttet at lancere et nyt tilbagekøbsprogram i 2018, hvorunder Selskabet vil tilbagekøbe egne aktier for et beløb på op til DKK 4,0 mia. De aktier, der opkøbes som led i programmet, vil blive anvendt til at nedbringe PANDORAs aktiekapital samt opfylde de forpligtelser, der måtte opstå i forbindelse med aktieoptionsprogrammer for medarbejderne. Aktietilbagekøbsprogrammet vil løbe fra den ordinære generalforsamling (14. marts 2018) og senest frem til 13. marts 2019.

AKTIONÆRER

Pr. 31. december 2017 var der ingen aktionærer, som ejede mere end 5% af aktiekapitalen og stemmerettighederne i PANDORA.

Pr. 31. december 2017 ejede PANDORA A/S i alt 2.891.926 egne aktier á nominelt DKK 1 (i alt nominelt DKK 2.891.926), svarende til 2,6% af de samlede udestående aktier.

Ved udgangen af 2017 ejede danske institutionelle investorer 12% af aktiekapitalen, institutionelle

investorer i Europa ejede 47% af aktiekapitalen (hvoraf 29% var ejet af aktionærer i Storbritannien), og institutionelle investorer i Nordamerika ejede 16%. Ved udgangen af 2017 ejede private danske investorer 12% af aktiekapitalen.

Ved årets udgang ejede PANDORAs bestyrelse og direktion en samlet beholdning af PANDORA-aktier på henholdsvis 108.671 stk. og 28.782 stk., svarende til 0,1% af den samlede aktiekapital.

INVESTOR RELATIONS

Direktionen er ansvarlig for, at der eksisterer en Investor Relations (IR) funktion, som er ansvarlig for overholdelse af selskabets Investor Relations-politik. IR er separat organiseret og refererer direkte til selskabets Chief Financial Officer.

Formålet med PANDORAs IR-aktiviteter er at sikre, at aktiemarkedet rettidigt får relevante, nøjagtige oplysninger som grundlag for regelmæssig handel med og en rimelig kursfastsættelse af aktien. Forud for offentliggørelsen af delårs- og årsrapporter iværksættes en stilleperiode på fire uger. Derudover må medlemmer af direktionen og bestyrelsen kun handle med aktier i et handelsvindue på fire uger efter offentliggørelsen af delårs- og årsrapporter.

PANDORA ønsker at sikre, at finansmarkederne opfatter selskabet som et synligt, tilgængeligt 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.

Selskabets hjemmeside

PANDORA-koncernens hjemmeside (www.pandoragroup.com) indeholder omfattende information om koncernen, dens aktiviteter, aktiekursens udvikling og aktionærer. Alle selskabsmeddelelser, herunder delårs- og årsrapporter, samt investorpræsentationer, webcasts og udskrifter fra telefonkonferencer, lægges i god tid op på hjemmesiden. Hjemmesiden indeholder desuden en konstant opdateret finans- og begivenhedskalender, som viser begivenheder og tiltag af relevans for investorer.

Der udarbejdes fyldestgørende lister over de 19 analytikere, som dækker PANDORA-aktien, herunder navne, institutioner og kontaktoplysninger.

KONTAKT

Magnus Thorstholm Jensen
Vice President, Head of Investor Relations
Tlf.: +45 7219 5739
E-mail: mtje@pandora.net

Brian Granberg
Investor Relations Officer
Tlf.: +45 7219 5344
E-mail: brgr@pandora.net

Christian Møller
Investor Relations Officer
Tlf.: +45 7219 5361
E-mail: chmo@pandora.net

FINANSKALENDER 2018

14. marts 2018	Ordinær generalforsamling
19. marts 2018	Udbetaling af årligt udbytte
15. maj 2018	Delårsrapport 1. kvartal 2018
14. august 2018	Delårsrapport 2. kvartal / 1. halvår 2018
21. august 2018	Ex-udbytte dag
23. august 2018	Betalingsdag
6. november 2018	Delårsrapport 3. kvartal / 9 mdr. 2018

AKTIEOPLYSNINGER

Børs:	Nasdaq Copenhagen
Handelssymbol:	PANDORA
ISIN-kode:	DK0060252690
Antal aktier:	112.507.391 á DKK 1, med én stemme hver
Aktieklasser:	1
GICS-kode:	25203010
Sektor:	Apparel, Accessories & Luxury Goods
Segment:	Large

05 / REGNSKABS- BERETNING

“

JEG ER FASCINERET AF PANDORAS UNIVERS; DET ER EN EKSTRAORDINÆR OPLEVELSE AT MØDE MEDARBEJDERNE I BUTIKKEN. DE HAR HJULPET MIG MED AT SAMMENSÆTTE ARMBÅND MED CHARMS, SOM MINDER MIG OM MIN FORTID OG ER EN HYLDEST TIL DET, DER VENTER FORUDE.

- JETTE (74) HAR GÅET MED PANDORA-SMYKKER I 1,5 ÅR



REGNSKABS- BERETNING

Koncernomsætningen udgjorde DKK 22.781 mio. i 2017, svarende til en stigning på 12% (15% i lokal valuta) fra DKK 20.281 mio. i 2016. Den organiske vækst udgjorde 11% i lokal valuta. Årets omsætning indeholdt endvidere en nettoindvirkning på DKK 765 mio. fra erhvervelsen af franchise-konceptbutikker og distributører.

PANDORA-EJEDE DETAILBUTIKKER
Omsætningen fra PANDORA-ejede butikker udgjorde DKK 9.782 mio. i 2017, svarende til 43% af koncernomsætningen. Dette svarede til en stigning på 42% (46% i lokal valuta) i forhold til 2016.

Omsætningen fra PANDORA-ejede konceptbutikker (inkl. PANDORAs eSTOREs) udgjorde DKK 9.214 mio. i 2017, svarende til en stigning på 47% (51% i lokal valuta) i forhold til 2016. Væksten i lokal valuta var drevet af vækst på 11% i det direkte sammenlignelige salg, vækst fra udvidelse af butiksnetworket på 23% samt vækst fra overtagelse af butikker på 17%. I 2017 åbnede PANDORA netto 176 PANDORA-ejede konceptbutikker og overtog 200 konceptbutikker.

Omsætningen fra PANDORAs eSTOREs steg med 61% (67% i lokal valuta) til DKK 1.678 mio. i 2017 og udgjorde 7% af den samlede omsætning (5% i 2016).

GROSSISTSALG

Omsætningen fra PANDORAs grossistnetwork udgjorde DKK 11.470 mio., svarende til et fald på 3% (1% i lokal valuta) i forhold til 2016.

Omsætningen fra franchise-konceptbutikker udgjorde DKK 6.678 mio., svarende til et fald på 5% (3% i lokal valuta) i forhold til 2016. Omsætningen fra franchise-konceptbutikker var negativt påvirket med DKK 356 mio. fra PANDORAs køb af franchisebutikker.

Omsætningen fra øvrige salgskanaler inden for grossistnetworket udgjorde DKK 4.792 mio., svarende til en stigning på 1% i forhold til 2016 (2% i lokal valuta). Udviklingen var drevet af købet af PANDORAs spanske distributør, mens vi fortsatte med at lukke øvrige salgskanaler.

OMSÆTNING FRA PANDORA-EJEDE DETAILBUTIKKER

DKK MIO.	2017	2016	VÆKST I DKK	VÆKST I LOKAL VALUTA	ANDEL AF OMSÆT- NINGEN
PANDORA-EJEDE KONCEPTBUTIKKER	9.214	6.266	47%	51%	40%
- HERAF ESTORES	1.678	1.045	61%	67%	7%
ØVRIGE SALGS- KANALER (DETAIL)	568	617	-8%	-6%	3%
OMSÆTNING FRA PANDORA-EJEDE BUTIKKER I ALT	9.782	6.883	42%	46%	43%

OMSÆTNING FRA GROSSISTSALG

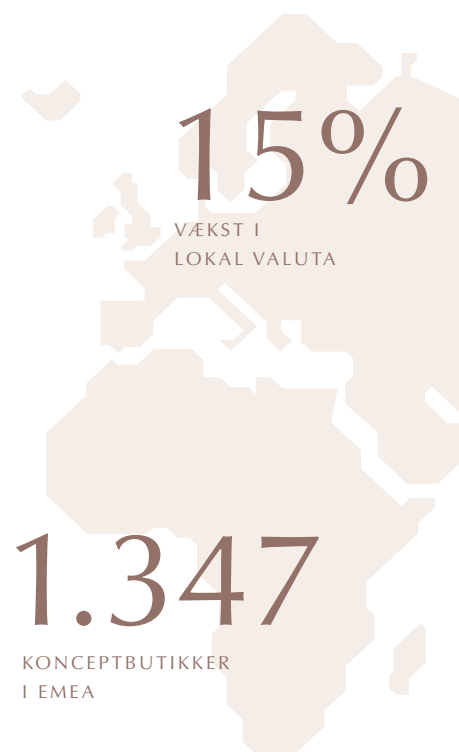
DKK MIO.	2017	2016	VÆKST I DKK	VÆKST I LOKAL VALUTA	ANDEL AF OMSÆT- NINGEN
FRANCHISE- KONCEPTBUTIKKER	6.678	7.040	-5%	-3%	29%
ØVRIGE SALGS- KANALER (GROSSIST)	4.792	4.752	1%	2%	21%
GROSSISTOM- SÆTNING I ALT	11.470	11.792	-3%	-1%	50%

EKSTERN DISTRIBUTION

Omsætningen fra eksterne distributører udgjorde DKK 1.529 mio., svarende til et fald på 5% (4% i lokal valuta) i forhold til 2016. Faldet kunne henføres til PANDORAs overtagelse af distributionen i Spanien, Belgien og Sydafrika i 2017.

DISTRIBUTIONSNETVÆRK

Ved udgangen af 2017 havde PANDORA 2.446 konceptbutikker globalt, hvoraf 974 var



PANDORA-ejede butikker. I 2017 tilføjede PANDORA netto 308 nye konceptbutikker, primært som følge af butiksåbninger i Kina, Italien, USA, Frankrig og Latinamerika.

Ved udgangen af 2017 havde PANDORA 5.348 øvrige salgskanaler. PANDORA lukkede i 2017 netto 645 øvrige salgskanaler.

OMSÆTNING PR. REGION

Den geografiske fordeling af omsætningen i 2017 udgjorde 48% for EMEA (47% i 2016), 31% for Nord- og Sydamerika (34% i 2016) og 21% for Asien og Stillehavsområdet (19% i 2016).

EMEA

Omsætningen i EMEA udgjorde DKK 10.832 mio. 2017, svarende til en stigning på 13% (15% i lokal valuta) i forhold til 2016. Væksten i EMEA var drevet af en positiv udvikling på alle de store markeder i regionen, med Italien som den primære drivkraft.

Omsætningen i Storbritannien udgjorde DKK 2.809 mio., svarende til en stigning på 4% (10% i lokal valuta). Væksten var primært drevet af et stærkt salg i den britiske eSTORE samt købet af 23 franchisebutikker i 2017.

Omsætningen i Italien udgjorde DKK 2.602 mio., svarende til en stigning på 30% (30% i lokal

valuta). Væksten i Italien var drevet af et fortsat godt brandmomentum samt tilføjelsen af netto 37 konceptbutikker i de seneste 12 måneder.

Omsætningen i Frankrig udgjorde DKK 1.272 mio., svarende til en stigning på 13% (13% i lokal valuta), mens omsætningen i Tyskland steg med 9% (9% i lokal valuta) til DKK 1.065 mio.

Væksten i EMEA var understøttet af tilføjelsen af 141 nye konceptbutikker i de seneste 12 måneder, som delvist blev modsvaret af lukningen af ca. 569 øvrige salgskanaler (svarende til ca. 15% af de øvrige salgskanaler i regionen).

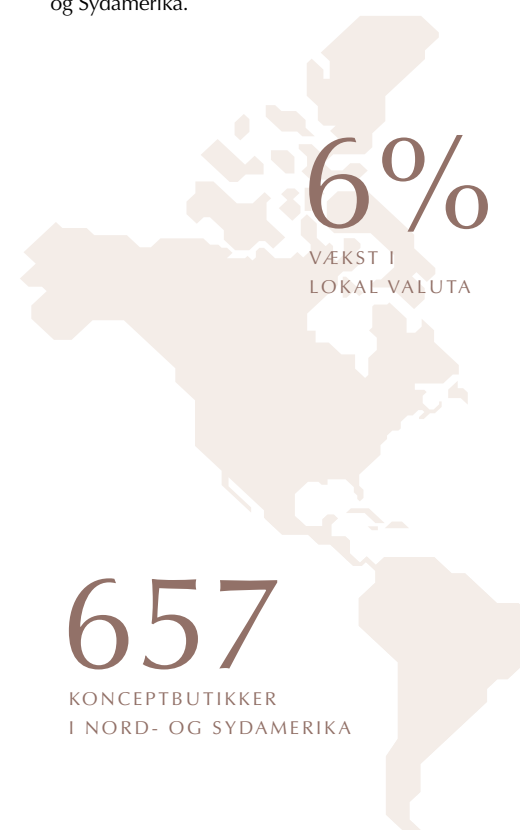
NORD- OG SYDAMERIKA

Omsætningen i Nord- og Sydamerika udgjorde DKK 7.111 mio. i 2017, svarende til en stigning på 4% (6% i lokal valuta) i forhold til 2016.

Omsætningen i USA udgjorde DKK 5.297 mio., svarende til en stigning på 3% (6% i lokal valuta). Væksten var primært drevet af udvidelsen af butikksnetværket, herunder køb af franchisebutikker samt et stærkt salg i den amerikanske eSTORE. Detailmiljøet i USA var fortsat udfordrende gennem hele 2017, herunder som følge af faldende besøgstal i shopping-malls, og fordi de fleste brands indenfor "affordable goods"-branchen i stigende grad benytter salgsfremmende tiltag. I USA var der positiv vækst i det direkte sammenlignelige salg i PANDORA-ejede butikker, inklusive eSTORE, i alle kvartalerne i 2017.

Væksten var imidlertid drevet af en stærk udvikling i PANDORAs eSTORE, idet der sås et fald i det direkte sammenlignelige salg i de fysiske butikker.

Omsætningen i resten af Nord- og Sydamerika steg med 8%. Dette skyldes primært PANDORAs stigende tilstedeværelse i Latinamerika med tilføjelsen af netto 34 konceptbutikker i denne del af regionen i 2017. Omsætningen fra Latinamerika udgjorde i 2017 13% af omsætningen fra Nord- og Sydamerika.



28%

VÆKST I
LOKAL VALUTA

442

KONCEPTBUTIKKER
I ASIEN OG STILLEHAVSOMRÅDET**ASIEN OG STILLEHAVSOMRÅDET**

Omsætningen i Asien og Stillehavsområdet udgjorde DKK 4.838 mio. i 2017, svarende til en stigning på 25% (28% i lokal valuta) i forhold til 2016.

Omsætningen i Australien udgjorde DKK 1.647 mio., svarende til en stigning på 8% (8% i lokal valuta). Stigningen var primært drevet af kinesisk turisme samt en udvidelse af butiksnævret med tilføjelsen af netto 11 nye konceptbutikker i 2017.

Omsætningen i Kina udgjorde DKK 1.592 mio., svarende til en stigning på 75% (82% i lokal valuta). Væksten var understøttet af tilføjelsen af 58 nye konceptbutikker i Kina i 2017. Omsætningen var endvidere positivt påvirket af onlinelanceringen af PANDORAs smykker i Kina i 4. kvartal 2016, herunder en tilstedeværelse på Alibaba-ejede Tmall.

REGIONAL ANDEL AF OMSÆTNING

DKK MIO.	2017	2016	VÆKST I DKK	VÆKST I LOKAL VALUTA	ANDEL AF OMSÆTNING
EMEA	10.832	9.556	13%	15%	48%
NORD- OG SYDAMERIKA	7.111	6.852	4%	6%	31%
ASIEN OG STILLEHAVS- OMRÅDET	4.838	3.873	25%	28%	21%
I ALT	22.781	20.281	12%	15%	100%

BUTIKSNÆTVERK, ANTAL FORHANDLERE

	2017	2016	VÆKST
KONCEPTBUTIKKER	2.446	2.138	308
- HERAF PANDORA-EJEDE	974	598	376
- HERAF FRANCHISE-EJEDE	969	976	-7
- HERAF EKSTERN DISTRIBUTION	503	564	-61
ØVRIGE SALGSKANALER	5.348	5.993	-645

OMSÆTNING FORDELT PÅ PRODUKTKATEGORI

Omsætningsvæksten i 2017 var drevet af alle smykkekategoriene, herunder Charms, Armbånd, Ringe, Øreringe og Halskæder og Vedhæng, og faktisk steg salget af alle kategoriene med to cifrede vækstrater i lokal valuta i forhold til 2016. Væksten var drevet af fortsat fornyelse i alle kategorier, herunder PANDORA Rose samt lanceringen af PANDORAs Disney-kollektion i oktober 2017 i EMEA.


Growth was driven by continued newness across all categories, including PANDORA Rose as well as the launch of PANDORA's Disney collection in EMEA in October 2017.

Omsætningen fra Charms udgjorde DKK 12.920 mio., svarende til en stigning på 8% (10% i lokal valuta) i forhold til 2016. Væksten var drevet af en positiv udvikling i EMEA og Asien og Stillehavsområdet.

Omsætningen fra Armbånd udgjorde DKK 3.965 mio., svarende til en stigning på 8% (10% i lokal valuta) i forhold til 2016. Udviklingen var drevet af et stærkt salg på tværs af alle de store markeder i EMEA og Asien og Stillehavsområdet, som blev understøttet af lanceringen af en række innovative armbånd i 2017.

Omsætningen fra Ringe udgjorde DKK 3.161 mio., svarende til en stigning på 20% (22% i lokal valuta). Væksten var drevet af en positiv udvikling i alle regioner samt øget fokus på kategorien.

Omsætningen fra Øreringe samt Halskæder og Vedhæng steg med henholdsvis 35% (38% i lokal valuta) og 43% (46% i lokal valuta), som også kunne henføres til styrket fokus på kategorierne.

 Læs mere om vores strategi mod 2022 på side 23

UDVIKLING FORDELT PÅ PRODUKTKATEGORIER

DKK MIO.	2017	2016	VÆKST I DKK	VÆKST I LOKAL VALUTA	ANDEL AF OMSÆTNING
CHARMS	12.920	11.991	8%	10%	57%
ARMBÅND	3.965	3.672	8%	10%	17%
RINGE	3.161	2.643	20%	22%	14%
ØRERINGE	1.418	1.052	35%	38%	6%
HALSKÆDER OG VEDHÆNG	1.317	923	43%	46%	6%
OMSÆTNING I ALT	22.781	20.281	12%	15%	100%

RESULTAT- OPGØRELSE

VAREFORBRUG OG BRUTTO- RESULTAT

Bruttoresultatet for 2017 udgjorde DKK 16.966 mio. (2016: DKK 15.223 mio.), svarende til en bruttomargin på 74,5% mod en bruttomargin på 75,1% i 2016. Faldet i forhold til 2016 indeholder en negativ indvirkning fra valuta på ca. 1 procentpoint.

Derudover var ændringen i bruttomarginen i forhold til 2016 positivt påvirket af en stigende andel af omsætningen fra PANDORA-ejede detailbutikker og negativt påvirket af en ændring i metalmix, som primært skyldtes en stigende omsætningsandel fra PANDORA Rose-kollektionen.

Eksklusive afdækning og den tidsmæssige forskydning fra lagerbeholdningen ville den underliggende bruttomargin i 2017 have været ca. 74% baseret på de gennemsnitlige markedspriser for guld (USD 1.257/oz) og sølv (USD 17,05/oz) i 2017. Under disse forudsætninger ville en ændring på 10% af gennemsnitspriserne på guld og sølv have påvirket PANDORAS bruttomargin med ca. +/- 1 procentpoint.

DRIFTSOMKOSTNINGER

De samlede driftsomkostninger for 2017 udgjorde DKK 9.182 mio., svarende til 40,3% af omsætningen mod 38,6% i 2016.

Salgs- og distributionsomkostningerne steg til DKK 4.810 mio. i 2017, svarende til en stigning på 20%. Stigningen kunne primært tilskrives en stigning i antallet af PANDORA-ejede konceptbutikker (974 butikker i 2017 mod 598 butikker i 2016). De højere omkostninger i PANDORA-ejede butikker vedrørte primært ejendoms- og personaleomkostninger.

Markedsføringsomkostninger udgjorde i 2017 9,8% af omsætningen mod 9,0% i 2016 og svarede til DKK 2.235 mio. i 2017 og DKK 1.827 mio. i 2016. Stigningen skyldtes hovedsageligt en stigning i udgifter til digitale medier.

Administrationsomkostningerne udgjorde 9,4% af omsætningen i 2017 mod 9,8% i 2016 og svarede til DKK 2.137 mio. i 2017 og DKK 1.981 mio. i 2016. Det relative fald kunne primært henføres til en øget omsætning pr. omkostningskrone på tværs af regionerne.

VAREFORBRUG OG BRUTTORESULTAT

DKK MIO.	2017	2016	VÆKST I DKK	ANDEL AF OMSÆT- NING 2017	ANDEL AF OMSÆT- NING 2016
OMSÆTNING	22.781	20.281	12%	100,0%	100,0%
VAREFORBRUG	-5.815	-5.058	15%	-25,5%	-24,9%
BRUTTORESULTAT	16.966	15.223	11%	74,5%	75,1%

UDVIKLING I DRIFTSOMKOSTNINGER, INKLUSIVE AFSKRIVNINGER

DKK MIO.	2017	2016	VÆKST I DKK	ANDEL AF OMSÆT- NING 2017	ANDEL AF OMSÆT- NING 2016
SALGS- OG DISTRIBUTIONS- OMKOSTNINGER	-4.810	-4.011	20%	-21,1%	-19,8%
MARKEDSFØRINGS- OMKOSTNINGER	-2.235	-1.827	22%	-9,8%	-9,0%
ADMINISTRATIONS- OMKOSTNINGER	-2.137	-1.981	8%	-9,4%	-9,8%
DRIFTSOMKOST- NINGER I ALT	-9.182	-7.819	17%	-40,3%	-38,6%

EBITDA

EBITDA udgjorde DKK 8.505 mio. i 2017, svarende til en EBITDA-margin på 37,3% (39,1% i 2016). EBITDA-marginen var negativt påvirket med ca. 1 procentpoint af ugunstige valutakursudsving.

EBITDA-marginen for EMEA var 39,6%, svarende til et fald på 2,2 procentpoint i forhold til 2016. Dette skyldtes primært den faldende bruttomargin, påvirket af købet af PANDORAs distributør i Spanien, samt højere markedsføringsomkostninger.

EBITDA-marginen for Nord- og Sydamerika var 32,5%, svarende til et fald på 4,0 procentpoint i forhold til 2016. Faldet skyldtes en lavere bruttomargin, som midlertidigt var påvirket af effekten af opkøbet af konceptbutikker, hvor lageret i butikkerne overtages til grossistpriser, samt højere markedsføringsomkostninger. Endvidere var EBITDA-marginen i Nord- og Sydamerika påvirket af udvidelsen i Latinamerika.

EBITDA-marginen for Asien og Stillehavsområdet var 39,4%, svarende til en stigning på 2,7 procentpoint. Stigningen var drevet af en øget omsætning pr. omkostningskrone primært i Kina og Australien. EBITDA-marginen for 2016 var endvidere negativt påvirket af overtagelsen af PANDORAs distributør i Singapore.

EBIT

EBIT for 2017 udgjorde DKK 7.784 mio., svarende til en stigning på 5% i forhold til 2016, hvilket medførte en EBIT-margin på 34,2% for 2017 (36,5% i 2016).

FINANSIELLE POSTER

I 2017 udgjorde finansielle nettoomkostninger DKK 117 mio. (nettoindtægter på DKK 246 mio. i 2016). Udviklingen var primært relateret til ikke-realiserede valutakurstab.

SELSKABSSKAT

Selskabsskat udgjorde DKK 1.899 mio. i 2017 mod DKK 1.625 mio. i 2016, hvilket svarer til en effektiv skatteprocent på 24,8% for 2017 mod 21,2% for 2016. Stigningen i forhold til 2016 skyldtes den nye amerikanske skattereform, som blev vedtaget i december 2017, hvilket medførte en nedgang i udskudte skatteaktiver på DKK 132 mio. relateret til varelager, samt en kildeskat på 10%, DKK 191 mio., på hjemtagelsen af udbytte vedrørende overskud forud for 2013 fra PANDORA Production Co. Ltd. i Thailand i Thailand. Eksklusive disse to poster vill den underliggende skatteprocent være ca. 21%.

EBITDA-MARGINER FORDELT PÅ REGIONER

	2017	2016	2017 VS. 2016 (%-POINT)
EMEA	39,6%	41,8%	-2,2%
NORD- OG SYDAMERIKA	32,5%	36,5%	-4,0%
ASIEN OG STILLEHAVS- OMRÅDET	39,4%	36,7%	2,7%
KONCERN	37,3%	39,1%	-1,8%

SENSITIVITETSANALYSE FOR VALUTA¹

DKK MIO.	ÆNDRING I VALUTAKURS	OMSÆTNING	EBITDA
USD	+10%	645	185
CAD	+10%	88	70
AUD	+10%	165	124
GBP	+10%	281	223
EUR	+1%	66	43
CNY	+10%	159	90
THB	+10%	-	-309

¹ Omsætning og EBITDA ville have været påvirket med ovenstående beløb, hvis valutakurserne i 2017 havde været højere end de realiserede. Effekten ville have været den modsatte, hvis realiserede valutakurserne havde været lavere. Analysen er baseret på transaktionsvalutaen.

BALANCE OG PENGESTRØMSOPGØRELSE

PANDORA genererede et frit cash flow på DKK 5.294 mio. i 2017 mod DKK 5.358 mio. i 2016, svarende til en cash conversion på 68,0% mod 72,4% i 2016.

Arbejdskapitalen ved udgangen af 2017 udgjorde 13,1% af omsætningen mod 13,7% pr. 31. december 2016. Varebeholdningerne udgjorde DKK 2.729 mio., hvilket var uændret i forhold til 2016 og svarede til 12,0% af omsætningen mod 13,5% i 2016. Forbedringen skyldtes primært optimering af varebeholdningerne i forhold til omsætningen. Tilgodehavender fra salg steg til DKK 1.954 mio., svarende til en stigning på 17% i forhold til 2016, og udgjorde 8,6% af omsætningen mod 8,2% i 2016. Årsagen til stigningen i tilgodehavender fra salg var hovedsageligt fordi omsætningen i 4. kvartal blev rykket frem mod slutningen af kvartalet og det faktum, at tilgodehavenderne fra salg blev påvirket af købet af virksomhedens spanske distributør i 2017. Leverandørgæld steg til DKK 1.706 mio. i 2017 fra DKK 1.622 mio. i 2016. Stigningen i leverandørgælden skyldtes hovedsageligt det højere aktivitetsniveau.

PANDORA foretog i 2017 samlede anlægsinvesteringer på DKK 1.388 mio., inklusive immaterielle aktiver på DKK 442 mio., som primært vedrører nøglepenge i forbindelse med åbningen af PANDORA-ejede butikker og IT-investeringer. Investeringer i materielle aktiver på DKK 946 mio. består primært af investeringer i produktionsanlæg i Thailand og indretning af lejede lokaler vedrørende åbningen af en række butikker i løbet af året. Anlægsinvesteringer udgjorde 6,1% af omsætningen i 2017 mod 5,9% i 2016.

Rentebærende gæld udgjorde DKK 5.848 mio. ved udgangen af 2017 mod DKK 3.345 mio. ved udgangen af 2016, og de likvide beholdninger udgjorde DKK 993 mio. ved udgangen af 2017 mod DKK 897 mio. i 2016. Nettorentebærende gæld udgjorde ved udgangen af 2017 DKK 4.855 mio., svarende til en nettorentebærende gæld/EBITDA for de seneste 12 måneder på 0,6x, mod DKK 2.448 mio. ved udgangen af 2016, svarende til en nettorentebærende gæld/EBITDA på 0,3x.

UDVIKLING I DRIFTSRELATERET ARBEJDSKAPITAL

DKK MIO.	2017	2016	VÆKST I DKK	ANDEL AF OMSÆT- NING 2017	ANDEL AF OMSÆT- NING 2016
VAREBEHOLDNINGER	2.729	2.729	-	12,0%	13,5%
TILGODEHAVENDER FRA SALG	1.954	1.673	17%	8,6%	8,2%
LEVERANDØRGÆLD	-1.706	-1.622	5%	-7,5%	-8,0%
I ALT	2.977	2.780	7%	13,1%	13,7%



“

DET AMERIKANSKE SMYKKEMARKED UDGØR FORTSAT ET STORT POTENTIALE FOR PANDORA, SÆRLIGT I ANDRE KATEGORIER END CHARMS OG ARMBÅND. VI HAR ENDNU KUN REALISERET EN LILLE FLIG AF VORES POTENTIALE.

- SCOTT BURGER, PRESIDENT, NORD- OG SYDAMERIKA



I 2017 var den kvadratiske sølvørestik med klar kubisk zirkonia blandt vores mest populære øringer på globalt plan.

PANDORA I DETALJEN

FOKUS PÅ AMERIKANSKE KUNDER

Vores resultat i USA i 2017 var stort set på niveau med de enkeltcifrede vækstrater, der har kendetegnet det amerikanske forbrugermarked. Den amerikanske detailhandel har i de senere år oplevet unikke udfordringer, og det kunne PANDORA for første gang mærke i 2017. Overkapacitet inden for detailhandel udgør et akut problem. Den ligger fem gange over de niveauer, der ses i Vesteuropa, og shopping-malls har oplevet et to-cifret fald i kundesøgningen i forhold til 2014, i takt med at kunderne i stigende grad foretrækker e-handel.

På den baggrund arbejdede vi i 2017 med at målrette vores aktiviteter mere direkte mod de amerikanske forbrugere. 25% af amerikanske kvinder har inden for de seneste 12 måneder købt øringer til sig selv, hvilket er 6 procent point mere end det globale gennemsnit. Derudover er den amerikanske onlinehandel inden for smykkekategori steget med en gennemsnitlig årlig vækst (CAGR) på 14% siden 2014, hvilket er næsten

dobbelt så meget som i Vesteuropa, og ifølge forbrugerne vil denne tendens fortsætte i fremtiden.

Disse faktorer gør den amerikanske smykkeforbruger unik. Vi har i de seneste år arbejdet på at tilgodese denne udvikling ved at udvide vores smykkeunivers og tilpasse vores eSTORE-koncept. I 2017 lancerede vi f.eks. 54 nye øringer i vores kollektion, lancerede kampagner for at opfordre forbrugerne til at prøve øringerne og udvidede vores digitale markedsføringsaktiviteter med henblik på at øge trafikken på vores eSTOREs.

Disse tiltag har haft god effekt. Omsætningen fra kategorien Øringer tegnede sig for 6% af den samlede omsætning i USA i 2017, mod 5% i 2016, og omsætningsandelen fra vores eSTORE steg fra 7% til 9%. Øringer udgør dog ca. en tredjedel af det samlede smykkemarked i USA, og de amerikanske forbrugere bruger ca. 20% af deres samlede årlige smykkebudget online, så der er fortsat et stort potentiale inden for begge områder.

06/ ÅRSREGNSKAB

“

EFTER MINE FORÆLDRE BLEV SKILT, GAV MIN FAR MIG ET PANDORA ARMBÅND SOM ET MINDE OM ALTID AT HAVE STYRKE. DET BLEV MEGET SYMBOLSK FOR MIG OG SIDEN DA HAR JEG HAFT DET PÅ, NÅR JEG HAR BEHOV FOR AT TRO PÅ MIG SELV.

- CECILIE (29) HAR GÅET MED PANDORA-SMYKKER I 8 ÅR



TOTALINDKOMSTOPGØRELSE FOR KONCERNEN

1. JANUAR - 31. DECEMBER

DKK mio.	Noter	2017	2016
RESULTATOPGØRELSE FOR KONCERNEN			
Omsætning	2.1, 2.2	22.781	20.281
Vareforbrug	2.3	-5.815	-5.058
Bruttoresultat		16.966	15.223
Salgs-, distributions- og markedsføringsomkostninger	2.3	-7.045	-5.838
Administrationsomkostninger	2.3	-2.137	-1.981
Resultat af primær drift	2.2	7.784	7.404
Finansielle indtægter	4.6	198	328
Finansielle omkostninger	4.6	-315	-82
Resultat før skat		7.667	7.650
Skat af årets resultat	2.5	-1.899	-1.625
Årets resultat		5.768	6.025
Resultat pr. aktie, ikke-udvandet (DKK)	4.2	52,0	52,8
Resultat pr. aktie, udvandet (DKK)	4.2	51,8	52,5

DKK mio.	Noter	2017	2016
TOTALINDKOMSTOPGØRELSE FOR KONCERNEN			
Årets resultat		5.768	6.025
Anden totalindkomst:			
Poster der kan reklassificeres til årets resultat			
Valutakursregulering af kapitalandele i dattervirksomheder		-343	121
Sikringsinstrumenter vedrørende råvarer:			
- Realiseret under finansielle poster		7	-21
- Realiseret under varebeholdninger		43	-145
- Dagsværdiregulering		75	144
Sikringsinstrumenter vedrørende valutakurser:			
- Realiseret under finansielle poster		-117	-167
- Dagsværdiregulering		101	236
Skat af anden totalindkomst, sikringsinstrumenter, indtægt/omkostning	2.5	-25	-10
Poster der kan reklassificeres til årets resultat efter skat		-259	158
Poster der ikke kan reklassificeres til årets resultat			
Aktuarmæssig gevinst/tab på ydelsesbaserede pensionsordninger efter skat	2.3	-2	-
Poster der ikke kan reklassificeres til årets resultat efter skat		-2	-
Anden totalindkomst efter skat		-261	158
Årets totalindkomst		5.507	6.183

BALANCE FOR KONCERNEN

PR. 31. DECEMBER

DKK mio.	Noter	2017	2016
AKTIVER			
Goodwill		3.522	2.571
Brand		1.057	1.057
Distributionsnetværk		154	184
Distributionsrettigheder		1.153	1.061
Andre immaterielle aktiver		1.113	893
Immaterielle aktiver	3.1	6.999	5.766
Materielle aktiver	3.2	2.324	1.767
Udskudte skatteaktiver	2.5	884	946
Andre finansielle aktiver		289	250
Langfristede aktiver		10.496	8.729
Varebeholdninger	3.4	2.729	2.729
Afledte finansielle instrumenter	4.4, 4.5	153	161
Tilgodehavender fra salg	3.5	1.954	1.673
Tilgodehavende indkomstskatter		143	142
Andre tilgodehavender		772	754
Likvider	4.3	993	897
Kortfristede aktiver		6.744	6.356
Aktiver i alt		17.240	15.085

DKK mio.	Noter	2017	2016
PASSIVER			
Aktiekapital	4.1	113	117
Egne aktier		-1.999	-4.334
Reserver		922	1.181
Foreslået udbytte		987	1.007
Overført resultat		6.491	8.823
Egenkapital i alt		6.514	6.794
Hensatte forpligtelser	3.6	150	101
Lån og kreditinstitutter	4.3, 4.4	5.283	3.008
Udskudte skatteforpligtelser	2.5	501	393
Anden gæld		481	393
Langfristede forpligtelser		6.415	3.895
Hensatte forpligtelser	3.6	649	1.004
Lån og kreditinstitutter	4.3, 4.4	164	3
Afledte finansielle instrumenter	4.4, 4.5	143	256
Leverandørgæld	4.4	1.706	1.622
Skyldige indkomstskatter		572	547
Anden gæld		1.077	964
Kortfristede forpligtelser		4.311	4.396
Forpligtelser i alt		10.726	8.291
Passiver i alt		17.240	15.085

EGENKAPITALOPGØRELSE FOR KONCERNEN

1. JANUAR - 31. DECEMBER

DKK mio.	Noter	Aktiekapital	Egne aktier	Reserve for valutakursregulering	Reserve for sikringstransaktioner	Foreslået udbytte	Overført resultat	Egenkapital i alt
2017								
Egenkapital 1. januar		117	-4.334	1.255	-74	1.007	8.823	6.794
Årets resultat		-	-	-	-	-	5.768	5.768
Valutakursregulering af kapitalandele i dattervirksomheder		-	-	-343	-	-	-	-343
Dagsværdiregulering af sikringsinstrumenter		-	-	-	109	-	-	109
Aktuarmæssige gevinster/tab	2.3	-	-	-	-	-	-2	-2
Skat af anden totalindkomst	2.5	-	-	-	-25	-	-	-25
Anden totalindkomst efter skat		-	-	-343	84	-	-2	-261
Årets totalindkomst		-	-	-343	84	-	5.766	5.507
Dagsværdireguleringer af forpligtelse til at erhverve minoritetsinteresser		-	-	-	-	-	-126	-126
Aktiebaseret vederlæggelse	2.3, 2.4	-	-	-	-	-	66	66
Aktiebaseret vederlæggelse (udnyttet)		-	217	-	-	-	-215	2
Aktiebaseret vederlæggelse (skat)		-	-	-	-	-	-13	-13
Køb af egne aktier		-	-1.721	-	-	-	-	-1.721
Kapitalnedsættelse		-4	3.839	-	-	-	-3.835	-
Udbetalt udbytte	4.2	-	-	-	-	-4.004	9	-3.995
Foreslået udbytte	4.2	-	-	-	-	3.984	-3.984	-
Egenkapital 31. december		113	-1.999	912	10	987	6.491	6.514
2016								
Egenkapital 1. januar		122	-4.152	1.134	-111	1.511	7.635	6.139
Årets resultat		-	-	-	-	-	6.025	6.025
Valutakursregulering af kapitalandele i dattervirksomheder		-	-	121	-	-	-	121
Dagsværdiregulering af sikringsinstrumenter		-	-	-	47	-	-	47
Skat af anden totalindkomst	2.5	-	-	-	-10	-	-	-10
Anden totalindkomst efter skat		-	-	121	37	-	-	158
Årets totalindkomst		-	-	121	37	-	6.025	6.183
Dagsværdireguleringer af forpligtelse til at erhverve minoritetsinteresser		-	-	-	-	-	-123	-123
Aktiebaseret vederlæggelse	2.3, 2.4	-	-	-	-	-	76	76
Aktiebaseret vederlæggelse (udnyttet)		-	230	-	-	-	-229	1
Aktiebaseret vederlæggelse (skat)		-	-	-	-	-	25	25
Køb af egne aktier		-	-4.000	-	-	-	-	-4.000
Kapitalnedsættelse		-5	3.588	-	-	-	-3.583	-
Udbetalt udbytte	4.2	-	-	-	-	-1.511	4	-1.507
Foreslået udbytte	4.2	-	-	-	-	1.007	-1.007	-
Egenkapital 31. december		117	-4.334	1.255	-74	1.007	8.823	6.794

Udbetalt udbytte i 2017 vedrørende resultatet for 2016 udgjorde DKK 9 pr. aktie, svarende til DKK 1.007 mio. (2016: DKK 1.507 mio.). Yderligere DKK 2.988 mio. blev udbetalt som led i forpligtelsen til at udbetale kvartalsvist udbytte i 2017 vedrørende resultatet for 2017. PANDORA vil i 2018 udbetale udbytte på DKK 9 pr. aktie, svarende til DKK 987 million, vedrørende resultatet for 2017, ligesom PANDORA vil udbetale et halvårligt udbytte på DKK 9 pr. aktie, svarende til DKK 1,0 mia. De kvartalsvise og halvårslige udbytter er i overensstemmelse med Selskabsloven §182.

PENGESTRØMSOPGØRELSE FOR KONCERNEN

1. JANUAR - 31. DECEMBER

DKK mio.	Noter	2017	2016
Resultat før skat		7.667	7.650
Finansielle indtægter	4.6	-198	-328
Finansielle omkostninger	4.6	315	82
Af- og nedskrivninger		721	518
Aktiebaseret vederlæggelse	2.4	66	76
Forskydning i varebeholdninger		145	-206
Forskydning i tilgodehavender		-285	-327
Forskydning i forpligtelser		-118	327
Andre ikke-kontante reguleringer	4.7	102	241
Renteindbetalinger m.m.		3	3
Renteudbetalinger m.m.		-44	-43
Betaling af indkomstskat		-1.768	-1.462
Pengestrømme fra driftsaktivitet, netto		6.606	6.531
Køb af dattervirksomheder og aktiviteter fratrukket overtagne likvider	3.3	-1.843	-210
Køb af immaterielle aktiver		-427	-344
Køb af materielle aktiver		-890	-825
Forskydninger i andre langfristede aktiver		-48	-75
Salg af materielle aktiver		12	31
Pengestrømme fra investeringsaktivitet, netto		-3.196	-1.423
Udbetalt udbytte	4.2	-3.995	-1.507
Køb af egne aktier	4.1	-1.721	-4.000
Låneprovenu	4.3	4.981	3.777
Afdrag på lån	4.3	-2.542	-3.373
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet, netto		-3.277	-5.103
Årets ændring i likvider, netto		133	5
Likvider 1. januar ¹		897	889
Valutakursgevinster/-tab på likvider		-37	3
Årets ændring i likvider, netto		133	5
Likvider 31. december¹		993	897

DKK mio.	Noter	2017	2016
Pengestrømme fra driftsaktivitet, netto		6.606	6.531
- Renteindbetalinger m.m.		-3	-3
- Renteudbetalinger m.m.		44	43
Pengestrømme fra investeringsaktivitet, netto		-3.196	-1.423
- Køb af dattervirksomheder og aktiviteter fratrukket overtagne likvider		1.843	210
Frit cash flow		5.294	5.358
Uudnyttede kreditter		3.085	5.120

Ovenstående kan ikke udledes direkte af resultatopgørelsen og balancen.

¹ Likvider omfatter bankindeståender og kontantbeholdninger.

§ ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Pengestrømme fra driftsaktivitet præsenteres efter den indirekte metode.

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

NOTER

Noterne er grupperet i fem sektioner, som har relation til nøgletallene. Noterne indeholder de relevante regnskabsmæssige oplysninger samt en beskrivelse af anvendt regnskabspraksis relateret til indholdet i de respektive noter.

DEL 1: GRUNDLAG FOR UDARBEJDELSEN	62	DEL 3: INVESTERET KAPITAL OG ARBEJDSKAPITAL	74	DEL 5: ANDRE OPLYSNINGER	94
1.1 Anvendt regnskabspraksis	62	3.1 Immaterielle aktiver	75	5.1 Eventualforpligtelser	95
1.2 Ny regnskabspraksis og oplysninger	63	3.2 Materielle aktiver	78	5.2 Nærtstående parter	95
1.3 Ledelsens vurderinger og skøn i overensstemmelse med IFRS	65	3.3 Virksomhedssammenslutninger	79	5.3 Honorar til selskabets generalforsamlingsvalgte revisor	95
DEL 2: ÅRETS RESULTAT	66	3.4 Varebeholdninger	82	5.4 Selskaber i PANDORA-koncernen	96
2.1 Omsætning	67	3.5 Tilgodehavender fra salg	83	5.5 Nøgletalsdefinitioner	97
2.2 Segmentoplysninger	67	3.6 Hensatte forpligtelser	84		
2.3 Personaleomkostninger	69	DEL 4: KAPITALSTRUKTUR OG FINANSIELLE POSTER	85		
2.4 Aktiebaseret vederlæggelse	70	4.1 Aktiekapital	86		
2.5 Skatter	72	4.2 Resultat pr. aktie og udbytte	87		
		4.3 Nettorentebærende gæld	87		
		4.4 Finansielle risici	88		
		4.5 Afledte finansielle instrumenter	91		
		4.6 Finansielle poster	92		
		4.7 Andre ikke-kontante reguleringer	93		



NOTE 1.1**ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**

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 respektive noter. Formålet er at skabe fuld gennemsigtighed for de oplyste beløb samt beskrive den relevante regnskabspraksis, de væsentlige skøn og den talmæssige størrelse for hver enkelt note.

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

Årsrapporten for perioden 1. januar - 31. december 2017 omfatter koncernregnskabet for PANDORA A/S og dets dattervirksomheder (koncernen) samt separat årsregnskab for moderselskabet PANDORA A/S.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber.

Årsrapporten er udarbejdet efter det historiske kostprisprincip, bortset fra afledte finansielle instrumenter, som måles til dagsværdi.

Årsrapporten aflægges i danske kroner, og alle beløb er afrundet til nærmeste million (DKK mio.), medmindre andet fremgår.

Den nedenfor, og i de respektive noter, beskrevne anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

NOTERNES RÆKKEFØLGE

Der er foretaget ændringer i rækkefølgen på noterne i årsrapporten for 2017. PANDORA tilbagekøbte i 2017 distributionen i tre lande og øgede antallet af overtagne butikker markant i overensstemmelse med strategien om at øge detailandelen af forretningen. Som følge heraf er noten vedrørende virksomhedssammenslutninger flyttet fra del 5 'Andre oplysninger' til del 3 'Investeret kapital og arbejdskapital' som note 3.3 Virksomhedssammenslutninger. Som resultat heraf er rækkefølgen af de øvrige noter i afsnit 3 og 5 blevet ændret.

ALTERNATIVE RESULTATMÅL

PANDORA præsenterer finansielle nøgletal i årsrapporten, som ikke er defineret i henhold til IFRS. PANDORA vurderer, at nøgletal, som ikke er defineret i GAAP, giver investorerne og PANDORAs ledelse værdifulde oplysninger til evaluering af resultatet. Da andre selskaber måske beregner disse nøgletal anderledes end PANDORA, vil de muligvis ikke være sammenlignelige med de nøgletal, som andre selskaber anvender. Disse finansielle nøgletal bør derfor ikke betragtes som en erstatning for resultatmål, der er defineret i henhold til IFRS. For en definition af de resultatmål, der anvendes i PANDORA, henvises til note 5.5.

§ ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Den anvendte regnskabspraksis, der er anvendt generelt for årsrapporten, er beskrevet nedenfor. Den anvendte regnskabspraksis vedrørende bestemte poster er beskrevet i de tilhørende noter.

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

2.1	Omsætning
2.3	Personaleomkostninger
2.4	Aktiebaseret vederlæggelse
2.5	Indkomstskat
2.5	Udskudt skat
3.1	Immaterielle aktiver
3.2	Materielle aktiver
3.3	Virksomhedssammenslutninger
3.4	Varebeholdninger
3.5	Tilgodehavender fra salg
3.6	Hensatte forpligtelser
4.2	Resultat pr. aktie og udbytte
4.3	Nettorentebærende gæld
4.5	Afledte finansielle instrumenter
4.6	Finansielle poster

KONCERNREGNSKAB

Koncernregnskabet omfatter årsregnskabet for moderselskabet og dets dattervirksomheder. Dattervirksomheder konsolideres fuldt ud fra erhvervelsestidspunktet, som er det tidspunkt, hvor PANDORA faktisk opnår bestemmende indflydelse,

indtil PANDORA ikke længere har bestemmende indflydelse. Samtlige koncerninterne mellemværender, indtægter og omkostninger, urealiserede gevinster og tab samt udbytter hidrørende fra koncerninterne transaktioner elimineres fuldt ud.

FUNKTIONEL VALUTA OG PRÆSENTATIONSVALUTA

Koncernregnskabet aflægges i danske kroner, som også er moderselskabets funktionelle valuta. Dattervirksomheder 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-monetære poster i fremmed valuta, der måles til dagsværdi, omregnes til kursen på tidspunktet for beregningen af dagsværdien.

NOTE 1.1**ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS (FORTSAT)****KONCERNVIRKSOMHEDER MED ANDEN FUNKTIONEL VALUTA END DANSKE KRONER**

Aktiver og forpligtelser i udenlandske dattervirksomheder omregnes til danske kroner ved anvendelse af balancedagens valutakurs, og deres resultatopgørelser omregnes til transaktionsdagens valutakurs.

Valutakursregulering opstået ved omregning indregnes i anden totalindkomst. Ved afhændelse af en udenlandsk dattervirksomhed indregnes den andel af anden totalindkomst, som vedrører den 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 omsætning, bestående af råvarer, hjælpematerialer samt løn og

andre omkostninger vedrørende produktionspersonale samt af- og nedskrivninger vedrørende 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 samt af- og nedskrivninger vedrørende distributionsudstyr.

Administrationsomkostninger omfatter omkostninger, der afholdes i året til at styre PANDORA, herunder omkostninger relateret til administrativt personale samt af- og nedskrivninger vedrørende aktiver anvendt i administrationen.

Fordelingen af af- og nedskrivninger på immaterielle samt materielle aktiver vises i henholdsvis note 3.1 og note 3.2.

NOTE 1.2**NY REGNSKABSPRAKSIS OG OPLYSNINGER****IMPLEMENTERING AF NYE ELLER ÆNDRERE 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 2017. Implementeringen af de nye eller ændrede standarder har ikke haft væsentlig indflydelse på PANDORAs årsrapport for 2017.

UDSTEDTE STANDARDER, DER ENDNU IKKE ER TRÅDT I KRAFT

De væsentligste standarder og fortolkningsbidrag, som er udstedt, men endnu ikke trådt i kraft, er beskrevet nedenfor. PANDORA har til hensigt at implementere disse standarder, når de træder i kraft.

IFRS 9 'FINANSIELLE INSTRUMENTER'
Med virkning fra 1. januar 2018 ændrer IFRS 9 "Finansielle instrumenter" på klassifikation, måling og nedskrivning af finansielle aktiver, og introducerer nye regler for regnskabsmæssig sikring. PANDORA vil implementere den nye standard på den påkrævede ikrafttrædelsesdato uden at foretage tilpasning af sammenligningstal.

I 2017 har PANDORA foretaget en detaljeret vurdering af virkningen af IFRS 9. På baggrund af den nuværende portefølje af finansielle aktiver og forpligtelser vil der ikke ske nogen væsentlige ændringer til klassifikation og måling af finansielle aktiver. Den nuværende portefølje består af lån og tilgodehavender fra salg, som besiddes med hen-

blik på at opnå de kontraktlige pengestrømme og forventes at give anledning til pengestrømme, der udelukkende repræsenterer betalinger af hovedstol og renter. Det er således konklusionen, at disse aktiver opfylder kriterierne for måling til amortiseret kostpris i henhold til IFRS 9. Derfor er der ikke krav om at foretage reklassifikation af disse aktiver.

IFRS 9 kræver, at PANDORA registrerer forventede kredittab på alle sine gældspapirer, lån og tilgodehavender fra salg, enten på basis af 12 måneders forventet tab eller det samlede forventede tab. PANDORA vil anvende den forsimplede model og allerede når tilgodehavendet opstår, indregne hele det forventede tab. Baseret på det historisk lave realiserede tab på lån og tilgodehavender fra salg i niveauet DKK 0-15 mio. vil den nye metode ikke få væsentlig indvirkning på PANDORAs koncernregnskab.

PANDORA har besluttet, at alle eksisterende sikringsforhold, som kvalificerer til behandling som effektiv regnskabsmæssig sikring, fortsat vil opfylde betingelserne for regnskabsmæssig sikring i henhold til IFRS 9. IFRS 9 ændrer den regnskabsmæssige behandling af omkostninger til sikring, sikring af risikokomponenter mv., men PANDORA har aktuelt ingen sikringsarrangementer, som vil blive påvirket af ændringerne til kravene om regnskabsmæssig sikring. Da IFRS 9 ikke ændrer de generelle principper for, hvordan en virksomhed regnskabsmæssigt skal behandle effektiv sikring, vil anvendelsen af reglerne om sikring i IFRS 9 ikke

NOTE 1.2**NY REGNSKABSPRAKSIS OG OPLYSNINGER (FORTSAT)**

få nogen væsentlig indvirkning på PANDORAs koncernregnskab.

IFRS 15 'OMSÆTNING FRA KONTRAKTER MED KUNDER'

Med virkning fra 1. januar 2018 indfører IFRS 15 en femtrinnsmodel for regnskabsmæssig behandling af omsætning fra kontrakter med kunder. I henhold til IFRS 15 indregnes omsætningen med et beløb, som afspejler det vederlag, virksomheden forventer at være berettiget til som modydelse for de varer eller tjenesteydelser, som vil blive overdraget til kunden. PANDORA vil implementere den nye standard med fuld tilbagevirkende kraft når den træder i kraft.

PANDORA sælger smykker enten direkte til slutbrugerne eller gennem distributører eller grossister. I 2016 foretog PANDORA en foreløbig vurdering af IFRS 15, som blev fulgt op af en mere indgående analyse i 2017. Analysen blev foretaget på baggrund af gennemgange af de nuværende typer kontrakter og produktmix for at identificere indvirkningen af den nye standard. Generelt forventer PANDORA ikke nogen væsentlig indvirkning på indregning og måling af omsætning.

Nogle kundekontrakter indeholder returret, forhandlerrabatter eller mængderabatter. PANDORA indregner aktuelt omsætning fra salg af varer målt til dagsværdien af det modtagne eller tilgodehavende vederlag, fratrukket returvarer og godtgørelser, forhandlerrabatter og mængderabatter. IFRS 15 kræver, at det skønnede variable vederlag be-

grænses for at forebygge indregning af for høj omsætning. PANDORA forventer, at anvendelsen af begrænsningen potentielt vil medføre, at en større del af omsætningen udskydes end under de aktuelle IFRS-regler, men på baggrund af den indgående analyse af de nuværende typer kontrakter og produktmix er der ikke identificeret noget variabelt vederlag, som skal udskydes pr. 1. januar 2018.

Standarden foreskriver endvidere, at PANDORA skal præsentere hensatte forpligtelser til returretter og et aktiv for retten til at tage produkter tilbage fra kunden særskilt i balancen. Ved overgangen til IFRS 15 vil PANDORA reklassificere retten til at tage varelageret tilbage fra kunden ved returnering af varer fra hensættelser til returnering af varer i dag, til varebeholdninger, DKK 188 mio. pr. 1. januar 2018, mens forpligtelsen vil ændre klassifikation til kontraktsforpligtelse for returvarer. Endvidere vil periodiseret omsætning (forpligtelse) blive reklassificeret til kontraktlige forpligtelser til returvarer, DKK 65 mio. pr. 1. januar 2018. Reklassifikationen vil ikke påvirke egenkapitalen pr. 1. januar 2018.

Præsentations- og oplysningskravene i IFRS 15 er mere detaljerede end i de nuværende standarder, hvilket vil øge mængden af påkrævede oplysninger. Især forventer PANDORA, at noterne vil blive mere omfattende som følge af oplysningerne om væsentlige skøn i forbindelse med variable vederlag som beskrevet ovenfor.

IFRS 16 "LEASING"

IFRS 16 blev udsendt i januar 2016 med virkning fra 1. januar 2019. Standarden betyder, at næsten alle leasingaftaler skal indregnes i balancen, da sondringen mellem operationel og finansiel leasing ophører. Den nye standard stiller krav om, at leasingaktivet (retten til at bruge det leasede aktiv) og den finansielle forpligtelse til at betale lejen af aktivet skal indregnes i balancen. Der er få undtagelser relateret til korte leasingaftaler og leasingaftaler med lav værdi.

PANDORA vil som leasingtager særskilt skulle indregne renteudgifter på den finansielle leasingforpligtelse og afskrivningsomkostninger på retten til at bruge aktivet. PANDORA vil også skulle redegøre for ændringer til leasingaftalen, herunder ændringer af leasingperioden samt ændringer i fremtidige leasingydelser som følge af ændringer i et indeks eller rente, som ligger til grund for disse ydelser. Beløbet for den efterfølgende måling vil blive indregnet som en justering til leasingforpligtelsen og retten til at bruge aktivet.

Som følge af den nye standard vil EBITDA som det primære resultatmål i PANDORA blive påvirket af reklassifikation af leasingomkostninger til afskrivninger og rentebetalinger. Frit cash flow vil blive positivt påvirket af, at leasingydelser fremover klassificeres som finansiering og ikke driftsaktivitet. I 2017 udgør de variable leasingydelser ca. en tredjedel af de indregnede leasingomkostninger, og vil fortsat blive klassificeret som lejeomkostninger med påvirkning af EBITDA. I tillæg til EBITDA vil

IFRS 16 også få indvirkning på balancen og balancerelaterede nøgletal som f.eks. ROIC og nettorentebærende gæld som følge af indregning af leasingaktivet og den finansielle forpligtelse.

På balancedagen havde PANDORA ikke-opsigelige operationelle leasingforpligtelser på DKK 3.355 mio. (note 3.2). PANDORA har i 2017 foretaget en foreløbig vurdering, og det forventes, at de fleste af de aktuelle leasingaftaler vil opfylde betingelserne for indregning i balancen som leasingaftaler under IFRS 16, og det er kun uvæsentlige forpligtelser, der måske vil være dækket af undtagelserne. På baggrund af den foreløbige vurdering forventer PANDORA en positiv indvirkning på EBITDA-marginen på mellem 3-4%. I 2018 vil PANDORA fortsat evaluere den potentielle indvirkning af IFRS 16 på sit koncernregnskab, herunder virkningen af den ændrede definition på leasingperiode og optioner på forlængelse og opsigelse. Som følge heraf er der ikke beregnet noget pålideligt beløb, som ventes at få nogen kvantitativ indvirkning på PANDORAs resultat og klassifikation af pengestrømme.

PANDORA forventer at implementere standarden den 1. januar 2019 ved brug af den forenkledede fremgangsmåde uden tilpasning af sammenligningstal for året forud for den første anvendelse.

Ingen af de øvrige nye eller ændrede standarder og fortolkningsbidrag, som endnu ikke er trådt i kraft, forventes at få væsentlig indvirkning på PANDORAs årsrapport.

NOTE 1.3**LEDELSENS VURDERINGER OG SKØN
I OVERENSSTEMMELSE MED IFRS****ⓘ 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 revurderes, 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.

De områder, der indebærer en høj grad af vurdering af skøn, og som er væsentlige for regnskabet, er beskrevet mere indgående i de tilhørende afsnit/noter.

-
- 2.1 Omsætning
 - 2.5 Skatter
 - 3.6 Hensatte forpligtelser, returnering af varer
 - 5.1 Eventualforpligtelser
-

DEL 2 ÅRETS RESULTAT



Dette afsnit består af noter relateret til årets resultat, herunder oplysninger om driftssegmenter, og indeholder yderligere oplysninger vedrørende to af PANDORAs resultatmål: Omsætning og EBITDA.

Koncernen opnåede en omsætning på DKK 22.781 mio. i 2017 mod DKK 20.281 mio. i 2016. Den fortsatte vækst i omsætningen kan henføres til alle regioner.

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

EBITDA-MARGIN	OMSÆTNINGS-VÆKST
37,3%	12%
ANTAL KONCEPTBUTIKKER	BRUTTOMARGIN
2.446	74,5%
PERIODENS RESULTAT	EFFEKTIV SKATTEPROCENT
5.768	24,8%
DKK MIO.	EKSKLUSIVE ONE-OFFS VILLE DEN EFFEKTIVE SKATTEPROCENT VÆRE CA. 21%.

NOTE 2.1

OMSÆTNING

OMSÆTNING PR. PRODUKTGRUPPE

DKK mio.	2017	2016
Charms	12.920	11.991
Armbånd	3.965	3.672
Ringe	3.161	2.643
Øreringe	1.418	1.052
Halskæder og Vedhæng	1.317	923
Omsætning i alt¹	22.781	20.281

¹Tallene indeholder franchise-indtægter på DKK 130 mio. (2016: DKK 155 mio.), som fordeles på produktgrupperne.

§ ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Omsætning indregnes, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde PANDORA, når indtægten kan måles pålideligt, og når de væsentlige risici og fordele forbundet med ejerskab af varerne er overgået til køber, hvilket normalt sker ved levering af varerne. Omsætning måles til dagsværdien af det modtagne vederlag med fradrag af rabatter, salgsmoms og afgifter, når disse pålægges kunden. Salgsmoms og afgifter, der pålægges i forbindelse med salget, og som er uden refusionsret fra skattemyndighederne, er rapporteret brutto som en del af omsætning henholdsvis vareforbrug.

Hensættelser til rabatter til grossister og forhandlere indregnes som en reduktion af omsætningen, mens effekten af forventede returvarer fra salg indregnes som en reduktion af bruttoresultatet, dvs. omsætning og vareforbrug. Hensættelserne opgøres på baggrund af vilkår i de enkelte aftaler og historiske erfaringer.

! VÆSENTLIGE REGNSKABSMÆSSIGE SKØN

Indregning og måling af omsætning er baseret på estimater og skøn i forhold til forventede returretter ydet til kunder i de fleste lande. Disse skøn kan have en væsentlig indvirkning på den tidsmæssige indregning og måling af omsætningen samt niveauet for returhensættelsen. Reduktion i omsætningen baseret på forventede returneringer beregnes på baggrund af historiske returneringsmønstre og individuel vurdering i de tilfælde, hvor yderligere returneringer af specifikke varer tillades af kommercielle grunde.

NOTE 2.2

SEGMENTOPLYSNINGER

PANDORAs aktiviteter er segmentopdelt på geografiske områder i overensstemmelse med den interne ledelsesrapportering.

Koncernens operationelle aktiviteter er inddelt i tre operationelle segmenter: EMEA, Nord- og Sydamerika samt Asien og Stillehavsområdet. Hvert segment omfatter grossist-, detail- og e-handelsaktiviteter relateret til distribution og salg af PANDORAs produkter.

Samtlige segmenters omsætning hidrører fra de typer af produkter, der er beskrevet i produktoplysningerne i note 2.1.

Koncernen anvender to resultatmål med EBITDA som det primære resultatmål og EBIT som det sekundære resultatmål.

Ledelsen overvåger resultatet fra de enkelte segmenter særskilt med henblik på at træffe beslutninger om ressourceallokering og "performance management". Segmentresultater måles som EBITDA, svarende til "Resultat af primær drift" i koncernregnskabet før af- og nedskrivning af langfristede aktiver. Som resultatmål måles EBIT udelukkende på koncernniveau.

Segmentoplysningerne indregnes og måles i overensstemmelse med IFRS.

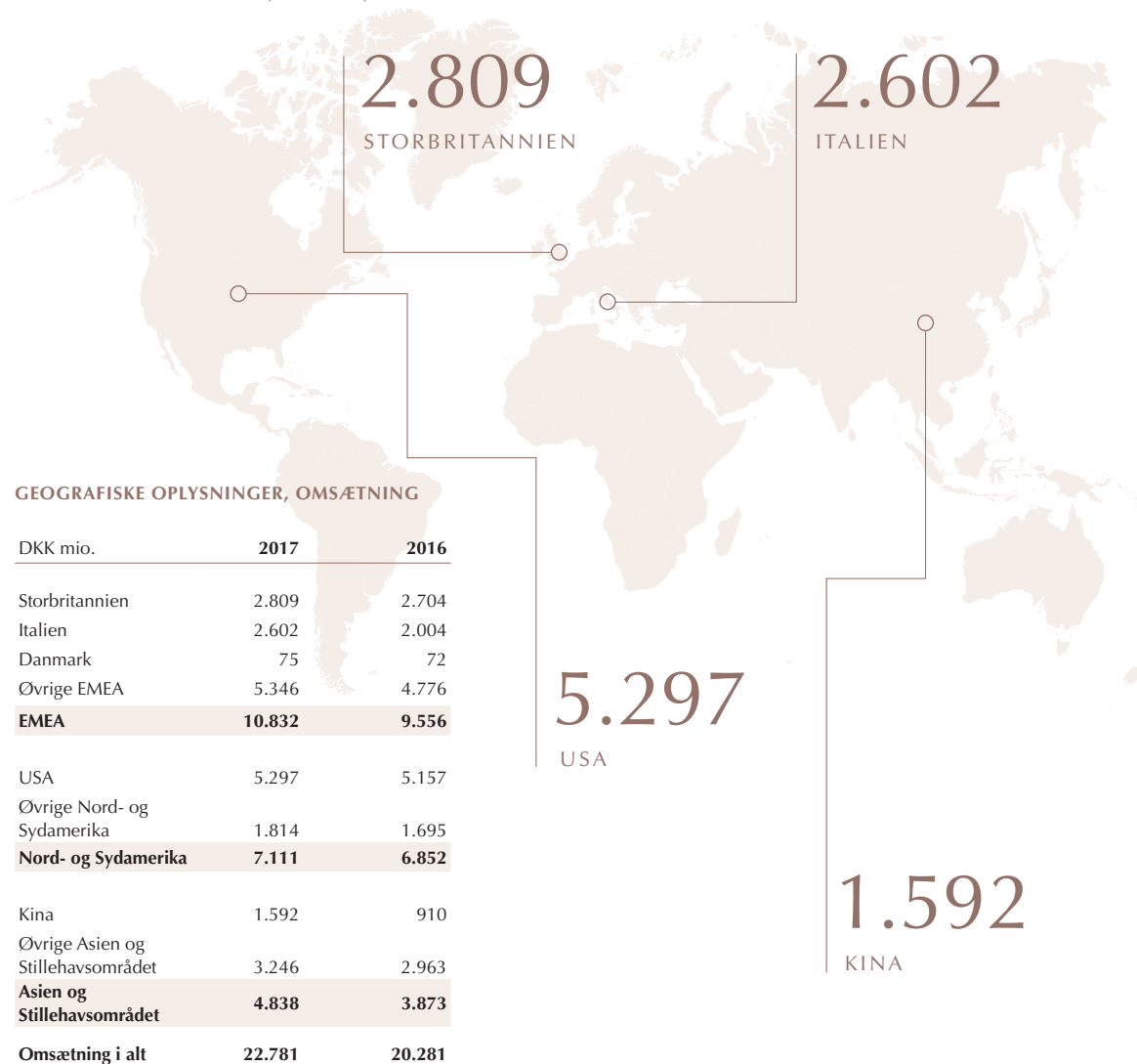
RESULTATOPGØRELSE

DKK mio.	EMEA	Nord- og Sydamerika	Asien og Stillehavsområdet	I alt Koncern
2017				
Ekstern omsætning	10.832	7.111	4.838	22.781
Segmentresultat (EBITDA)	4.288	2.313	1.904	8.505
Af- og nedskrivninger				-721
Driftsresultat for koncernen (EBIT)				7.784
2016				
Ekstern omsætning	9.556	6.852	3.873	20.281
Segmentresultat (EBITDA)	3.996	2.503	1.423	7.922
Af- og nedskrivninger				-518
Driftsresultat for koncernen (EBIT)				7.404

NOTE 2.2

SEGMENTOPLYSNINGER (FORTSAT)

OMSÆTNING PR. MARKED (DKK MIO.)



GEOGRAFISKE OPLYSNINGER, IMMATERIELLE AKTIVER

DKK mio.	2017	2016
Tyskland	722	730
Danmark	2.462	2.117
Øvrige EMEA	981	239
EMEA	4.165	3.086
USA	1.591	1.502
Øvrige Nord- og Sydamerika	98	57
Nord- og Sydamerika	1.689	1.559
Australien	418	317
Thailand	512	559
Øvrige Asien og Stillehavsområdet	215	245
Asien og Stillehavsområdet	1.145	1.121
Immaterielle aktiver	6.999	5.766
Materielle aktiver ¹	2.324	1.767
Udskudte skatteaktiver	884	946
Andre langfristede finansielle aktiver	289	250
Kortfristede aktiver	6.744	6.356
Konsoliderede aktiver i alt	17.240	15.085

¹ Produktionsanlægget i Thailand udgjorde DKK 1.123 mio. (2016: DKK 875 mio.), svarende til 48,3% af de materielle aktiver (2016: 49,5%).

NOTE 2.3

PERSONALEOMKOSTNINGER

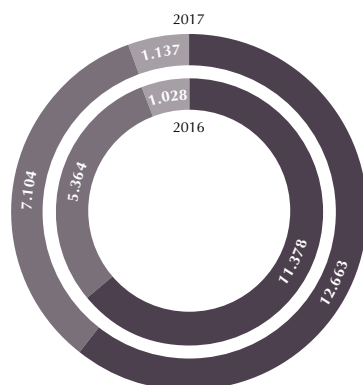
DKK mio.	2017	2016
Løn og vederlag	3.170	2.825
Pensioner	145	127
Aktiebaseret vederlæggelse	66	76
Udgifter til social sikring	177	151
Personaleomkostninger i øvrigt	445	409
Personaleomkostninger i alt	4.003	3.588
Personaleomkostningerne er indregnet i resultatopgørelsen for koncernen:		
Vareforbrug	961	891
Salgs-, distributions- og markedsføringsomkostninger	2.122	1.827
Administrationsomkostninger	920	870
Personaleomkostninger i alt	4.003	3.588
Gennemsnitligt antal fuldtidsmedarbejdere i året	20.904	17.770

Koncernens pensionsordninger er primært bidragsbaserede. PANDORA har ydelsesbaserede ordninger vedrørende medarbejdere i Thailand og Italien. De ydelsesbaserede ordninger er indregnet til nutidsværdien af de aktuarmæssigt opgjorte forpligtelser. Disse forpligtelser udgjorde i 2017 DKK 60 mio. (2016: DKK 44 mio.).

Aktuarmæssigt opgjorte tab udgjorde DKK 2 mio. (2016: tab på DKK 2 mio.) indregnet i egenkapitalen. Den højere forpligtelse skyldes primært flere medarbejdere.

GENNEMSITLIGT ANTAL FULDTIDS-MEDARBEJDERE PR. FUNKTION

● Produktion ● Salgs, distribution og markedsføring ● Administration



DKK mio.	2017			2016	
	Løn	Bonus	Aktier ¹	I alt	I alt
Anders Colding Friis ²	9,1	8,0	4,6	21,7	24,7
Peter Vekslund	4,3	3,4	2,0	9,7	11,1
Aflønning af direktionen i alt	13,4	11,4	6,6	31,4	35,8

¹ Det anførte beløb under aktier er udtryk for årets indregnede omkostning fra igangværende aktieoptionsprogrammer

² Sammenligningstallene for 2016 for Anders Colding Friis indeholder DKK 4 mio. relateret til en sign-on bonus, der blev betalt i marts 2017, hvoraf DKK 0,7 mio. er indregnet i 2017

DKK mio.	2017	2016
Peder Tuborgh, formand	1,5	1,5
Christian Frigast, næstformand	0,9	0,9
Allan Leighton, næstformand ¹	0,9	0,9
Anders Boyer	0,7	0,6
Andrea Alvey ¹	1,0	0,7
Birgitta Stymne Göransson ¹	0,8	0,6
Bjørn Gulden ¹	0,7	0,6
Per Bank	0,6	0,6
Ronica Wang ¹	0,9	0,7
Michael Hauge Sørensen ^{1,2}	0,4	0,7
Vederlag til bestyrelsen i alt	8,4	7,8

¹ Medlemmer af bestyrelsen har modtaget et fast rejsegebyr ved deltagelse i bestyrelsesmøder i udlandet i 2017. Det samlede rejsegebyr for 2017 udgør DKK 1,2 mio.

² Michael Hauge Sørensen udtrådte af bestyrelsen i marts 2017.

§ ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Lønninger, bidrag til social sikring, orlov og sygeorlov, bonusser og andre ikke-monetære goder indregnes i det regnskabsår, hvor PANDORAs medarbejdere udfører det tilknyttede arbejde. Når PANDORA leverer langsigtede personaleydelse, indregnes omkostninger hertil i takt med medarbejdernes udførte arbejde.

Fratrædelsesgodtgørelse indregnes på tidspunktet, hvor en aftale mellem PANDORA og medarbejderen indgås, og medarbejderen ikke skal levere yderligere fremtidige ydelser som modydelse for godtgørelsen.

NOTE 2.4

AKTIEBASERET VEDERLÆGGELSE

Beslutning om tildeling af aktieoptioner foretages af bestyrelsen i overensstemmelse med overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnings for PANDORA. Der er tildelt aktieoptioner til medlemmer af direktionen samt øvrige medarbejdere i PANDORA.

De samlede omkostninger til aktiebaseret vederlæggelse var DKK 66 mio. (2016: DKK 76 mio.). Omkostninger til aktiebaseret vederlæggelse er indeholdt i personaleomkostninger. Over de resterende optjeningsår forventes indregnet DKK 87 mio. (2016: DKK 86 mio.) for igangværende aktieoptionsprogrammer.

Aktieoptioner udnyttet i 2017 havde en gennemsnitlig kurs på DKK 848 på udnyttelsestidspunktet.

LANGSIGTEDE INCITAMENTS-PROGRAMMER

Hvert år lanceres to incitamentsprogrammer til henholdsvis direktionen (5 år) eller øvrige medarbejdere (3 år). Den beregnede værdi af de enkelte programmer indregnes over optjeningsperioden baseret på sandsynligheden for, at målene for koncernomsætning og EBITDA i det tredje år efter lanceringen vil blive opfyldt, og aktieoptionerne dermed vil blive optjent. De økonomiske mål er ens, men den påkrævede ydelsesperiode er forskellig for de to programmer. Indregningsgrundlaget for de forskellige programmer er anført nedenfor.

AKTIEOPTIONER, UDESTÅENDE

	Direktion	Øvrige medarbejdere	I alt	Gns. udnyttelseskurs pr. option, DKK
2017				
Aktieoptioner, udestående pr. 1. januar	192.116	389.136	581.252	4,07
Aktieoptioner tildelt i året	14.106	90.364	104.470	9,11
Aktieoptioner udnyttet i året	-76.816	-179.396	-256.212	1,94
Aktieoptioner bortfaldet i året	-	-15.972	-15.972	7,11
Aktieoptioner, udestående pr. 31. december	129.406	284.132	413.538	6,35
2016				
Aktieoptioner udestående pr. 1. januar	194.262	629.305	823.567	2,34
Aktieoptioner tildelt i året	17.864	87.801	105.665	8,50
Aktieoptioner udnyttet i året	-20.010 ¹	-314.867	-334.877	1,25
Aktieoptioner bortfaldet i året	-	-13.103	-13.103	6,18
Aktieoptioner, udestående pr. 31. december	192.116	389.136	581.252	4,07

¹ Tidligere CDO Steen Daugaard fik i henhold til fratrædelsesaftale tildelt retten til at udnytte sine optioner i 2016.

ANTAL AKTIEOPTIONER I PANDORA A/S

Tildelingstidspunkt	Udløbsdato	Udnyttelseskurs, DKK	Aktieoptioner pr. 31. december 2017	Aktieoptioner pr. 31. december 2016	Forventet volatilitet	Risikofri rente	Udbytte pr. aktie	Markedsværdi ved lancering, DKK mio.	Restværdi til udgiftsførsel, DKK mio.
Maj 2012	2017	0,52	-	76.816	100%	1,34%	5,50	14	-
Februar 2013	2018	1,25	34.061	34.061	48%	0,16%	5,50	12	-
Februar 2014	2017	2,99	-	181.652	46%	0,47%	6,50	64	-
Februar 2014	2019	2,99	31.314	31.314	46%	0,47%	6,50	14	-
Marts 2015	2018	5,00	119.572	123.334	33%	0,02%	9,00	85	-
Marts 2015	2020	5,00	32.061	32.061	33%	-0,22%	9,00	20	5
Marts 2016	2019	8,50	79.886	84.150	31%	-0,15%	13,00	71	21
Marts 2016	2021	8,50	17.864	17.864	31%	0,10%	13,00	15	7
Marts 2017	2020	9,11	84.674	-	31%	-0,40%	9,00	68	45
Marts 2017	2022	9,11	14.106	-	31%	-0,19%	9,00	11	9
Antal aktier i alt			413.538	581.252				374	87

Den vægtede, gennemsnitlige resterende kontraktmæssige løbetid for aktieoptioner ved udgangen af perioden var 1,2 år (2016: 1,1 år).

FORUDSÆTNINGER

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.

NOTE 2.4

AKTIEBASERET VEDERLÆGGELSE (FORTSAT)

AKTIEORDNING

PANDORA har etableret en aktieordning for bestyrelsesmedlemmerne, i henhold til hvilken formanden og andre medlemmer af bestyrelsen hver især skal eje et minimum af aktier svarende til størrelsen af deres respektive første årlige bruttohonorar. Bestyrelsesmedlemmerne skal eje aktierne, så længe de er medlem af PANDORAs bestyrelse.

§ ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

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

EGENKAPITALAFREGNET AKTIEBASERET VEDERLÆGGELSE

Omkostninger forbundet med egenkapitalafregnet aktiebaseret vederlæggelse måles på basis af dagsværdien på tildelingstidspunktet. De beregnede dagsværdier er baseret på Black-Scholes-modellen for værdiansættelse af aktieoptioner. Omkostninger forbundet med programmerne indregnes under personaleomkostninger sammen med en tilsvarende stigning i egenkapitalen over den periode, hvori betingelserne for udførelsen og/eller serviceydelsen er opfyldt. De samlede omkostninger indregnes for egenkapitalafregnet aktiebaseret vederlæggelse på hver balancedag indtil optjeningsstidspunktet og afspejler, hvor stor en del af optjeningsperioden, der er forløbet, samt ledelsens 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.

ANTAL AKTIER I PANDORA A/S

	2016	Ændringer i året	Køb af aktier	Salg af aktier	2017	Markedsværdi ¹ DKK mio.
Direktion						
Anders Colding Friis	15.620	-	3.225	-	18.845	12,7
Peter Vekslund	3.027	-	6.910	-	9.937	6,7
Antal aktier i alt	18.647	-	10.135	-	28.782	19,4
Bestyrelse						
Peder Tuborgh, formand	4.147	-	1.467	-	5.614	3,8
Christian Frigast, næstformand	46.000	-	2.500	-	48.500	32,8
Allan Leighton, næstformand ²	-	-	-	-	-	-
Anders Boyer	4.121	-	7.000	-	11.121	7,5
Andrea Alvey	6.107	-	-	-	6.107	4,1
Birgitta Stymne Göransson	500	-	500	-	1.000	0,7
Bjørn Gulden	10.014	-	37.393	-19.000	28.407	19,2
Per Bank	1.923	-	-	-	1.923	1,3
Ronica Wang	4.511	-	1.488	-	5.999	4,1
Michael Hauge Sørensen ³	1.200	-1.200	-	-	-	-
Antal aktier i alt	78.523	-1.200	50.348	-19.000	108.671	73,5

¹ Beregningen af markedsværdien er baseret på den noterede aktiekurs på DKK 675,5 ved udgangen af året.

² Allan Leighton solgte sin beholdning af aktier i 2016. Forpligtelsen til at eje aktier er opfyldt som følge af aktieoptioner tildelt i forbindelse med fratrædelsen i 2014.

³ Michael Hauge Sørensen fratrådte bestyrelsen i marts 2017.

NOTE 2.5

SKATTER

SELSKABSSKAT

Skatteomkostningen udgjorde i 2017 DKK 1.899 mio., svarende til en effektiv skatteprocent på 24,8% (2016: 1.625 mio., 21,2%). Den effektive skatteprocent var negativt påvirket af en reduceret værdi af det udskudte skatteaktiv vedrørende USA som følge af en nedsættelse af skatteprocenten i USA, samt kildeskat på hjemtagelse af udbytte fra Thailand vedrørende overskud forud for 2013. Den effektive skatteprocent er i mindre omfang reduceret med den ikke-skattepligtige indkomst i Thailand som følge af Board of Investments (BOI) aftaler og de regulerede ikke-aktiverede skatteaktiver.

! VÆSENTLIGE
REGNSKABSMÆSSIGE SKØN

PANDORA er underlagt beskatning i de lande hvor koncernen opererer, hvilket indebærer forskellige skatteprocenter globalt. Det indebærer udøvelse af væsentlige skøn med henblik på at fastsætte beløb, der skal afsættes til indkomstskat, udskudte skatteaktiver og -forpligtelser samt hensættelser til usikre skattemæssige positioner.

Som led i PANDORAs globale forretning kan der opstå tvister vedrørende skat og interne afregningspriser med skattemyndighederne. Igangværende tvister med lokale skattemyndigheder indregnes under skyldige/tilgodehavende indkomstskatter baseret på en vurdering af det mest sandsynlige udfald. Ledelsen er af den opfattelse, at den foretagne hensættelse til usikre skattepositioner er til-

strækkelig. Den faktiske forpligtelse kan imidlertid afvige herfra og afhænger af resultatet af retssager og forlig med de relevante skattemyndigheder.

SKATTEMÆSSIG TILGANG

PANDORA skal overholde gældende skattelovgivning for så vidt angår både ordlyd og hensigt på de markeder, hvor vi har aktiviteter og samtidig arbejde på at maksimere værdien for aktionærerne på ansvarlig vis. PANDORA vil kun foretage behørig skattemæssig planlægning, som er tilpasset selskabets kommercielle og økonomiske aktiviteter. Skatten bliver et resultat af vores forretningsstrategi og bliver ikke afgørende for strategien. PANDORA vil evaluere muligheder for skattemæssige incitamenter fra skattemyndigheder for at understøtte økonomisk udvikling, overførelse af viden, jobskabelse og fortsat at være social ansvarlig.

§ ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Årets skatteudgift består af aktuel skat og ændring af udskudt skat, herunder ændringer i skatteprocenten, regulering vedrørende tidligere år og ændringer i hensættelser til usikre skattepositioner. Skat indregnes i resultatopgørelsen bortset fra i det omfang, skat relaterer sig til poster, der indregnes i egenkapitalen eller anden totalindkomst. Det beregnede beløb er baseret på de skatteprocenter og skattelove, som er vedtaget eller i al væsentlighed er vedtaget på balancedagen i de lande, hvori PANDORA opererer og har skattepligtig indkomst.

SKAT AF ÅRETS RESULTAT

DKK mio.	2017	2016
Beregnet indkomstskat for året	1.860	1.692
Ændring i udskudt skat for året	-88	-87
Indvirkning af ændrede skatteprocenter på udskudt skat	135	3
Regulering af skat vedrørende tidligere år	-8	17
Skat af årets resultat i alt	1.899	1.625
Udskudt skat af anden totalindkomst	25	10
Skat af anden totalindkomst	25	10

AFSTEMNING AF EFFEKTIV SKATTEPROCENT OG SKAT

	2017		2016	
	%	DKK mio.	%	DKK mio.
Resultat før skat		7.667		7.650
Selskabsskatteprocent i Danmark, 22%	22,0	1.687	22,0	1.683
Forskelle i udenlandske dattervirksomheders skatteprocenter i forhold til den danske skatteprocent	0,9	71	1,0	77
Indvirkning af ændrede skatteprocenter på udskudt skat	1,8	135	0,0	3
Ikke-skattepligtige indtægter og ikke fradragsberettigede omkostninger	-1,1	-83	-1,7	-133
Regulering af skat vedrørende tidligere år	-0,1	-8	0,2	17
Ikke-aktiverede skatteaktiver, netto	-1,3	-98	-0,3	-22
Kildeskat	2,6	195	0,0	-
Effektiv skatteprocent/skat af årets resultat	24,8	1.899	21,2	1.625

NOTE 2.5

SKATTER (FORTSAT)

UDSKUDT SKAT

DKK mio.	2017	2016
Udskudt skat pr. 1. januar	553	485
Valutakursreguleringer	-19	5
Indregnet i resultatopgørelsen	50	105
Indregnet i anden totalindkomst	-25	-10
Indregnet i egenkapitalopgørelsen, aktiebaseret vederlæggelse	-41	-29
Indvirkning af ændrede skatteprocenter	-135	-3
Udskudt skat pr. 31. december	383	553
Udskudte skatteaktiver	884	946
Udskudte skatteforpligtelser	-501	-393
Udskudt skat, netto	383	553

SPECIFIKATION AF UDSKUDT SKAT

DKK mio.	2017	2016
Immaterielle aktiver	-484	-627
Materielle aktiver	66	-25
Kortfristede aktiver	579	792
Langfristede aktiver og forpligtelser	193	395
Skattemæssigt underskud til fremførsel	29	18
Udskudt skat, netto	383	553

UDSKUDT SKAT

Af det samlede, indregnede udskudte skatteaktive vedrører DKK 29 mio. (2016: DKK 18 mio.) skattemæssigt underskud til fremførsel, hvis udnyttelse afhænger af, at den fremtidige positive skattepligtige indkomst overstiger realiserede udskudte skatteforpligtelser. Ledelsen vurderer, at disse fremførbare skattemæssige underskud kan udnyttes.

Ikke-indregnede skatteaktiver, DKK 36 mio. (2016: DKK 72 mio.), vedrører skattemæssigt underskud til fremførsel, som ikke forventes at blive udnyttet i den nærmeste fremtid. Skattemæssige underskud, som kan udløbe, udgjorde DKK 12 mio. (2016: DKK 0 mio.).

Der er ikke indregnet udskudt skat vedrørende datterselskabers indtjening, som ventes at blive udloddet som udbytte på kort sigt, da der ikke er skat på udlodningen.

Efter hjemtagelse af udbytte fra Thailand, tilbagestår der kun ubetydelige latente skatteforpligtelser ved udgangen af 2017.

§ ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Udskudt skat på alle midlertidige forskelle mellem den regnskabsmæssige og den skattemæssige værdi af aktiver og forpligtelser måles ved anvendelse

af den balanceorienterede gælds metode. Der indregnes ikke udskudt skat på midlertidige forskelle, som hidrører fra første indregning af goodwill eller af et aktiv eller en forpligtelse i en transaktion, som ikke er en samlet virksomhedsoverdragelse, og som på tidspunktet for transaktionen hverken påvirker det regnskabsmæssige resultat eller den skattepligtige indkomst.

Indregningen af udskudte skatteaktiver omfatter den forventede skattemæssige værdi af fremførbare skattemæssige underskud, i det omfang disse skatteaktiver kan modregnes i den positive skattepligtige indkomst inden for den nærmeste fremtid. Det samme gælder udskudte skatteaktiver vedrørende kapitalandele i datterselskabers. Ledelsen har vurderet den fremtidige skattepligtige indkomst og anvendt skøn for at fastlægge, hvorvidt udskudte skatteaktiver bør indregnes.

Udskudte skatteaktiver og -forpligtelser måles i overensstemmelse med gældende skatteregler og til de skatteprocenter, der ventes at gælde ved eliminering af de midlertidige forskelle. 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.

DEL 3

INVESTERET KAPITAL OG ARBEJDSKAPITAL

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

Omtrent 60% af den investerede kapital består af immaterielle aktiver, hvis værdi forbliver uændret, idet såvel PANDORA-brandet som det frie cash flow løbende vokser.

Tilgangen til investeret kapital i 2017 omfattede køb af virksomheder beskrevet i note 3.3, DKK 1.860 mio.

Driftsrelateret arbejdskapital udgjorde 13,1% af omsætningen ved udgangen af 2017 mod 13,7% ved udgangen af 2016.

De finansielle risici er beskrevet i note 4.4.

DRIFTSRELATERET
ARBEJDSKAPITAL/
OMSÆTNING

ANLÆGS-
INVESTERINGER

INVESTERET
KAPITAL

13,1% 1.388 11.439
DKK MIO. DKK MIO.

ARBEJDSKAPITAL

DKK mio.	Noter	2017	2016
Varebeholdninger	3.4	2.729	2.729
Tilgodehavender fra salg	3.5	1.954	1.673
Leverandørgæld		-1.706	-1.622
Driftsrelateret arbejdskapital		2.977	2.780
Andre tilgodehavender		772	754
Hensatte forpligtelser, kortfristede	3.6	-649	-1.004
Skyldige indkomstskatter, netto		-429	-405
Anden gæld		-1.077	-964
Arbejdskapital, netto		1.594	1.161

INVESTERET KAPITAL

DKK mio.	Noter	2017	2016
Immaterielle aktiver	3.1	6.999	5.766
Materielle aktiver	3.2	2.324	1.767
Andre langfristede finansielle aktiver		289	250
Hensatte forpligtelser, langfristede	3.6	-150	-101
Arbejdskapital, netto		1.594	1.161
Udskudt skat, netto	2.5	383	553
Investeret kapital		11.439	9.396

NOTE 3.1

IMMATERIELLE AKTIVER

DKK mio.	Goodwill	Brand	Distributionsnetværk	Distributionsrettigheder	Andre immaterielle aktiver	I alt
2017						
Kostpris 1. januar	2.571	1.057	455	1.435	1.360	6.878
Køb af dattervirksomheder og aktiviteter	1.109	-	-	131	17	1.257
Tilgang	-	-	-	-	442	442
Afgang	-	-	-	-	-9	-9
Valutakursregulering	-158	-	-	-9	-21	-188
Kostpris 31. december	3.522	1.057	455	1.557	1.789	8.380
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-	271	374	467	1.112
Årets afskrivninger	-	-	31	38	219	288
Afgang	-	-	-	-	-3	-3
Valutakursregulering	-	-	-1	-8	-7	-16
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-	301	404	676	1.381
Regnskabsmæssig værdi 31. december	3.522	1.057	154	1.153	1.113	6.999
2016						
Kostpris 1. januar	2.424	1.057	455	1.432	988	6.356
Køb af dattervirksomheder og aktiviteter	115	-	-	-	-	115
Tilgang	-	-	-	-	371	371
Afgang	-	-	-	-	-8	-8
Valutakursregulering	32	-	-	3	9	44
Kostpris 31. december	2.571	1.057	455	1.435	1.360	6.878
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-	239	363	305	907
Årets afskrivninger	-	-	31	8	164	203
Afgang	-	-	-	-	-3	-3
Valutakursregulering	-	-	1	3	1	5
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-	271	374	467	1.112
Regnskabsmæssig værdi 31. december	2.571	1.057	184	1.061	893	5.766

Hovedparten af de immaterielle aktiver er erhvervet i forbindelse med virksomhedssammenslutninger.

DKK mio.	2017	2016
Afskrivninger på immaterielle aktiver indregnes i resultatopgørelsen som følger:		
Vareforbrug	16	11
Salgs-, distributions- og markedsføringsomkostninger	134	115
Administrationsomkostninger	138	77
I alt	288	203

GOODWILL

Tilgangen i 2017 vedrører tilkøb af virksomheder og aktiviteter. Note 3.3 viser en oversigt over erhvervet goodwill.

BRAND

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

DISTRIBUTIONSNETVÆRK

Distributionsnetværket omfatter PANDORAs relationer til sine distributører. Hovedparten af 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, og den regnskabsmæssige værdi udgjorde DKK 1.034 mio. pr. 31. december 2017 (2016: DKK 1.034 mio.).

ANDRE IMMATERIELLE AKTIVER

Andre immaterielle aktiver omfatter hovedsageligt software samt nøglepenge.

NOTE 3.1**IMMATERIELLE AKTIVER (FORTSAT)****§ ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**

Alle immaterielle aktiver testes for værdiforringelse ved indikation eller minimum en gang årligt.

GOODWILL

Goodwill indregnes første gang med det beløb, hvormed købesummen for virksomhedsovertagelsen overstiger den indregnede værdi af de identificerbare aktiver og overtagne forpligtelser. Goodwill omfatter fremtidige vækstforventninger, køberspecifikke synergieffekter, den eksisterende medarbejderstab samt knowhow. Efterfølgende måles goodwill til kostpris med fradrag af akkumulerede nedskrivninger. Goodwill afskrives ikke, og nedskrivninger foretaget i tidligere år kan ikke tilbageføres.

BRAND

Brand indregnes første gang til kostpris på baggrund af "Relief from Royalty"-metoden, som anses for at have en ubestemmelig levetid og testes for nedskrivningsbehov årligt.

DISTRIBUTIONSNETVÆRK

Distributionsnetværket indregnes første gang til dagsværdi på baggrund af en vurdering af de omkostninger, som selskabet undgår ved selv at eje de immaterielle anlægsaktiver og ved ikke at skulle retablere netværket (omkostningsmetoden). Distributionsnetværket afskrives over en forventet brugstid på 15 år.

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 indregnes første gang til kostpris på grundlag af "Multi-period Excess Earnings"-modellen og afskrives over den forventede brugstid.

ANDRE IMMATERIELLE AKTIVER

Software indregnes første gang til kostpris og afskrives over 3-5 år. Nøglepenge måles til kostpris og afskrives over kontraktens løbetid. Kontrakter, der anses for at have en ubestemmelig løbetid, afskrives ikke, men testes for værdiforringelse.

NEDSKRIVNING

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.

De væsentligste faktorer ved vurdering af mulige nedskrivningsbehov omfatter:

- faldende omsætning
- faldende brand-værdi
- ændringer i produktmix

Ovenstående indikatorer skal ses i sammenhæng med PANDORAs forholdsmæssigt høje marginer og lave kapitalbinding.

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.

PANDORA har i 2017 afsluttet sin organisatoriske ændring til tre regioner (EMEA, Nord- og Sydamerika og Asien og Stillehavsområdet) for at understøtte virksomhedens vækst samt overgangen til et øget PANDORA-ejet butiksnetwork, hvor PANDORA har kontrol over hele værdikæden fra design/produktion til salg til slutbrugeren. Sammenlignet med 2016 har PANDORA derfor revurderet fordelingen af goodwill til CGU'er og ændret tildelingen til gruppen af CGU'er i de tre regioner, da dette afspejler værdiskabelsen af PANDORA og er i overensstemmelse med koncernens interne styring.

METODE FOR NEDSKRIVNING

Et aktivs genindvindingsværdi er det højeste af aktivets eller den pengestrømsfrembringende enheds dagsværdi med fradrag af salgsomkostninger og nytteværdien. Genindvindingsværdien opgøres for den mindste gruppe af aktiver, 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, nedskrives aktivet til genindvindingsværdien.

Ved beregning af nytteværdien tilbagediskonteres de forventede fremtidige pengestrømme til deres nutidsværdi ved anvendelse af en diskonteringsats 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.

Genindvindingsværdien er baseret på en beregning af kapitalværdien ved anvendelse af pengestrømsberegninger med udgangspunkt i budgetter og forventninger for de kommende tre år. Den langsigtede vækstrate i terminalperioden er blevet fastsat således, at den svarer til den forventede langsigtede inflationsrate.

NOTE 3.1

IMMATERIELLE AKTIVER (FORTSAT)

ALLOKERING AF IMMATERIELLE AKTIVER PÅ PENGESTRØMSFREMBRINGENDE ENHEDER

DKK mio.	Goodwill	Brand	Distributionsnetværk	Distributionsrettigheder	Andre immaterielle aktiver	I alt
2017						
EMEA	1.902	-	-	105	256	2.263
Nord- og Sydamerika	822	-	-	1.034	73	1.929
Asien og Stillehavsområdet	798	-	-	14	17	829
Koncernen	-	1.057	154	-	767	1.978
I alt	3.522	1.057	154	1.153	1.113	6.999
2016						
EMEA	1.106	-	-	13	235	1.354
Nord- og Sydamerika	692	-	-	1.034	73	1.799
Asien og Stillehavsområdet	722	-	-	14	9	745
Koncernen	51	1.057	184	-	576	1.868
I alt	2.571	1.057	184	1.061	893	5.766

Koncernen er inkluderet i ovenstående tabel med henblik på overordnet nedskrivningstest og nedskrivningstest af brand og distributionsnetværk.

FORUDSÆTNINGER

Beregningerne af genindvindingsværdien af de pengestrømsfrembringende enheder eller grupper heraf er baseret på følgende hovedforudsætninger:

Diskonteringsratser afspejler den nuværende markedsvurdering af de risici, der knytter sig til hver enkelt pengestrømsfrembringende enhed. Diskonteringsratserne for koncernen er skønnet med udgangspunkt i en vægget gennemsnitlig kapitalomkostning for branchen. Disse ratser er yderligere justeret, så de 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 er baseret på historiske erfaringer og forventningerne til:

- omsætningsvækst under hensyntagen til udvikling i netværk (butikåbninger, detail-/grossistandel), produktmix og markedsandele
- produktionsomkostninger baseret på forbrug af råvarer som følge af materiale mix

DISKONTERINGSSATSER OG VÆKSTRATER I TERMINALPERIODEN¹

	Diskonteringsratser før skat	Vækstrate i terminalperioden
2017		
EMEA	10,5%	2%
Nord- og Sydamerika	12,2%	2%
Asien og Stillehavsområdet	12,4%	2%
Koncern	11,4%	2%
2016		
USA og Caribien	10,9%	2%
Øvrige Nord- og Sydamerika	9,9%-21,3%	2%-8%
Nordeuropa	8,4%	2%
Øvrige EMEA	9,8%-16,7%	2%
Asien	7,3%-12,3%	2%
Stillehavsområdet	11,4%	2%
Koncern	11,2%	2%

¹ PANDORA har i 2017 afsluttet sine organisatoriske ændringer til tre regioner, og som konsekvens heraf nedskrivningstestes på disse tre CGU'er.

- (sten, guld, sølv og lønninger) og gennemsnitlige afdækkede råvarepriser på tidspunktet for budgettets udarbejdelse
- udvikling i driftsomkostninger
- valutakurser er baseret på faktiske kurser på tidspunktet for budgettets udarbejdelse

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. Nettoarbejdskapitalen øges således lineært, i takt med at aktivitetsniveauet stiger.

Værdiforringelsestesten af PANDORAs brand på koncernniveau er baseret på "Relief from Royalty"-metoden.

Værdiforringelsestestene viste ikke behov for at foretage nedskrivninger. Baseret på følsomhedsanalyser er det ledelsens opfattelse, at ingen sandsynlig ændring i hovedforudsætningerne vil medføre, at den regnskabsmæssige værdi for grupper af pengestrømsfrembringende enheder eller koncernen som helhed overstiger genindvindingsværdien.

NOTE 3.2

MATERIELLE AKTIVER

DKK mio.	Grunde og bygninger	Anlæg og maskiner	Materielle aktiver under opførelse	I alt
2017				
Kostpris 1. januar	732	1.747	59	2.538
Køb af dattervirksomheder og aktiviteter	-	149	3	152
Tilgang	-	354	592	946
Afgang	-4	-48	-	-52
Overførsler	29	279	-308	-
Valutakursregulering	-25	-111	-5	-141
Kostpris 31. december	732	2.370	341	3.443
Af- og nedskrivninger 1. januar	84	687	-	771
Årets afskrivninger	32	401	-	433
Afgang	-1	-40	-	-41
Valutakursregulering	-3	-41	-	-44
Af- og nedskrivninger 31. december	112	1.007	-	1.119
Regnskabsmæssig værdi 31. december	620	1.363	341	2.324
2016				
Kostpris 1. januar	420	1.266	124	1.810
Køb af dattervirksomheder og aktiviteter	-	6	-	6
Tilgang	32	267	529	828
Afgang	-46	-120	-	-166
Overførsler	304	298	-602	-
Valutakursregulering	22	30	8	60
Kostpris 31. december	732	1.747	59	2.538
Af- og nedskrivninger 1. januar	96	477	-	573
Årets afskrivninger	19	295	-	314
Afgang	-34	-94	-	-128
Valutakursregulering	3	9	-	12
Af- og nedskrivninger 31. december	84	687	-	771
Regnskabsmæssig værdi 31. december	648	1.060	59	1.767

PANDORA har stillet grunde og bygninger for en samlet værdi af DKK 0 mio. (2016: DKK 155 mio.) til sikkerhed for skattegebyrer og renter i Thailand.

DKK mio.	2017	2016
Afskrivninger på materielle aktiver indregnes i resultatopgørelsen som følger:		
Vareforbrug	106	78
Salgs-, distributions- og markedsføringsomkostninger	249	178
Administrationsomkostninger	78	58
I alt	433	314

OPERATIONELLE LEASINGKONTRAKTER

DKK mio.	Grunde og bygninger	Anlæg og maskiner	I alt
Fremtidige minimumsleasingydelser vedrørende indgåede kontrakter pr. 31. december 2017			
Inden for 1 år	849	22	871
Mellem 1 og 5 år	1.920	16	1.936
Efter 5 år	548	-	548
I alt	3.317	38	3.355

Fremtidige minimumsleasingydelser vedrørende indgåede kontrakter pr. 31. december 2016			
Inden for 1 år	661	28	689
Mellem 1 og 5 år	1.543	20	1.563
Efter 5 år	641	-	641
I alt	2.845	48	2.893

NOTE 3.2**MATERIELLE AKTIVER** (FORTSAT)

PANDORA har en lang række individuelt uvæsentlige leasingkontrakter. Kontrakterne vedrører primært butikker, kontorer, kontorudstyr mv. Stigningen i forpligtelserne i 2017 vedrører primært tilgangen af PANDORA-ejede konceptbutikker.

Indregnede leasingomkostninger i året udgjorde DKK 1.194 mio. (2016: DKK 934 mio.). Heraf var DKK 423 mio. variable leasingydelse baseret på salg i butikkerne (2016: DKK 292 mio.).

§ ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Materielle aktiver indregnes til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Afskrivninger foretages lineært over aktivernes forventede brugstid som anført i tabellen nedenfor.

Aktiv	Brugstid
Grunde	Uendelig
Bygninger	20-50 år
Indretning af lejede lokaler	Leasingperiode
Anlæg og maskiner	3-5 år
Andre anlæg	3-5 år

LEASINGKONTRAKTER

Leasingkontrakter, hvor risiko og afkast i al væsentlighed overdrages til PANDORA, klassificeres regnskabsmæssigt som finansielle leasingkontrakter. Alle andre leasingkontrakter klassificeres som operationelle.

Minimumsleasingydelser fra operationelle leasingkontrakter indregnes som en omkostning i resultatopgørelsen og fordeles ligeligt over leasingperiodens løbetid. Betingede lejeydelser (baseret på omsætning) indregnes i samme periode som salget.

PANDORA har ikke indgået finansielle leasingkontrakter pr. balancedagen.

NOTE 3.3**VIRKSOMHEDSSAMMENSLUTNINGER****KØB I 2017****CITY TIME S.L.**

Den 28. september købte PANDORA 100% af aktiekapitalen i City Time S.L. i Spanien. Købsprisen på DKK 786 mio. (EUR 106 mio.) blev endelig aftalt mellem parterne og blev betalt i december 2017. Med overtagelsen får PANDORA fuld kontrol over distributionen i Spanien, Gibraltar og Andorra. Endvidere kan PANDORA tilføje 50 konceptbutikker og 14 shop-in-shops til sit detailnetværk.

Ud over aktiver og forpligtelser primært relateret til butikkerne, generhvervede PANDORA de eksklusive distributionsrettigheder til ovenstående markeder. Værdien af distributionsrettighederne er beregnet til DKK 131 mio. baseret på Multi-period Excess Earnings-modellen og afskrives over den forventede brugstid på 1,25 år.

Overtagne kontraktmæssige bruttobilgodehavender udgør i alt DKK 105 mio., bestående af tilgodehavender fra salg på DKK 99 mio., som er nedskrevet med DKK 3 mio., og forudbetalinger på DKK 6 mio. De overtagne nettobilgodehavender på DKK 105 mio. anses for indregnet til dagsværdi og forventes indfriet.

Transaktionsomkostningerne udgjorde DKK 3 mio., som er indregnet i resultatopgørelsen under driftsomkostninger.

Goodwill på DKK 464 mio. består primært af know-how, fremtidige vækstforventninger og ef-

fekten af at omdanne den overtagne virksomhed fra grossist- til detailnetværk. Den erhvervede goodwill er ikke skattemæssigt fradragsberettiget.

Bidrag til koncernens omsætning og resultat for perioden 28. september – 31. december 2017 udgjorde henholdsvis DKK 270 mio. og DKK 119 mio.

ØVRIGE VIRKSOMHEDSKØB I 2017

Den 30. juni 2017 erhvervede PANDORA distributionen i Belgien og Luxemburg, da den tidligere distributionsaftale med Gielen Trading BVBA udløb. Overtagelsen bestod af varebeholdninger og langfristede aktiver vedrørende 13 konceptbutikker og 3 shop-in-shops. Den 3. juli 2017 erhvervede PANDORA distributionen i Sydafrika, Mauritius, Namibia, Zambia, Zimbabwe og Réunion fra Scandinavian Brand House efter udløbet af distributionsaftalen den 30. juni 2017. Overtagelsen bestod af varebeholdninger og langfristede aktiver vedrørende 16 konceptbutikker og 18 shop-in-shops.

PANDORA købte endvidere 121 butikker i perioden 1. januar - 31. december 2017 (50 konceptbutikker i USA, 23 i Storbritannien, 13 i Polen, 8 i Canada, 6 i New Zealand, 6 i Italien, 6 i Australien, 5 i Sydafrika og 4 i Tyskland) i 25 virksomhedssammenslutninger. De overtagne nettoaktiver består primært af varebeholdninger og andre langfristede aktiver og forpligtelser relateret til butikkerne.

NOTE 3.3

VIRKSOMHEDSSAMMENSLETNINGER (FORTSAT)



Den totale købspris var DKK 1.074 mio. Baseret på købsprisallokeringen udgør goodwill DKK 645 mio. (DKK 87 mio. fra Belgien og DKK 84 mio. fra Sydafrika). Goodwill fra købene vedrører primært synergieffekter fra omdannelse af butikkerne fra grossist til detailnetværket. Omkostninger i forbindelse med køb af distributionen i Belgien og Sydafrika og butikkerne på DKK 3 mio. er indregnet i resultatopgørelsen under driftsomkostninger.

Af den erhvervede goodwill er DKK 527 mio. skattemæssigt fradragsberettiget.

Købene påvirkede koncernens omsætning og resultat for perioden 1. januar – 31. december 2017 med henholdsvis DKK 921 mio. og DKK 238 mio.

Hvis virksomhedskøbene alle var foretaget den 1. januar 2017, ville koncernens omsætning og resultat for perioden 1. januar til 31. december 2017 have været henholdsvis ca. DKK 23,4 mia. og DKK 5,9 mia.

Grundet den fortsatte aktivitet i forbindelse med køb af butikker og mindre virksomheder, vil der på alle rapporteringstidspunkter være ikke afsluttede købsprisallokeringer. Udestående i forbindelse hermed vurderes som uvæsentlige.

NOTE 3.3

VIRKSOMHEDSSAMMENSLUTNINGER (FORTSAT)

VIRKSOMHEDSKØB

DKK mio.	Spanien	Øvrige	I alt 2017	I alt 2016
Distributionsrettigheder	131	-	131	-
Andre immaterielle aktiver	4	13	17	-
Materielle aktiver	45	107	152	6
Andre langfristede tilgodehavender	6	-	6	9
Tilgodehavender	105	6	111	4
Varebeholdninger	131	339	470	61
Likvider	10	-	10	1
Overtagne aktiver	432	465	897	81
Langfristede forpligtelser	-	17	17	2
Gæld	91	3	94	6
Andre kortfristede forpligtelser	19	16	35	-
Overtagne forpligtelser	110	36	146	8
Overtagne identificerbare nettoaktiver i alt	322	429	751	73
Goodwill i forbindelse med køb	464	645	1.109	115
Købesum	786	1.074	1.860	188
Bevægelser i pengestrømme i forbindelse med køb:				
Forudbetaling, forrige år ^{1,2}	-	-1	-1	-7
Købesum overført vedrørende tidligere år ³	-	-	-	29
Udskudt betaling (inklusive earn-out) ⁴	-	-6	-6	-
Likvider overtaget	-10	-	-10	-1
Periodens pengestrømme i forbindelse med køb, netto	776	1.067	1.843	209
Forudbetaling, køb ¹	-	-	-	1
Pengestrømme fra køb, netto	776	1.067	1.843	210

¹ Forudbetaling i 2016 vedrører købet af en butik i Australien den 4. januar 2017. Beløbet udgjorde DKK 1 mio.

² Forudbetaling i 2015 vedrører købene i Singapore, Macao og Filippinerne den 1. januar 2016. Beløbet udgjorde DKK 7 mio.

³ Det overførte beløb i 2016 var den sidste betaling for overførsel af aktiver vedrørende købet i Kina i 2015, DKK 29 mio.

⁴ Den udskudte betaling vedrører køb af butikker i Italien i september og Sydafrika i december og forventes betalt i 1. kvartal 2018, DKK 6 mio.

KØB I 2016

Den 1. januar 2016 erhvervede PANDORA netværket af PANDORA-butikker i Singapore og Macao fra Norbreeze Group (Norbreeze). Distributionsaftalerne med Norbreeze vedrørende distribution af PANDORAs smykker i Singapore, Macao og Filippinerne udløb den 31. december 2015. Distributionen i Filippinerne fortsætter i henhold til en ny aftale med den eksisterende distributør, mens distributionen i Singapore og Macao fortsat ligger hos PANDORA. Den 1. januar 2016 etablerede PANDORA et lokalt kontor i Singapore til aktiviteterne i Singapore, mens Macao og Filippinerne styres fra PANDORAs kontor i Hongkong.

Ifølge købsprisallokeringen omfattede købesummen på DKK 167 mio. primært langfristede aktiver og varebeholdninger vedrørende de overtagne butikker. Goodwill udgjorde DKK 102 mio. og kan primært henføres til muligheden for at få direkte adgang til Singapore og Macao og for at tilføje 15 PANDORA-konceptbutikker og 5 shop-in-shops på de to markeder til PANDORAs detailkæde.

I 2016 blev købesummen på DKK 160 mio. overført til Norbreeze. Der blev foretaget en forudbetaling på DKK 7 mio. i 2015. Transaktionsomkostninger på DKK 3 mio. blev indregnet som administrationsomkostninger i resultatopgørelsen. Den indregnede goodwill er ikke skattemæssigt fradragsberettiget.

Den 6. juli 2016 erhvervede PANDORA 4 konceptbutikker i London, Storbritannien, i en virksomhedssammenslutning. Købesummen udgjorde DKK 21 mio. De overtagne aktiver bestod primært af varebeholdninger og andre aktiver og forpligtelser relateret til butikkerne. Af købsprisen blev DKK 13 mio. allokeret til goodwill. Transaktionsomkostninger udgjorde DKK 1 mio. Den indregnede goodwill var ikke skattemæssigt fradragsberettiget.

Virksomhedskøb havde ikke væsentlig indvirkning på koncernens omsætning eller resultat for perioden 1. januar - 31. december 2016.

VIRKSOMHEDSKØB EFTER
BALANCEDAGEN

PANDORA erhvervede 5 butikker efter regnskabsårets afslutning (2 konceptbutikker i Storbritannien, 2 i USA og 1 i Canada). Den samlede købesum udgjorde DKK 49 mio. De overtagne aktiver udgøres væsentligst af langfristede aktiver og varelagre relateret til butikkerne. På grund af timingen mellem overtagedatoerne og offentliggørelsen af årsregnskabet har det ikke været muligt at færdiggøre købsprisallokeringerne. Forventet goodwill baseret på den foreløbige købsprisallokering udgør DKK 26 mio., hvoraf DKK 9 mio. er skattemæssigt fradragsberettigede.

NOTE 3.3

VIRKSOMHEDSSAMMENSLEUTNINGER (FORTSAT)

§ 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 anskaffelseskostninger omkostningsføres. Efterfølgende måles goodwill til kostpris med fradrag af akkumulerede nedskrivninger.

Til brug for værdiforringelsestest allokeres 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 aktivitets relative værdi samt den resterende del af den pengestrømsfrembringende enhed.

Hvis en del af kostprisen er betinget af fremtidige begivenheder eller resultater, indregnes denne kostpris til dagsværdi på erhvervelsestidspunktet. Ændringer i dagsværdien af betingede købsvederlag indregnes under finansielle poster i resultatopgørelsen.

Eventuelle ændringer i dagsværdien af forpligtelser til at erhverve minoritetsinteresser (put-optioner) indregnes direkte i egenkapitalen.

NOTE 3.4

VAREBEHOLDNINGER

DKK mio.	2017	2016
Råvarer og hjælpematerialer	506	392
Varer under fremstilling	244	168
Færdigvarer	1.814	1.950
Forhandlermaterialer	165	219
Varebeholdninger i alt 31. december	2.729	2.729
Nedskrivning på varebeholdninger 1. januar	323	269
Årets nedskrivninger	404	289
Anvendte nedskrivninger	-280	-235
Nedskrivning på varebeholdninger 31. december	447	323

NEDSKRIVNINGER

Nedskrivninger på varebeholdninger er indregnet i vareforbrug, DKK 304 mio. (2016: DKK 179 mio.), og distributionsomkostninger, DKK 100 mio (2016: DKK 110 mio.). Nedskrivningerne indeholder omkostninger til omsmeltnings, som er PANDORAs mulighed for at omsmelte visse produkter og derved reducere nogle af omkostningerne ved at afhænde enten defekte produkter eller produkter, som ikke forventes at blive solgt. Effekten af omsmeltnings er primært påvirket af markedsprisen for sølv og guld. Omsmeltnings af varer (realiseret og ikke-realiseret) har påvirket bruttoresultatet negativt med DKK 240 mio. (2016: DKK 138 mio.).

§ ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Varebeholdninger måles til den laveste værdi af kostpris og nettorealiseringsværdi. Omkostninger opgøres i henhold til first-in, first-out princippet (FIFO-princippet) og omfatter udover købsomkostninger også lønomkostninger samt en forholdsmæssig andel af indirekte produktionsomkostninger på basis af normal driftskapacitet, men eksklusive låneomkostninger.

Forhandlermaterialer, der omfatter købsomkostninger til butiksinventar, udstillingsmaterialer samt indpakning m.v. opgøres ligeledes i henhold til FIFO-princippet.

NOTE 3.4

VAREBEHOLDNINGER (FORTSAT)

AKTIVEREDE INDIREKTE PRODUKTIONS-
OMKOSTNINGER

Aktiverede indirekte produktionsomkostninger beregnes ved brug af en standard-omkostningsmetode, som jævnligt evalueres for at sikre relevante antagelser om kapacitetsudnyttelse, leveringstid og andre relevante forhold.

NETTOREALISATIONSVÆRDI

Nettorealiseringsværdien er den forventede salgspris med fradrag af skønnede omkostninger til færdiggørelse og distribution. Alternativt, hvis varebeholdningerne ikke forventes solgt, er nettorealiseringsværdien baseret på omsmeltningsværdien på de genanvendelige råvarer (primært sølv og guld) opgjort til markedsprisen på balancedagen.

NOTE 3.5

TILGODEHAVENDER FRA SALG

DKK mio.	2017	2016
Aldersfordeling af tilgodehavender fra salg 31. december		
Ikke overforfaldne	1.669	1.394
Op til 30 dage	209	211
Mellem 30 og 60 dage	50	41
Mellem 60 og 90 dage	21	19
Over 90 dage	5	8
Overforfaldne i alt, ikke nedskrevet	285	279
Tilgodehavender fra salg i alt 31. december	1.954	1.673
Nedskrivninger til imødegåelse af tab på debitorer		
Nedskrivning på tilgodehavender fra salg 1. januar	48	24
Tilgang	23	50
Anvendt	-1	-3
Tilbageførsel af ikke-anvendte beløb	-32	-22
Valutakursregulering	-1	-1
Nedskrivning på tilgodehavender fra salg 31. december	37	48

PANDORAs kunder omfatter distributører, franchisetagere og forbrugere. Forbrugerne afregner kontant, mens ledelsen løbende tager stilling til betalingsmønstre for de øvrige kundegrupper og vurderer behovet for nedskrivning. Behovet for yderligere nedskrivninger baseres på kreditvurderinger af kunder og markedsspecifikke udviklingstendenser. PANDORA har ikke historisk haft væsentlige tab på tilgodehavender.

§ ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Tilgodehavender fra salg indregnes første gang til dagsværdi og måles efterfølgende til amortiseret

kostpris efter den effektive rentes metode, fratrukket tab ved værdiforringelse. Tab hidrørende fra nedskrivninger indregnes i resultatopgørelsen under salgsomkostninger.

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 på indregningstidspunktet.

NOTE 3.6

HENSATTE FORPLIGTELSE

DKK mio.	Hensættelser til returnering af varer og produktgaranti	Øvrige hensatte forpligtelser	I alt
2017			
Hensatte forpligtelser 1. januar	911	194	1.105
Tilgang i året	773	97	870
Anvendt i året	-773	-22	-795
Tilbageførsel af ikke-anvendte hensatte forpligtelser	-278	-60	-338
Valutakursregulering	-31	-12	-43
Hensatte forpligtelser 31. december	602	197	799
Hensatte forpligtelser indregnes i balancen for koncernen:			
Kortfristede	602	47	649
Langfristede	-	150	150
Hensatte forpligtelser 31. december	602	197	799
2016			
Hensatte forpligtelser 1. januar	902	166	1.068
Tilgang i året	813	96	909
Anvendt i året	-749	-33	-782
Tilbageførsel af ikke-anvendte hensatte forpligtelser	-60	-38	-98
Valutakursregulering	5	3	8
Hensatte forpligtelser 31. december	911	194	1.105
Hensatte forpligtelser indregnes i balancen for koncernen:			
Kortfristede	911	93	1.004
Langfristede	-	101	101
Hensatte forpligtelser 31. december	911	194	1.105

HENSÆTTELSER TIL RETURNERING
AF VARER FRA SALG OG PRODUKT-
GARANTI

Hensatte garantiomkostninger præsenteres sammen med hensatte forpligtelser til returnering af varer fra salg, hvilket skyldes, at reklamationskrav håndteres med erstatningsprodukter i stedet for garantireparation.

PANDORA yder returret og garanti i de fleste lande. Størstedelen af hensættelsen til returnering af varer og garantier vedrører Nord- og Sydamerika, DKK 328 mio. (2016: DKK 576 mio.).

Hensættelsen til returnering af varer fra salg til franchisetagere blev opdateret på baggrund af de forventede fremtidige returneringer, som hovedsageligt var påvirket af en ændring i politikken for returnering af varer fra salg i USA med virkning fra 1. januar 2017. Den forventede effekt af den opdaterede politik for returnering af varer fra salg indtraf i 2017, og hensættelsen til returnering af varer fra salg er blevet justeret tilsvarende.

ØVRIGE HENSATTE FORPLIGTELSE

Øvrige hensatte forpligtelser indeholder forpligtelser til ydelsesbaserede pensioner, forpligtelser vedrørende retablering af lejemaal samt andre retslige og faktiske forpligtelser.

§ 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 returvarer, når der er historisk erfaring, eller der på anden måde kan foretages et rimeligt nøjagtigt skøn over forventede fremtidige returvarer. Der er indregnet en hensat forpligtelse, som er målt ud fra bruttomarginen på de forventede returnerede varer. Forskydning i hensættelser er indregnet brutto i resultatopgørelsen som omsætning og vareforbrug. Den del af de forventede returvarer, som ikke forventes solgt, nedskrives til omsmeltningsværdien.

! VÆSENTLIGE
REGNSKABSMÆSSIGE SKØN

I de fleste lande yder PANDORA kunderne returret på de solgte varer. Den hensatte forpligtelse er primært baseret på de historiske returneringsmønstre, hvorfor ændringer i de faktiske returneringsmønstre vil medføre en effekt på bruttoresultatet på tidspunktet for returnering. Der foretages en individuel vurdering i de tilfælde, hvor PANDORA forventes at tage specifikke varer retur af kommercielle grunde.

DEL 4 KAPITALSTRUKTUR OG FINANSIELLE POSTER

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

Udgangspunktet for PANDORAs kapitalstyring er forholdet mellem nettorentebærende gæld og EBITDA. Ledelsens målsætning er at fastholde nøgletallet mellem 0 og 1. Pr. 31. december 2017 var tallet på 0,6x mod 0,3x pr. 31. december 2016. PANDORAs evne til at bevare en lav nettorentebærende gæld/EBITDA-grad skyldes den høje cash conversion. Cash conversion udgjorde således i 2017 68,0% mod 72,4% i 2016.

CASH
CONVERSION

68,0%

SAMLET EFFEKTIV
UDBYTTEPROCENT

99,1%

AKTIETILBAGEKØB

1.721
DKK MIO.



NOTE 4.1

AKTIEKAPITAL

Aktiekapital	Antal aktier	Nominal værdi (DKK)
2017		
Udstedte aktier 1. januar	117.056.821	117.056.821
Kapitalnedsættelse	-4.549.430	-4.549.430
Udstedte aktier 31. december	112.507.391	112.507.391
2016		
Udstedte aktier 1. januar	122.297.169	122.297.169
Kapitalnedsættelse	-5.240.348	-5.240.348
Udstedte aktier 31. december	117.056.821	117.056.821

Egne aktier	Antal aktier	Nominal værdi (DKK)	Anskaffelsespris	% af aktier
2017				
Beholdning 1. januar	5.130.682	5.130.682	4.333.588.278	4,4%
Anvendt til afregning af aktieoptioner	-256.212	-256.212	-216.407.355	-0,2%
Kapitalnedsættelse	-4.549.430	-4.549.430	-3.839.125.732	-3,9%
Køb af egne aktier	2.566.886	2.566.886	1.721.171.767	2,3%
Beholdning 31. december	2.891.926	2.891.926	1.999.226.958	2,6%
2016				
Beholdning 1. januar	6.063.915	6.063.915	4.152.220.853	5,0%
Anvendt til afregning af aktieoptioner	-334.877	-334.877	-230.344.441	-0,3%
Kapitalnedsættelse	-5.240.348	-5.240.348	-3.588.289.454	-4,3%
Køb af egne aktier	4.641.992	4.641.992	4.000.001.320	4,0%
Beholdning 31. december	5.130.682	5.130.682	4.333.588.278	4,4%

Pr. 31. december 2017 bestod aktiekapitalen af 112.507.391 stk. aktier á nom. DKK 1. Ingen aktier har særlige rettigheder.

I 2017 lancerede PANDORA et aktietilbagekøbsprogram, hvor PANDORA forventede at tilbagekøbe egne aktier for et beløb på DKK 1.800 mio. PANDORA har i 2017 købt 2.566.886 egne aktier svarende til et samlet beløb på DKK 1.721 mio.

EGNE AKTIER

Alle egne aktier er ejet af PANDORA A/S. Egne aktier indeholder sikring af aktiebaserede incitamentsordninger og betingede aktietildelinger til direktion og øvrige medarbejdere.

NOTE 4.2

RESULTAT PR. AKTIE OG UDBYTTTE

DKK mio.	2017	2016
Aktionærers andel af resultatet	5.768	6.025
Vægtet, gennemsnitligt antal ordinære aktier	110.962.355	114.162.672
Effekt af aktieoptioner	413.538	581.252
Vægtet, gennemsnitligt antal ordinære aktier reguleret for udvandingseffekten	111.375.893	114.743.924
Resultat pr. aktie, ikke-udvandet, DKK	52,0	52,8
Resultat pr. aktie, udvandet, DKK	51,8	52,5

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

UDBYTTE

Ved udgangen af 2017 udgjorde foreslået udbytte (endnu ikke deklareret) DKK 9,00 pr. aktie (2016: DKK 9,00 pr. aktie), svarende til DKK 987 mio. Deklareret udbytte på DKK 9,00 pr. aktie, svarende til DKK 1.007 mio. i 2016, er blevet udbetalt til aktionærerne i 2017. Der er ikke udbetalt udbytte på egne aktier.

Der blev desuden betalt DKK 2.988 mio. som led i forpligtelsen til at udbetale kvartalsvist udbytte i 2017 vedrørende resultatet for 2017.

Udbetalt udbytte har ikke haft nogen indvirkning på koncernens skatteomkostning for året.

FRIE RESERVER

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

§ ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

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

NOTE 4.3

NETTORENTBÆRENDE GÆLD

DKK mio.	2017	2016
Gældsforpligtelser, langfristede	5.283	3.008
Andre forpligtelser, langfristede	401	334
Gældsforpligtelser, kortfristede	164	3
Likvider	-993	-897
Nettorentebærende gæld	4.855	2.448

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 rentebærende gæld, netto og EBITDA. Det er koncernens politik, at dette nøgletal skal være mellem 0 og 1 på 12 måneders løbende basis. Pr. 31. december 2017 lå tallet på 0,6x (2016: 0,3x).

De samlede bundne kreditfaciliteter udgør DKK 7.500 mio. (2016: DKK 7.500 mio.), hvoraf DKK 1.000 mio. er bundet indtil juni 2020, og DKK 6.500 mio. er bundet indtil juni 2022.

NOTE 4.3

NETTORENTEBÆRENDE GÆLD (FORTSAT)

FORPLIGTELSE FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER I ALT

DKK mio.	Finansielle forpligtelser 1. januar 2017	Pengestrømme, netto	Valutakursregulering	Finansielle forpligtelser 31. december 2017
Lån med forfald efter 1 år	3.008	2.275	-	5.283
Lån med forfald inden for 1 år	3	164	-3	164
Forpligtelser fra finansieringsaktiviteter i alt	3.011	2.439	-3	5.447

§ ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Ved første indregning måles rentebærende gældsforpligtelser til dagsværdi fratrukket transaktionsomkostninger. 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 samt gebyrer og andre omkostninger.

PANDORA har indgået put-optioner med minoritetsinteresser i visse koncernenheder. Put-optionen giver minoritetsaktionæren ret til at sælge sin minoritetsandel til PANDORA til en forud defineret udnyttelseskurs, som er baseret på den realiserede omsætning.

De finansielle forpligtelser vedrørende købet af minoritetsinteresser måles til dagsværdi, som om put-optionerne allerede var udnyttet. Værdien fastlægges ved hjælp af den skønnede nutidsværdi af de forventede udgående pengestrømme, der kræves til afregning af put-optionerne. Værdien er baseret på den forventede omsætning og under forudsætning af, at put-optionerne udnyttes af minoritetsinteresserne ved udgangen af indeværende regnskabsår. Ændringer i værdien af disse forpligtelser samt forskelle ved afregning mellem de faktiske udgående pengestrømme og de forventede udgående pengestrømme behandles regnskabsmæssigt som en transaktion direkte over egenkapitalen.

Datterselskaber, hvis minoritetsinteressers aktiebestedelser er underlagt put-optioner, er fuldt konsoliderede, dvs. uden indregning af en minoritetsinteresse.

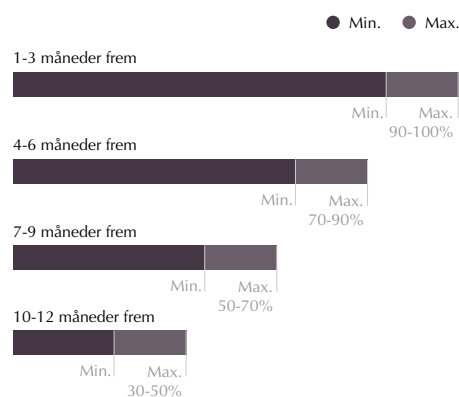
NOTE 4.4

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 kan PANDORA anvende en række finansielle instrumenter som f.eks. valutaterminskontrakter, sølv- og guldsvars, valuta- og rentesvars, optioner og lignende instrumenter inden for rammerne af de gældende politikker. De finansielle risici opdeles på råvarer, valuta, tilgodehavender fra salg, likviditet og rente.

MÅL FOR AFDÆKNINGSGRAD FOR RÅVARER



FINANSIELLE RISICI

RELATERET TIL RÅVAREPRISER

Råvarerisikoen udtrykker i hvilken grad udsving i råvareprisen vil resultere i ændrede produktionsomkostninger. De væsentligste råvarer er sølv og guld, der prissættes i USD.

Det er PANDORAs politik at sikre stabile og forudsigelige råvarepriser. På basis af en rullende 12-måneders produktionsplan er det Group Treasurys politik at afdække 70% af koncernens forventede forbrug. Eksponeringen afdækkes fra 1 til 12 måneder frem med et mål for en sikringsandel, som falder over dækningsperioden som vist i tabellen. Enhver afvigelse fra denne politik skal godkendes af koncernens CFO. Opdatering af råvaresikringen foretages i slutningen af hver måned eller i forbindelse med opdaterede 12-måneders rullende produktionsplaner. Faktisk produktion kan afvige fra den rullende 12-måneders produktionsplan. I tilfælde af afvigelser kan den realiserede sikringsandel afvige fra den forventede sikringsandel. Der henvises til note 4.5 for dagsværdien af sikringsinstrumenter.

NOTE 4.4

FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)

VALUTAKURSRISIKO

PANDORAs præsentrationsvaluta er danske kroner, men størstedelen af PANDORAs aktiviteter og investeringer er i andre valutaer. Dette medfører, at der er betydelig risiko for, at valutakursudsving får indvirkning på PANDORAs rapporterede pengestrømme, resultat og/eller finansielle stilling i danske kroner.

Hovedparten af PANDORAs indtægter er i USD, CAD, AUD, GBP, CNY og EUR. 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 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 dattervirksomhedernes likviditetsbehov via interne lån denomineret i dattervirksomhedernes lokale valuta. Fald i værdien af disse valutaer mod DKK medfører valutakurstab i moderselskabet. PANDORA ejer udenlandske dattervirksomheder, hvor omregningen af egenkapitalen til DKK påvirkes af valutakursudsving. Faldende valutakurser medfører valutakurstab i koncernens egenkapital.

Valutakursudsving vil kunne føre til faldende indtægter og stigende omkostninger og dermed faldende indtjening. 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 dattervirksomheder. Det er PANDORAs politik, at Group Treasury sikrer 70% af risikoen på basis af et rullende 12-måneders likviditetsbudget. Eksposeringen afdækkes fra 1 til 12 måneder frem med en faldende sikringsandel over dækningsperioden.

Opdatering af valutarisikoafdækningen foretages i slutningen af hver måned eller i forbindelse med opdaterede 12-måneders likviditetsforecast.

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

KREDITRISIKO

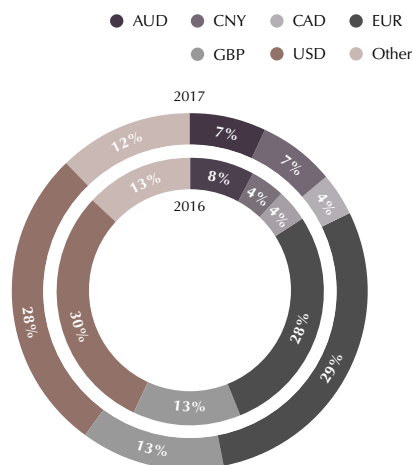
Kreditrisikoen knytter sig primært til tilgodehavender fra salg, likvider og urealiserede gevinster på finansielle kontrakter. Den maksimale kreditrisiko knyttet til finansielle aktiver svarer til de regnskabsmæssige værdier indregnet i balancen for koncernen.

ANALYSE AF AKTIVER OG FORPLIGTELSE

DKK mio.	Ændring i valutakurs	31. december 2017		31. december 2016	
		Resultat før skat	Egenkapital	Resultat før skat	Egenkapital
USD	+10%	316	216	0	-68
CAD	+10%	7	-40	13	-33
AUD	+10%	25	-64	-18	-94
GBP	+10%	3	-163	-53	-223
EUR	+1%	3	3	0	3
THB	+10%	-11	265	-12	266
CNY	+10%	31	30	15	15

Bevægelserne i resultatopgørelsen stammer fra monetære poster (likvider, gæld, tilgodehavender og kreditorer), hvor enheden har en funktional valuta, der er forskellig fra den valuta, som de monetære poster er denomineret i. Bevægelserne i egenkapitalen stammer fra monetære poster og sikringsinstrumenter, hvor enheden har en funktional valuta, der er forskellig fra den valuta, som sikringsinstrumenterne eller de monetære poster er denomineret i. Effekten ville have været modsat, hvis valutakurserne var faldende med tilsvarende procentdele. Analysen er baseret på transaktionsvalutaen.

OMSÆTNING FORDELT PÅ VALUTA



NOTE 4.4**FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)**

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

Note 3.5 indeholder en oversigt over kreditrisikoen relateret til tilgodehavender fra salg. Tilgodehavender fra salg måles stort set ens uanset kundetype og geografisk placering. Risikoen for yderligere værdiforringelse anses for begrænset.

Kreditrisici forbundet med PANDORAs andre finansielle aktiver omfatter hovedsageligt likvider 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 likvider til at dække sine forfaldne forpligtelser.

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

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

PANDORA har bundne kreditfaciliteter på DKK 7.500 mio., hvoraf DKK 1.000 mio. er bundet indtil juni 2020, og DKK 6.500 mio. er bundet indtil juni 2022. Yderligere har PANDORA mindre, lokale, ikke-bundne kreditter, der sikrer effektiv og fleksibel lokal likviditetsstyring. Kreditfaciliteterne er faciliteret af Group Treasury.

RENTERISIKO

Renterisiko udtrykker i hvilken grad renteusving vil resultere i ændrede renteomkostninger fra de variabelt forrentede lån. Renterisikoen minimeres ved at styre den samlede varighed på rentefølsomme aktiver og passiver. Pr. balancedagen var alle rentebærende lån uafdækkede.

KONTRAKTLIGT FASTSATTE FORFALDSTIDSPUNKTER FOR FINANSIELLE FORPLIGTELSE

Den følgende tabel viser koncernens finansielle forpligtelser fordelt på forfaldstidspunkt med udgangspunkt i de kontraktligt fastsatte forfaldstidspunkter for:

- alle ikke-afledte finansielle forpligtelser, og
- netto- og bruttoafviklede afledte finansielle instrumenter, hvis kontraktligt fastsatte forfaldstidspunkter er afgørende for en forståelse af den tidsmæssige placering af pengestrømmene.

De oplyste beløb i tabellen er de kontraktlige ikke-diskonterede pengestrømme. Skyldige beløb inden for 12 måneder svarer til den regnskabsmæssig værdi, da virkningen af diskontering er uvæsentlig.

Forpligtelser til at erhverve minoritetsinteresser vedrører virksomhedskøbene i Japan i januar 2015 og Kina i juli 2015. Det maksimale beløb, der skal betales i henhold til de respektive kontrakter, er DKK 175 mio. i Japan og DKK 376 mio. i Kina. Det er ledelsens vurdering, at dagsværdien af forpligtelsen i Japan er beregnet under hensyntagen til omsætningen på tidspunktet for kontraktperiodens udløb baseret på de senest tilgængelige oplysninger. Den diskonterede dagsværdi på balancedagen er beregnet til DKK 76 mio. (2016: DKK 81 mio.), mens forpligtelsen vedrørende Kina er beregnet til DKK 325 mio. (2016: DKK 253 mio.). På grundlag af den positive udvikling af aktiviteterne i Kina har ledelsen revurderet forpligtelsen til at erhverve de resterende minoritetsinteresser, og den indregnede dagsværdi er forhøjet med DKK 112 mio. Valutakursomregningen reducerede betalingen med DKK 45 mio. Indeholdt i nedenstående tabel er endvidere earn-out-betalingen vedrørende minoritetsinteressen i PANDORA Jewelry Central Western Europe A/S, som er indregnet til DKK 0 (2016: DKK 0).

Forpligtelser vedrørende operationelle leasingkontrakter er ikke medtaget i tabellen. Oplysninger om operationelle leasingkontrakter findes i note 3.2.

Med udgangspunkt i koncernens forventninger til den fremtidige drift samt koncernens nuværende likviditetsberedskab er der ikke identificeret yderligere væsentlige likviditetsrisici.

NOTE 4.4

FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)

FORPLIGTELSENE FORFALDER SOM FØLGER

DKK mio.	Forfald inden for 1 år	Forfald inden for 1-5 år	Forfald efter 5 år	I alt
2017				
Ikke-afledte finansielle forpligtelser				
Lån og kreditinstitutter	164	5.283	-	5.447
Leverandørgæld	1.706	-	-	1.706
Anden gæld	1.077	451	-	1.528
Afledte finansielle forpligtelser				
Afledte finansielle instrumenter	143	-	-	143
I alt 31. december	3.090	5.734	-	8.824
2016				
Ikke-afledte finansielle forpligtelser				
Lån og kreditinstitutter	3	3.008	-	3.011
Leverandørgæld	1.622	-	-	1.622
Anden gæld	964	474	-	1.438
Afledte finansielle forpligtelser				
Afledte finansielle instrumenter	256	-	-	256
I alt 31. december	2.845	3.482	-	6.327

NOTE 4.5

AFLEDTE FINANSIELLE INSTRUMENTER

PANDORA anvender en række afledte finansielle instrumenter til sikring af sin eksponering over for udsving i råvarepriser og valutakurser.

De afledte finansielle instrumenter omfatter råvareterminkontrakter og valutaterminskontrakter.

DKK mio.	Aktiver	Forpligtelser	Regnskabsmæssig værdi	Reserve for sikringstransaktioner, efter skat
2017				
Råvarer	10	-26	-16	-10
Valuta	143	-117	26	20
Afledte finansielle instrumenter i alt	153	-143	10	10
2016				
Råvarer	20	-158	-138	-109
Valuta	141	-98	43	35
Afledte finansielle instrumenter i alt	161	-256	-95	-74

KLASSIFIKATION I HENHOLD TIL DAGSVÆRDIHIERARKIET

Dagsværdien pr. 31. december 2017 og 2016 for PANDORAs afledte finansielle instrumenter er målt 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 input fra finansielle institutter til at angive kurser for de urealiserede afledte finansielle instrumenter. Værdien af urealiserede sølv- og guldinstrumenter testes mod de kurser, som kan observeres hos LBMA (London

Bullion Market Association). Værdien af urealiserede valutainstrumenter testes mod observerbare valutaterminskurser.

Put-optioner vedrørende minoritetsinteresser måles i henhold til niveau 3 i dagsværdihierarkiet (ikke-observerbare data) baseret på den forventede omsætning udledt af det godkendte budget for 2018 for Kina og 2019 for Japan, under forudsætning af at optionerne udnyttes af minoritetsinteresserne ved udgangen af indeværende regnskabsår.

NOTE 4.5

AFLEDTE FINANSIELLE INSTRUMENTER

(FORTSAT)

§ ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Afledte finansielle instrumenter måles ved første indregning til dagsværdi på tidspunktet for kontraktens indgåelse og måles efterfølgende til dagsværdi. For afledte 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 designeret visse afledte 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.

Den fulde værdi af finansielle instrumenter på egenkapitalen frigives fra egenkapitalen på det tidspunkt, hvor instrumentet afvikles, dvs. inden for 12 måneder.

AFLEDTE FINANSIELLE INSTRUMENTER, SOM OPFYLDER KRITERIERNE FOR REGNSKABSMÆSSIG SIKRING AF FREMTIDIGE PENGESTRØMME

Den effektive del af den urealiserede gevinst eller det urealiserede tab på alle sikringsinstrumenter indregnes direkte i anden totalindkomst i egenkapitalreserven for sikringstransaktioner. Den inefektive del indregnes i finansielle poster.

Den effektive del af den realiserede gevinst eller det realiserede tab på råvaresikringskontrakter indregnes i koncernens varebeholdninger, hvorimod den ikke-effektive del indregnes i finansielle poster. Den realiserede gevinst eller det realiserede tab på alle valutaterminkontrakter indregnes i finansielle poster.

NOTE 4.6

FINANSIELLE POSTER

FINANSIELLE INDTÆGTER

DKK mio.	2017	2016
Finansielle indtægter fra finansielle aktiver og forpligtelser målt til dagsværdi over resultatopgørelsen:		
Dagsværdiregulering af afledte finansielle instrumenter	153	203
Finansielle indtægter fra afledte finansielle instrumenter i alt	153	203
Finansielle indtægter fra lån og tilgodehavender målt til amortiseret kostpris:		
Valutakursgevinster	42	121
Renteindtægter, banker	2	3
Renteindtægter, lån og tilgodehavender	1	1
Finansielle indtægter fra lån og tilgodehavender i alt	45	125
Finansielle indtægter i alt	198	328

FINANSIELLE OMKOSTNINGER

DKK mio.	2017	2016
Finansielle omkostninger fra finansielle aktiver og forpligtelser målt til dagsværdi over resultatopgørelsen:		
Dagsværdiregulering af afledte finansielle instrumenter	43	15
Finansielle omkostninger fra afledte finansielle instrumenter i alt	43	15
Finansielle omkostninger fra finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris:		
Valutakurstab	227	22
Renteomkostning, lån og anden gæld	21	23
Andre finansieringsomkostninger	24	22
Finansielle omkostninger fra lån og anden gæld i alt	272	67
Finansielle omkostninger i alt	315	82

NOTE 4.6**FINANSIELLE POSTER** (FORTSAT)**§ ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**

Finansielle indtægter og omkostninger omfatter renteindtægter og -omkostninger samt realiserede og urealiserede gevinster og tab på gæld/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, hvis mere passende, en kortere periode, til det finansielle aktivs eller forpligtelses regnskabsmæssige værdi.

NOTE 4.7**ANDRE IKKE-KONTANTE REGULERINGER****ANDRE IKKE-KONTANTE REGULERINGER**

DKK mio.	2017	2016
Effekt af valutakursreguleringer	-112	58
Effekt af afledte finansielle instrumenter	228	182
Øvrige, herunder gevinster/tab på salg af materielle aktiver	-14	1
Andre ikke-kontante reguleringer i alt	102	241

DEL 5

ANDRE OPLYSNINGER

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



NOTE 5.1**EVENTUALFORPLIGTELSE****RETSSAGER**

PANDORA er part i en række retssager, som ikke forventes at få væsentlig indvirkning på PANDORAs finansielle stilling eller fremtidige indtjening.

KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE

PANDORA er part i en række langsigtede købs-, salgs- og leveringskontrakter indgået som led i koncernens almindelige forretning. Foruden leasingforpligtelserne omtalt i note 3.2 har PANDORA kontraktlige forpligtelser på DKK 350 mio. (2016: DKK 193 mio.).

Udover de allerede indregnede hensatte forpligtelser i balancen forventes der ikke at være 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.

NOTE 5.2**NÆRTSTÅENDE PARTER****NÆRTSTÅENDE PARTER MED VÆSENTLIGE INTERESSER**

Pr. 31. december 2017 ejede PANDORA egne aktier for 2,6% af aktiekapitalen (2016: 4,4%), jf. note 4.1.

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

TRANSAKTIONER MED NÆRTSTÅENDE PARTER

Som led i det i 2017 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 medlemmer af bestyrelsen eller 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.

NOTE 5.3**HONORAR TIL SELSKABETS GENERALFORSAMLINGSVALGTE REVISOR**

DKK mio.	2017	2016
Honorar for lovpligtig revision	9	7
Andre erklæringsopgaver	1	1
Revisionsmæssige ydelser i alt	10	8
Skatterådgivning	1	5
Andre ydelser	2	3
Ikke-revisionsmæssige ydelser i alt	3	8
Honorar til selskabets generalforsamlingsvalgte revisor i alt	13	16

Omkostningerne er indregnet i koncernens resultatopgørelse under administrationsomkostninger.

PANDORA har indført en politik vedrørende ikke-revisionsmæssige ydelser leveret af den generalforsamlingsvalgte revisor. I henhold til denne politik må forholdet mellem ikke-revisionsmæssige og revisionsmæssige ydelser ikke overstige 1:1 over en sammenhængende periode på tre år, medmindre revisionsudvalget har godkendt andet. Politikken fastsætter endvidere, hvilke ydelser der er tilladte og ikke-tilladte.

Andre ikke-revisionsmæssige ydelser omfatter honorarer for rådgivningsydelser vedrørende virksomhedskøb og omfatter både regnskabsmæssig og skattemæssig rådgivning samt arbejde forbundet med due diligence. Alle ikke-revisionsmæssige ydelser er godkendt af revisionsudvalget i 2017.

NOTE 5.4

SELSKABER I PANDORA-KONCERNEN

NEDENSTÅENDE TABEL INDEHOLDER OPLYSNINGER OM KONCERNENS ENHEDER PR. 31. DECEMBER 2017:

Selskab	Ejerandel	Hjemsted	Dato for konsolidering				
EMEA							
PANDORA Österreich GmbH	100%	Østrig	23. maj 2012				
PANDORA Jewellery Belgium NV	100%	Belgien	13. april 2017				
PANDORA Jewelry CR sro.	100%	Tjekkiet	2. december 2009				
PANDORA Int. ApS	100%	Danmark	1. oktober 2009				
PANDORA Jewelry Central Western Europe A/S	100%	Danmark	5. januar 2010				
PAN ME A/S	100%	Danmark	16. januar 2015				
PANDORA Jewellery DMCC	100%	Dubai	8. oktober 2014	PANDORA Jewelry Chile SpA	100%	Chile	7. Maj 2017
Panmeas Jewellery LLC	100%	Dubai	16. januar 2015	PANDORA Jewelry Mexico, S.A. de C.V.	100%	Mexico	8. marts 2017
PANDORA Jewellery UK Limited	100%	England	1. december 2008	PANDORA Jewelry Panama S.A.	100%	Panama	5. juli 2016
PANDORA Jewelry Finland Oy	100%	Finland	1. januar 2012	PANDORA Jewelry Inc.	100%	USA	1. juli 2008
PANDORA France SAS	100%	Frankrig	25. februar 2011	PANDORA ECOMM LLC	100%	USA	21. august 2014
PANDORA EMEA Distribution Center GmbH	100%	Tyskland	5. december 2011	PANDORA Jewelry LLC	100%	USA	7. marts 2008
PANDORA Jewelry GmbH	100%	Tyskland	5. januar 2010	PANDORA Franchising LLC	100%	USA	1. november 2009
PANDORA Jewelry Hungary Kft.	100%	Ungarn	2. juni 2010	PANDORA Ventures LLC	100%	USA	10. maj 2012
PANDORA Italia SRL	100%	Italien	23. maj 2012	ASIEN OG STILLEHAVSOMRÅDET			
PANDORA Jewelry B.V.	100%	Holland	20. september 2010	AD Astra Holdings Pty Ltd.	100%	Australien	1. juli 2009
PANDORA Norge AS	100%	Norge	17. august 2010	PANDORA Retail Pty Ltd.	100%	Australien	1. juli 2009
PANDORA Jewelry Shared Services CEE Sp. z.o.o.	100%	Polen	7. februar 2012	PANDORA Jewelry Pty Ltd.	100%	Australien	1. juli 2009
PANDORA Jewelry CEE Sp. z.o.o.	100%	Polen	1. marts 2009	PANDORA Property Leasing Ltd.	100%	Australien	1. juli 2009
PANDORA Jewelry Romania SRL	100%	Rumænien	18. august 2011	PANDORA Jewelry (Shanghai) Company Ltd.	100%	Kina	4. februar 2015
PANDORA Jewelry Slovakia s.r.o	100%	Slovakiet	6. september 2016	PANDORA Jewelry Design (Beijing) Company Ltd.	100%	Kina	1. marts 2016
PANDORA Jewellery Spain S.L	100%	Spanien	28. september 2017	PANDORA Jewelry Asia-Pacific Limited	100%	Hongkong	1. november 2009
PANDORA Jewellery South Africa Pty Ltd.	100%	Sydafrika	31. januar 2017	PANDORA Jewelry Hong Kong Company Ltd.	100%	Hongkong	4. februar 2015
PANDORA Jewellery Sweden AB	100%	Sverige	4. november 2013	PANDORA Jewelry Japan Ltd.	100%	Japan	29. oktober 2014
PANDORA Schweiz AG	100%	Schweiz	6. december 2011	PANDORA Jewelry Macau Company Ltd.	100%	Macau	1. januar 2016
PANDORA Jewelry Mücevherat Anonim Şirketi	100%	Tyrkiet	4. november 2013	PANDORA Jewelry Singapore Pte. Ltd.	100%	Singapore	1. januar 2016
NORD- OG SYDAMERIKA							
PANDORA do Brasil Participações Ltda.	100%	Brasilien	24. oktober 2013	Øvrig (produktion)			
PANDORA do Brasil Comércio e Importação Ltda.	100%	Brasilien	24. oktober 2013	PANDORA Production Co. Ltd.	100%	Thailand	7. marts 2008
PANDORA Jewelry Ltd.	100%	Canada	7. marts 2008	PANDORA Services Co. Ltd.	100%	Thailand	15. oktober 2010
PANDORA Franchise Canada Ltd.	100%	Canada	19. januar 2011	PANDORA har 8 selskaber uden aktivitet, som er udeladt af oversigten.			
PANDORA Retail Canada Ltd.	100%	Canada	4. februar 2014				

NOTE 5.5

NØGLETALSDEFINITIONER

De i hoved- og nøgletaloversigten i koncernregnskabet anførte nøgletal er beregnet i henhold til Finansanalytikerforeningens vejledning.

Vækst i omsætning, %	$\frac{(\text{Årets omsætning} - \text{sidste års omsætning})}{\text{Sidste års omsætning}}$ (rullende 12 måneder)
Vækst i bruttoresultat, %	$\frac{(\text{Årets bruttoresultat} - \text{sidste års bruttoresultat})}{\text{Sidste års bruttoresultat}}$ (rullende 12 måneder)
Vækst i årets resultat, %	$\frac{(\text{Årets resultat} - \text{sidste års resultat})}{\text{Sidste års resultat}}$ (rullende 12 måneder)
Bruttomargin, %	Bruttoresultat / årets omsætning
Effektiv skatteprocent, %	Årets skatteomkostning / resultat før skat
Egenkapitalandel, %	Egenkapital / aktiver i alt
Udbytteprocent	Udbytte udbetalt i året / årets resultat
Effektiv udbytteprocent	Udbytte udbetalt i året og værdien af aktietilbagekøb / årets resultat
Resultat pr. aktie, ikke-udvandet	Årets resultat / gennemsnitligt antal udestående aktier
Resultat pr. aktie, udvandet	Årets resultat / gennemsnitligt antal udestående aktier, inklusive den udvandede effekt af aktieoptioner, som er "in the money"

FREMADRETTEDE UDSAGN

Årsrapporten indeholder fremadrettede udsagn, som omfatter skøn over økonomiske resultater og mål. Disse udsagn udgør ingen garanti for fremtidige resultater og indebærer risici og usikkerheder. Derfor kan de faktiske fremtidige resultater og tendenser afvige væsentligt fra forventningerne i denne rapport som følge af en lang række forhold.

PANDORA anvender i årsrapporten følgende alternative resultatmål, der ikke er defineret af IFRS (non-GAAP measures):

EBITDA	Resultat før renter, skat og af- og nedskrivninger
EBIT	Resultat før renter og skat (resultat af primær drift)
Vækst i EBITDA, %	$\frac{(\text{Årets EBITDA} - \text{sidste års EBITDA})}{\text{Sidste års EBITDA}}$ (rullende 12 måneder)
Vækst i EBIT, %	$\frac{(\text{Årets EBIT} - \text{sidste års EBIT})}{\text{Sidste års EBIT}}$ (rullende 12 måneder)
EBITDA-margin, %	EBITDA / omsætning
EBIT-margin, %	EBIT / omsætning
Nettorentebærende gæld	Likvide beholdninger fratrukket lån og anden gæld vedrørende forpligtelser til køb af minoritetsinteresser (kort- og langfristede)
Nettorentebærende gæld/EBITDA	Nettorentebærende gæld / EBITDA (rullende 12 måneder)
Anlægsinvesteringer (CAPEX)	Årets tilgang af immaterielle og materielle aktiver, eksklusive køb af dattervirksomheder
Afkast af investeret kapital (ROIC), %	EBIT / investeret kapital, inklusive goodwill
Cash conversion, %	Frit cash flow før virksomhedskøb / EBIT
Direkte sammenligneligt salg ud af butikkerne	Omsætning fra PANDORA-ejede konceptbutikker og eSTOREs (eksklusive outlets), som har været PANDORA-ejede og drevet i mere end 12 måneder
Organisk vækst, %	Vækst i ekstern omsætning i lokal valuta i forhold til samme periode året før justeret for opkøb/frasalg af distributører og franchise-butikker (effekten af at konvertere grossistsomsætning til detailomsætning og omvendt)
Debitordage (DSO)	De seneste 3 måneders grossistsalg og omsætning fra eksterne distributører i forhold til tilgodehavender fra salg

"Driftsrelateret arbejdskapital", "Arbejdskapital, netto" og "Investeret kapital" er specificeret på forsiden til del 3.

MODER-
SELSKAB



TOTALINDKOMSTOPGØRELSE

1. JANUAR - 31. DECEMBER

DKK mio.	Noter	2017	2016
RESULTATOPGØRELSE			
Omsætning		12.810	11.763
Vareforbrug		-6.134	-5.654
Bruttoresultat		6.676	6.109
Salgs-, distributions- og markedsføringsomkostninger	2.1	-423	-414
Administrationsomkostninger	2.1	-1.076	-933
Resultat af primær drift		5.177	4.762
Udbytte fra dattervirksomheder	3.3	5.686	871
Finansielle indtægter	4.5	265	375
Finansielle omkostninger	4.5	-310	-58
Resultat før skat		10.818	5.950
Skat af periodens resultat	2.3	-1.317	-1.108
Årets resultat		9.501	4.842

DKK mio.	Noter	2017	2016
TOTALINDKOMSTOPGØRELSE			
Årets resultat		9.501	4.842
Anden totalindkomst:			
Poster der kan reklassificeres til årets resultat			
Sikringsinstrumenter vedrørende råvarer:			
- Dagsværdiregulering		-4	1
Sikringsinstrumenter vedrørende valutakurser:			
- Realiseret under finansielle poster		-117	-167
- Dagsværdiregulering		101	236
Skat af anden totalindkomst, sikringsinstrumenter, indtægt/omkostning	2.3	4	-15
Anden totalindkomst efter skat		-16	55
Årets totalindkomst		9.485	4.897

BALANCE

PR. 31. DECEMBER

DKK mio.	Noter	2017	2016
AKTIVER			
Immaterielle aktiver	3.1	3.383	3.134
Materielle aktiver	3.2	73	97
Kapitalandele i dattervirksomheder	3.3	3.914	2.895
Lån til dattervirksomheder		164	186
Andre finansielle aktiver		9	9
Langfristede aktiver		7.543	6.321
Varebeholdninger	3.4	974	1.074
Afledte finansielle instrumenter	4.3, 4.4	153	161
Tilgodehavender fra salg	3.5	33	26
Tilgodehavender fra dattervirksomheder		7.477	3.074
Tilgodehavende indkomstskatter		244	45
Andre tilgodehavender		144	39
Likvider		68	75
Kortfristede aktiver		9.093	4.494
Aktiver i alt		16.636	10.815

DKK mio.	Noter	2017	2016
PASSIVER			
Aktiekapital	4.1	113	117
Egne aktier		-1.999	-4.334
Reserver		355	183
Foreslået udbytte		987	1.007
Overført resultat		7.530	6.189
Egenkapital i alt		6.986	3.162
Lån og kreditinstitutter	4.2, 4.4	5.283	3.007
Udskudte skatteforpligtelser	2.3	467	310
Anden gæld		3	-
Langfristede forpligtelser		5.753	3.317
Hensatte forpligtelser	3.6	603	646
Lån og kreditinstitutter	4.2, 4.4	125	-
Afledte finansielle instrumenter	4.3, 4.4	143	256
Gæld til dattervirksomheder	4.4	2.391	2.968
Leverandørgæld	4.4	368	383
Skyldige indkomstskatter		191	-
Anden gæld		76	83
Kortfristede forpligtelser		3.897	4.336
Forpligtelser i alt		9.650	7.653
Passiver i alt		16.636	10.815

EGENKAPITALOPGØRELSE

1. JANUAR - 31. DECEMBER

DKK mio.	Noter	Aktie- kapital	Egne aktier	Reserve for sikrings- transaktioner	Andre reserver ¹	Foreslået udbytte	Overført resultat	Egenkapital i alt
2017								
Egenkapital 1. januar		117	-4.334	36	147	1.007	6.189	3.162
Årets resultat		-	-	-	-	-	9.501	9.501
Dagsværdiregulering af sikringsinstrumenter		-	-	-20	-	-	-	-20
Skat af anden totalindkomst	2.3	-	-	4	-	-	-	4
Anden totalindkomst efter skat		-	-	-16	-	-	-	-16
Årets totalindkomst		-	-	-16	-	-	9.501	9.485
Overførsler		-	-	-	188	-	-188	-
Aktiebaseret vederlæggelse	2.2	-	-	-	-	-	66	66
Aktiebaseret vederlæggelse (udnyttet)		-	217	-	-	-	-215	2
Aktiebaseret vederlæggelse (skat)		-	-	-	-	-	-13	-13
Køb af egne aktier		-	-1.721	-	-	-	-	-1.721
Kapitalnedsættelse		-4	3.839	-	-	-	-3.835	-
Udbetalt udbytte		-	-	-	-	-4.004	9	-3.995
Foreslået udbytte		-	-	-	-	3.984	-3.984	-
Egenkapital 31. december		113	-1.999	20	335	987	7.530	6.986
2016								
Egenkapital 1. januar		122	-4.152	-19	-	1.511	6.198	3.660
Årets resultat		-	-	-	-	-	4.842	4.842
Dagsværdiregulering af sikringsinstrumenter		-	-	70	-	-	-	70
Skat af anden totalindkomst	2.3	-	-	-15	-	-	-	-15
Anden totalindkomst efter skat		-	-	55	-	-	-	55
Årets totalindkomst		-	-	55	-	-	4.842	4.897
Overførsler		-	-	-	147	-	-147	-
Tilgang ved intern fusion		-	-	-	-	-	11	11
Aktiebaseret vederlæggelse	2.2	-	-	-	-	-	76	76
Aktiebaseret vederlæggelse (udnyttet)		-	230	-	-	-	-229	1
Aktiebaseret vederlæggelse (skat)		-	-	-	-	-	24	24
Køb af egne aktier		-	-4.000	-	-	-	-	-4.000
Kapitalnedsættelse		-5	3.588	-	-	-	-3.583	-
Udbetalt udbytte		-	-	-	-	-1.511	4	-1.507
Foreslået udbytte		-	-	-	-	1.007	-1.007	-
Egenkapital 31. december		117	-4.334	36	147	1.007	6.189	3.162

¹ Andre reserver indeholder bundne reserver efter dansk lovgivning vedrørende aktivering af interne udviklingsprojekter.

Udbetalt udbytte i 2017 vedrørende resultatet for 2016 udgjorde DKK 9 pr. aktie, svarende til DKK 1.007 mio. (2016: DKK 1.507 mio.). Yderligere DKK 2.988 mio. blev udbetalt som led i forpligtelsen til at udbetale kvartalsvist udbytte i 2017 vedrørende resultatet for 2017. PANDORA vil i 2018 udbetale udbytte på DKK 9 pr. aktie, svarende til DKK 987 million, vedrørende resultatet for 2017, ligesom PANDORA vil udbetale et halvårligt udbytte på DKK 9 pr. aktie, svarende til DKK 1,0 mia. De kvartalsvise og halvårslige udbytter er i overensstemmelse med Selskabsloven §182.

PENGESTRØMSOPGØRELSE

1. JANUAR - 31. DECEMBER

DKK mio.	Noter	2017	2016
Resultat før skat		10.818	5.950
Finansielle indtægter	4.5	-265	-375
Finansielle omkostninger	4.5	310	58
Udbytte fra dattervirksomheder		-5.686	-871
Af- og nedskrivninger		179	123
Aktiebaseret vederlæggelse	2.2	22	26
Forskydning i varebeholdninger		114	-277
Forskydning i koncerninterne tilgodehavender/gæld		-2.884	-1.344
Forskydning i tilgodehavender		-101	62
Forskydning i forpligtelser		-180	256
Andre ikke-kontante reguleringer	4.6	-89	362
Renteindbetalinger m.m.		63	61
Renteudbetalinger m.m.		-40	-36
Betaling af indkomstskat		-1.176	-1.034
Pengestrømme fra driftsaktivitet, netto		1.085	2.961
Køb af dattervirksomheder og aktiviteter fratrukket overtagne likvider	3.3	-1.081	-15
Køb af immaterielle aktiver		-310	-227
Køb af materielle aktiver		-	-94
Forskydninger i andre langfristede aktiver		-	11
Salg af materielle aktiver		-	14
Modtaget udbytte		5.686	871
Pengestrømme fra investeringsaktivitet, netto		4.295	560
Udbetalt udbytte		-3.995	-1.507
Køb af egne aktier	4.1	-1.721	-4.000
Låneprovener	4.2	5.071	3.763
Afdrag på lån	4.2	-4.742	-1.768
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet, netto		-5.387	-3.512
Periodens ændring i likvider, netto		-7	9
Likvider 1. januar ¹		75	66
Periodens ændring i likvider, netto		-7	9
Likvider 31. december¹		68	75

DKK mio.	Noter	2017	2016
Pengestrømme fra driftsaktivitet, netto		1.085	2.961
- Renteindbetalinger m.m.		-63	-61
- Renteudbetalinger m.m.		40	36
Pengestrømme fra investeringsaktivitet, netto		4.295	560
- Køb af dattervirksomheder og aktiviteter fratrukket overtagne likvider		1.081	15
Frit cash flow		6.438	3.511
Uudnyttede kreditter		2.761	4.836

Ovenstående kan ikke udledes direkte af resultatopgørelsen og balancen.

¹ Likvider omfatter bankindeståender og kontantbeholdninger.

NOTER TIL MODERSELSKABET

Noterne er grupperet i fem sektioner, som har relation til nøgletallene. Noterne indeholder de relevante regnskabsmæssige oplysninger samt en beskrivelse af anvendt regnskabspraksis relateret til indholdet i de respektive noter. For nogle noters vedkommende henvises der til noterne i koncernregnskabet.

DEL 1: GRUNDLAG FOR UDARBEJDELSEN

1.1	Supplement til koncernens ledelsesberetning	104
1.2	Anvendt regnskabspraksis	104
1.3	Ny regnskabspraksis og oplysninger	105
1.4	Ledelsens vurderinger og skøn i overensstemmelse med IFRS	105

DEL 2: ÅRETS RESULTAT

2.1	Personaleomkostninger	105
2.2	Aktiebaseret vederlæggelse	105
2.3	Skatter	106

DEL 3: INVESTERET KAPITAL OG ARBEJDSKAPITAL

3.1	Immaterielle aktiver	107
3.2	Materielle aktiver	107
3.3	Kapitalandele i dattervirksomheder og virksomhedssammenslutninger	108
3.4	Varebeholdninger	109
3.5	Tilgodehavender fra salg	109
3.6	Hensatte forpligtelser	109

DEL 4: KAPITALSTRUKTUR OG FINANSIELLE POSTER

4.1	Aktiekapital	110
4.2	Forpligtelser fra finansieringsaktiviteter	110
4.3	Afledte finansielle instrumenter	110
4.4	Finansielle risici	110
4.5	Finansielle poster	111
4.6	Andre ikke-kontante reguleringer	111

DEL 5: ANDRE OPLYSNINGER

5.1	Eventualforpligtelser	112
5.2	Nærtstående parter	112
5.3	Honorar til selskabets generalforsamlingsvalgte revisor	112



NOTE 1.1**SUPPLEMENT TIL KONCERNENS
LEDELSESBERETNING****BRUTTORESULTAT**

Moderselskabet fungerer som principal for PANDORA, og alle varer handles således fra fabrikken i Thailand til grossister og forhandlere gennem moderselskabet. Tilsvarende bliver alle varer returneret fra dattervirksomhederne gennem moderselskabet i forbindelse med omsmelting af overskydende varer.

Bruttoresultatet er således væsentligt påvirket af realiserede tab fra omsmeltningsaktiviteter og urealiserede tab fra nedskrivning på varebeholdninger. Udsving i markedspriser for sølv og guld har også stor indvirkning på bruttoresultatet.

Den effektive del af realiserede og urealiserede gevinster og tab på alle råvaresikringskontrakter er indregnet i vareforbrug, da koncernens risici relateret til råvarepriser er sikret af moderselskabet. Dette kan have væsentlig indflydelse på bruttoreultatet. I 2017 udgjorde den realiserede nettogevinst DKK 86 mio. (2016: gevinst på DKK 122 mio.).

AFDÆKNINGSTRANSAKTIONER

Den ineffektive del af realiserede og urealiserede tab og gevinster på alle råvaresikringsinstrumenter er indregnet i finansielle poster. I 2017 udgjorde det realiserede nettotab DKK 7 mio. (2016: gevinst på DKK 21 mio.).

NOTE 1.2**ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS****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 årets resultat i moderselskabets årsregnskab under finansielle poster.

AFLEDTE FINANSIELLE INSTRUMENTER

Den effektive del af de realiserede og urealiserede gevinster og tab på alle råvaresikringskontrakter er indregnet i vareforbrug, mens den ineffektive del af realiserede og urealiserede gevinster og tab på råvaresikringskontrakter er indregnet i finansielle poster. Afledte finansielle instrumenter er behandlet som økonomisk sikring, hvis kravene i IAS 39 om regnskabsmæssig sikring ikke er overholdt.

UDBYTTE FRA DATTERVIRKSOMHEDER

Udbytte af kapitalandele i dattervirksomheder indtægtsføres i det regnskabsår, hvor udbyttet modtages.

KAPITALANDELE I DATTERVIRKSOMHEDER

Kapitalandele i dattervirksomheder måles til kostpris i moderselskabets årsregnskab. Der foretages test for værdiforringelse, hvis der er indikation på værdiforringelse, som beskrevet i koncernregnskab. 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.

NOTERNES RÆKKEFØLGE

Noterne i moderselskabets årsregnskab er ændret for at afspejle rækkefølgen i koncernregnskabet. Den tidligere note 3.1 Kapitalandele i dattervirksomheder er således blevet flyttet til 3.3 Kapitalandele i dattervirksomheder og virksomheds-sammenslutninger og indeholder nu også virksomhedssammenslutninger. Note 3.2 Immaterielle aktiver er derfor flyttet til 3.1, og 3.3 Materielle aktiver er nu 3.2.

NOTE 1.3**NY REGNSKABSPRAKSIS OG OPLYSNINGER****NYE STANDARDER OG FORTOLKNINGSBIDRAG**

Beskrivelsen i note 1.2 i koncernregnskabet vedrørende udstedte standarder, der endnu ikke er trådt i kraft, dækker også fuldt ud moderselskabet, med undtagelse af de nedenstående forskelle:

Regnskabsmæssig råvaresikring af købskontrakter for sølv og guld. En option i forbindelse med implementering af IFRS 9 vil ikke blive anvendt i moderselskabet.

Nedskrivningen af lån og tilgodehavender forventes at være lidt større i moderselskabet end i koncernen som følge af indregningen af hensættelser til tab på koncerninterne lån og tilgodehavender. Indvirkningen af indregningen heraf vurderes fortsat at være uvæsentlig.

NOTE 1.4**LEDELSENS VURDERINGER OG SKØN I OVERENSSTEMMELSE MED IFRS**
 **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. Der henvises til note 1.3 i koncernregnskabet.

NOTE 2.1**PERSONALEOMKOSTNINGER**

DKK mio.	2017	2016
Løn og vederlag	329	282
Pensioner	22	19
Aktiebaseret vederlæggelse	22	26
Udgifter til social sikring	2	2
Personaleomkostninger i øvrigt	95	60
Personaleomkostninger i alt	470	389

Personaleomkostningerne er indregnet i resultatopgørelsen:

Salgs-, distributions- og markedsføringsomkostninger	143	127
Administrationsomkostninger	327	262
Personaleomkostninger i alt	470	389

Gennemsnitligt antal fuldtidsmedarbejdere i året	386	299
--	-----	-----

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

NOTE 2.2**AKTIEBASERET VEDERLÆGGELSE**

Det i note 2.4 i 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 66 mio. (2016: DKK 76 mio.) vedrører DKK 44 mio. dattervirksomheder (2016: DKK 50 mio.).

NOTE 2.3

SKATTER

SKAT AF PERIODENS RESULTAT

DKK mio.	2017	2016
Beregnet indkomstskat for året	1.205	1.127
Ændring i udskudt skat for året	114	-15
Regulering af skat vedrørende tidligere år	-2	-4
Skat af årets resultat i alt	1.317	1.108
Udskudt skat af anden totalindkomst	-4	15
Skat af anden totalindkomst	-4	15

Afstemning af effektiv skatteprocent og skat	%	DKK mio.	%	DKK mio.
Resultat før skat		10.818		5.950
Selskabsskatteprocent i Danmark, 22%	22,0	2.380	22,0	1.309
Ikke-skattepligtige udbytteindtægter	-11,6	-1.251	-3,2	-192
Andre reguleringer inklusive reguleringer vedrørende tidligere år	0,0	-5	-0,2	-10
Kildeskat	1,8	193	0,0	1
Effektiv skatteprocent/skat af årets resultat	12,2	1.317	18,6	1.108

§ ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

SELSKABSSKAT

PANDORA A/S er sambeskattet med sine danske dattervirksomheder. Disse 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 i koncernregnskabet. De sambeskattede danske selskaber indgår i acontoskatteordningen.

Der henvises til note 2.5 i koncernregnskabet for yderligere oplysninger.

UDSKUDT SKAT

DKK mio.	2017	2016
Udskudt skat 1. januar	-310	-283
Indregnet i resultatopgørelsen	-121	17
Indregnet i anden totalindkomst	4	-15
Indregnet i egenkapitalopgørelsen, aktiebaseret vederlæggelse	-40	-29
Udskudt skat 31. december	-467	-310
Udskudte skatteaktiver	-	-
Udskudte skatteforpligtelser	-467	-310
Udskudt skat, netto	-467	-310

Specifikation af udskudt skat

Immaterielle aktiver	-637	-595
Materielle aktiver	10	10
Øvrige aktiver og forpligtelser	160	275
Udskudt skat, netto	-467	-310

NOTE 3.1

IMMATERIELLE AKTIVER

DKK mio.	Goodwill	Brand	Distribu- tions- netværk	Distribu- tions- rettigheder	Andre immateri- elle aktiver	I alt
2017						
Kostpris 1. januar	462	1.044	453	1.087	624	3.670
Køb af aktiviteter	87	-	-	-	-	87
Tilgang	-	-	-	-	317	317
Kostpris 31. december	549	1.044	453	1.087	941	4.074
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-	270	36	230	536
Årets afskrivninger	-	-	31	-	124	155
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-	301	36	354	691
Regnskabsmæssig værdi 31. december	549	1.044	152	1.051	587	3.383
2016						
Kostpris 1. januar	462	1.044	453	1.087	370	3.416
Tilgang	-	-	-	-	254	254
Kostpris 31. december	462	1.044	453	1.087	624	3.670
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-	239	36	152	427
Årets afskrivninger	-	-	31	-	78	109
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-	270	36	230	536
Regnskabsmæssig værdi 31. december	462	1.044	183	1.051	394	3.134

Der henvises til note 3.1 Immaterielle aktiver i koncernregnskabet for en beskrivelse af værdiforringelsestest.

DKK mio.	2017	2016
Afskrivninger på immaterielle aktiver indregnes i resultatopgørelsen som følger:		
Salgs-, distributions- og markedsføringsomkostninger		46
Administrationsomkostninger	111	63
I alt	155	109

NOTE 3.2

MATERIELLE AKTIVER

DKK mio.	Anlæg og maskiner	Materielle aktiver under opførelse	I alt
2017			
Kostpris 1. januar	165	-	165
Køb af aktiviteter	4	-	4
Afgang	-4	-	-4
Kostpris 31. december	165	-	165
Af- og nedskrivninger 1. januar	68	-	68
Årets afskrivninger	24	-	24
Af- og nedskrivninger 31. december	92	-	92
Regnskabsmæssig værdi 31. december	73	-	73
2016			
Kostpris 1. januar	72	3	75
Tilgang	-	94	94
Afgang	-4	-	-4
Overførsler	97	-97	-
Kostpris 31. december	165	-	165
Af- og nedskrivninger 1. januar	58	-	58
Årets afskrivninger	13	-	13
Afgang	-3	-	-3
Af- og nedskrivninger 31. december	68	-	68
Regnskabsmæssig værdi 31. december	97	-	97

Selskabet har ikke pantsat aktiver i 2017 og 2016.

DKK mio.	2017	2016
Fremtidige minimumsleasingydelser vedrørende indgåede kontrakter pr. 31. december		
Inden for 1 år	23	23
Mellem 1 og 5 år	68	68
Efter 5 år	74	90
I alt	165	181

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

NOTE 3.3

KAPITALANDELE I DATTERVIRKSOMHEDER OG VIRKSOMHEDSSAMMENSLUTNINGER

Kapitalandele i dattervirksomheder

DKK mio.	2017	2016
Kostpris 1. januar	2.895	2.850
Tilgang ¹	975	15
Afgang	-	-14
Afgang ved intern fusion	-	-6
Tilgang vedrørende aktiebaseret vederlæggelse	44	50
Kostpris 31. december	3.914	2.895

¹ Af tilgangen vedrører DKK 786 mio. købet af 100% af aktiekapitalen i City Time S.L. i Spanien (navn ændret til PANDORA Jewelry Spain S.L. efter overtagelsen). For yderligere oplysninger om overtagelsen henvises til note 3.3 i koncernregnskabet.

Dattervirksomheder	Ejerandel	Hjemsted
PANDORA Jewellery Belgium NV	100%	Belgien
PANDORA do Brasil Participações Ltda.	100%	Brasilien
PANDORA Jewelry Ltd.	100%	Canada
PANDORA Jewelry Chile SpA	100%	Chile
PANDORA Int. ApS	100%	Danmark
PANDORA Jewelry Central Western Europe A/S	100%	Danmark
PAN ME A/S	100%	Danmark
PANDORA Jewellery DMCC	100%	Dubai
PANDORA Finland Oy	100%	Finland
PANDORA France SAS	100%	Frankrig
PANDORA EMEA Distribution Center GmbH	100%	Tyskland
PANDORA Jewelry Asia-Pacific Limited	100%	Hongkong
PANDORA Jewelry Mexico, S.A. de C.V.	100%	Mexico
PANDORA Jewelry Panama S.A.	100%	Panama
PANDORA Jewelry CEE Sp. z.o.o.	100%	Polen
PANDORA Jewelry Shared Services CEE Sp. z.o.o.	100%	Polen
PANDORA Jewelry Slovakia s.r.o.	100%	Slovakiet
PANDORA Jewellery South Africa Pty Ltd.	100%	Sydafrika
PANDORA Jewellery Spain S.L.	100%	Spanien
PANDORA Sweden AB	100%	Sverige
PANDORA Production Co. Ltd.	100%	Thailand
PANDORA Services Co. Ltd.	100%	Thailand
PANDORA Jewelry Mücevherat Anonim Şirketi	100%	Tyrkiet
PANDORA Jewellery UK Limited	100%	England
PANDORA Jewelry Inc.	100%	USA

Moderselskabet har to selskaber uden aktivitet, som er udeladt af oversigten.

MODTAGET UDBYTTTE

I 2017 modtog PANDORA A/S udbytte på i alt DKK 5,7 mia. fra datterselskaber i Thailand (DKK 3,0 mia.), Danmark (DKK 1,0 mia.), Storbritannien (DKK 0,9 mia.), USA (DKK 0,7 mia.) og Hongkong (DKK 0,1 mia.). I 2016 blev der modtaget DKK 0,9 mia. i udbytte fra Thailand.

VIRKSOMHEDSSAMMENSLUTNINGER

KØB I 2017

Den 30. juni 2017 erhvervede PANDORA A/S distributionen i Belgien ved overtagelse af aktiver, da den tidligere distributionsaftale med Gielen Trading BVBA udløb. Overtagelsen bestod af varebeholdninger og langfristede aktiver vedrørende 13 konceptbutikker og 3 shop-in-shops.

DKK mio.	2017	2016
Materielle aktiver	4	-
Varebeholdninger	15	-
Overtagne aktiver	19	-
Overtagne identificerbare nettoaktiver i alt	19	-
Goodwill i forbindelse med køb	87	-
Købesum	106	-
Periodens pengestrømme i forbindelse med køb, netto	106	-

Købesummen udgjorde DKK 106 mio. Baseret på købsprisallokeringen udgør goodwill DKK 87 mio. Goodwill vedrører primært synergieffekter fra om-dannelse af butikkerne fra distribution til detail- og grossistsalg. Omkostninger i forbindelse med overtagelsen af distributionen i Belgien på DKK 1 mio. er indregnet i resultatopgørelsen under driftsomkostninger.

Goodwill, DKK 87 mio., forventes at være skattemæssigt fradagsberettiget.

Efter købet blev aktiver og varebeholdninger vedrørende de overtagne butikker overført til det lokale datterselskab, hvilket øgede investeringen svarende til dagsværdien af de indskudte aktiver. Af denne årsag var der ikke noget bidrag til omsætning og nettoindtjening.

NOTE 3.4

VAREBEHOLDNINGER

DKK mio.	2017	2016
Færdigvarer	845	899
Forhandlermaterialer	129	175
Varebeholdninger i alt 31. december	974	1.074
Nedskrivning på varebeholdninger 1. januar	116	121
Årets nedskrivninger	282	184
Anvendt i året	-233	-189
Nedskrivning på varebeholdninger 31. december	165	116

Nedskrivninger på varebeholdninger er indregnet i vareforbrug, DKK 245 mio. (2016: DKK 143 mio.), og distributionsomkostninger, DKK 37 mio. (2016: DKK 41 mio.).

NOTE 3.5

TILGODEHAVENDER FRA SALG

DKK mio.	2017	2016
Aldersfordeling af tilgodehavender fra salg 31. december		
Ikke overforfaldne	33	25
Op til 30 dage	-	1
Mellem 30 og 60 dage	-	-
Mellem 60 og 90 dage	-	-
Over 90 dage	-	-
Overforfaldne i alt, ikke nedskrevet	-	1
Tilgodehavender fra salg i alt 31. december	33	26
Nedskrivninger til imødegåelse af tab på debitorer		
Nedskrivninger 1. januar	1	1
Tilgang	-	-
Tilbageførsel af ikke-anvendte nedskrivninger	-1	-
Nedskrivninger 31. december	-	1

Historisk har PANDORA A/S ikke haft væsentlige tab på debitorer.

NOTE 3.6

HENSATTE FORPLIGTELSE

DKK mio.	Hensættelser til returnering af varer	Øvrige hensatte forpligtelser	I alt
2017			
Hensatte forpligtelser 1. januar	646	-	646
Tilgang i året	436	-	436
Anvendt i året	-452	-	-452
Tilbageførsel af ikke-anvendte hensatte forpligtelser	-27	-	-27
Hensatte forpligtelser 31. december	603	-	603
Hensatte forpligtelser indregnes i balancen som følger:			
Kortfristede	603	-	603
Langfristede	-	-	-
Hensatte forpligtelser i alt 31. december	603	-	603
2016			
Hensatte forpligtelser 1. januar	438	33	471
Tilgang i året	601	-	601
Anvendt i året	-364	-13	-377
Tilbageførsel af ikke-anvendte hensatte forpligtelser	-29	-20	-49
Hensatte forpligtelser 31. december	646	-	646
Hensatte forpligtelser indregnes i balancen som følger:			
Kortfristede	646	-	646
Langfristede	-	-	-
Hensatte forpligtelser i alt 31. december	646	-	646

HENSÆTTELSER TIL RETURNERING AF VARER FRA SALG

I henhold til distributionsaftaler indregnes en hensættelse til forventede returvarer fra kunder og dattervirksomheder.

Hensættelsen er baseret på historiske erfaringer og måles til bruttomarginen på de forventede returnerede varer inklusive tab til eventuel omsmelting af varer, der ikke forventes at blive solgt.

NOTE 4.1 AKTIEKAPITAL

Der henvises til note 4.1 i koncernregnskabet.

NOTE 4.2 FORPLIGTELSER FRA FINANSIERINGS- AKTIVITETER

FORPLIGTELSER FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER I ALT

DKK mio.	Finansielle forpligtelser 1. januar 2017	Penge- strømme ¹	Valutakurs- regulering	Finansielle forpligtelser 31. december 2017
Lån med forfald efter 1 år	3.007	2.276	-	5.283
Lån med forfald inden for 1 år	-	125	-	125
Forpligtelser fra finansierings- aktiviteter i alt	3.007	2.401	-	5.408

¹I pengestrømme fra lån i pengestrømsopgørelsen indgår pengestrømme fra interne lån. Effekten var DKK 2.072 mio. i 2017.

NOTE 4.3 AFLEDTE FINANSIELLE INSTRUMENTER

Der henvises til note 4.5 i koncernregnskabet.

NOTE 4.4 FINANSIELLE RISICI

Som følge af sin drift, investeringer og finansiering er PANDORA A/S eksponeret for en række finansielle risici, som overvåges og styres via PANDORAs Group Treasury.

Selskabets finansielle risici og styringen af disse er i alle væsentlige henseender identisk med oplysningerne i note 4.4 i koncernregnskabet, medmindre andet er anført nedenfor.

KREDITRISIKO

Selskabets kreditrisiko inkluderer også risici knyttet til tilgodehavender fra dattervirksomheder.

**KONTRAKTLIGT FASTSATTE
FORFALDSTIDSPUNKTER FOR
FINANSIELLE FORPLIGTELSER**
Tabellen nedenfor viser PANDORA A/S' finansielle forpligtelser i lighed med note 4.4 i koncernregnskabet.

FORPLIGTELSENE FORFALDER SOM FØLGER

DKK mio.	Forfald inden for 1 år	Forfald inden for 1-5 år	Forfald efter 5 år	I alt
2017				
Ikke-afledte finansielle forpligtelser				
Lån og kreditinstitutter	125	5.283	-	5.408
Gæld til dattervirksomheder	2.391	-	-	2.391
Leverandørgæld	368	-	-	368
Anden gæld	76	-	-	76
Afledte finansielle forpligtelser				
Afledte finansielle instrumenter	143	-	-	143
I alt 31. december	3.103	5.283	-	8.386
2016				
Ikke-afledte finansielle forpligtelser				
Lån og kreditinstitutter	-	3.007	-	3.007
Gæld til dattervirksomheder	2.968	-	-	2.968
Leverandørgæld	383	-	-	383
Anden gæld	83	-	-	83
Afledte finansielle forpligtelser				
Afledte finansielle instrumenter	256	-	-	256
I alt 31. december	3.690	3.007	-	6.697

NOTE 4.5

FINANSIELLE POSTER

FINANSIELLE INDTÆGTER

DKK mio.	2017	2016
Finansielle indtægter fra finansielle aktiver og forpligtelser målt til dagsværdi over resultatopgørelsen:		
Dagsværdiregulering af afledte finansielle instrumenter	153	203
Finansielle indtægter fra afledte finansielle instrumenter i alt	153	203
Finansielle indtægter fra lån og tilgodehavender målt til amortiseret kostpris:		
Renteindtægter fra dattervirksomheder	63	61
Valutakursgevinster	49	111
Finansielle indtægter fra lån og tilgodehavender i alt	112	172
Finansielle indtægter i alt	265	375

FINANSIELLE OMKOSTNINGER

DKK mio.	2017	2016
Finansielle omkostninger fra finansielle aktiver og forpligtelser målt til dagsværdi over resultatopgørelsen:		
Dagsværdiregulering af afledte finansielle instrumenter	43	15
Finansielle omkostninger fra afledte finansielle instrumenter i alt	43	15
Finansielle omkostninger fra finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris:		
Renteudgifter til dattervirksomheder	7	5
Valutakurstab	227	7
Renteomkostning, lån og anden gæld	21	22
Andre finansieringsomkostninger	12	9
Finansielle omkostninger fra lån og anden gæld i alt	267	43
Finansielle omkostninger i alt	310	58

NOTE 4.6

ANDRE IKKE-KONTANTE REGULERINGER

ANDRE IKKE-KONTANTE REGULERINGER

DKK mio.	2017	2016
Effekt af valutakursreguleringer	-179	104
Effekt af afledte finansielle instrumenter	90	258
Andre ikke-kontante reguleringer i alt	-89	362

NOTE 5.1**EVENTUALFORPLIGTELSE****RETSSAGER**

PANDORA A/S er part i en række retssager, som ikke forventes at påvirke den fremtidige indtjening i væsentlig grad.

KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE

PANDORA A/S har indgået en række langsigtede købs-, salgs- og leveringskontrakter indgået som led i selskabets almindelige forretning. Foruden de oplyste leasingforpligtelser har PANDORA A/S kontraktlige forpligtelser på DKK 300 mio. (2016: DKK 149 mio.). Udover de indregnede forpligtelser i balancen forventer selskabet ikke at lide væsentlige økonomiske tab som følge af disse kontrakter.

ØVRIGE EVENTUALFORPLIGTELSE

PANDORA A/S har afgivet støtteerklæringer over for enkelte dattervirksomheder. Herudover har selskabet over for enkelte dattervirksomheder pr. 31. december 2017 afgivet garantier for i alt DKK 629 mio. til sikring af lokale kreditfaciliteter og lejeaftaler (2016: DKK 495 mio.).

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

NOTE 5.2**NÆRTSTÅENDE PARTER**

Foruden de nærtstående parter, der er oplyst i note 5.2 i koncernregnskabet, omfatter nærtstående parter i PANDORA A/S dattervirksomhederne anført i koncernoversigten i note 5.4 i koncernregnskabet.

Nedenstående tabel viser transaktioner indgået med nærtstående parter.

DKK mio.	Dattervirksomheder	
	2017	2016
Resultatopgørelse:		
Salg til nærtstående parter	12.798	11.750
Køb fra nærtstående parter	-5.961	-5.975
Udbytte	5.686	871
Finansielle indtægter	63	61
Finansielle omkostninger	-7	-5
I alt	12.579	6.702
Balance:		
Tilgodehavender	7.641	3.260
Gæld	-2.391	-2.968
I alt	5.250	292

NOTE 5.3**HONORAR TIL SELSKABETS
GENERALFORSAMLINGSVALGTE REVISOR**

DKK mio.	2017	2016
Honorar for lovpligtig revision (revisionsydelse)	3	2
Skatterådgivning (ikke-revisionsydelse)	-	2
Andre ydelser (ikke-revisionsydelse)	2	2
Honorar til selskabets generalforsamlingsvalgte revisor i alt	5	6

Omkostningerne er indregnet i resultatopgørelsen under administrationsomkostninger. Der henvises til note 5.3 i koncernregnskabet for beskrivelse af andre ikke-revisionsydelse.

LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 1. januar 2017 – 31. december 2017 for PANDORA A/S.

Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) 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 2017 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2017.

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 6. februar 2018

DIREKTION

Anders Colding Friis
Chief Executive Officer

Peter Vekslund
Chief Financial Officer

BESTYRELSE

Peder Tuborgh
Chairman

Christian Frigast
Deputy Chairman

Allan Leighton
Deputy Chairman

Anders Boyer

Andrea Alvey

Birgitta Stymne Göransson

Bjørn Gulden

Per Bank

Ronica Wang

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

TIL KAPITALEJERNE I PANDORA A/S

VORES KONKLUSION

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for PANDORA A/S for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2017, der omfatter 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 yderligere krav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2017 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2017 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven.

Vores konklusion er konsistent med vores revisionsprotokollat til revisionsudvalget og bestyrelsen.

GRUNDLAG FOR KONKLUSION

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af regnskaberne". Det er vo-

res opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

UAFHÆNGIGHED

Vi er uafhængige af koncernen i overensstemmelse med internationale etiske regler for revisorer (IESBA's etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse regler og krav.

Efter vores bedste overbevisning er der ikke udført forbudte ikke-revisionsydelser som omhandlet i artikel 5, stk.1, i forordning (EU) nr. 537/2014.

VALG AF REVISOR

Efter PANDORA A/S fik optaget aktier til notering på Nasdaq OMX Copenhagen, blev vi første gang valgt som revisor for PANDORA A/S den 8. april 2011. Vi er genvalgt årligt ved generalforsamlingsbeslutning i en samlet sammenhængende opgaveperiode på 7 år frem til og med regnskabsåret 2017.

CENTRALE FORHOLD VED REVISIONEN

Centrale forhold ved revisionen er de forhold, der efter vores faglige vurdering var mest betydelige ved vores revision af regnskaberne for regnskabsåret 2017. Disse forhold blev behandlet som led i vores revision af regnskaberne som helhed og udformningen af vores konklusion herom. Vi afgiver ikke nogen særskilt konklusion om disse forhold. For hvert af nedennævnte forhold er beskri-

velsen af, hvordan forholdet blev behandlet ved vores revision, givet i denne sammenhæng.

Vi har opfyldt vores ansvar som beskrevet i afsnittet "Revisors ansvar for revisionen af regnskaberne", herunder i relation til nedennævnte centrale forhold ved revisionen. Vores revision har omfattet udformning og udførelse af revisionshandling som reaktion på vores vurdering af risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskaberne. Resultatet af vores revisionshandling, herunder de revisionshandling vi har udført for at behandle nedennævnte forhold, danner grundlag for vores konklusion om regnskaberne som helhed.

OMSÆTNING OG RETURVARER FRA SALG

Omsætning indregnes, når der sker overgang af de væsentligste risici og fordele forbundet med ejerskabet af varerne til køber. Omsætning måles til dagsværdi af det købsvederlag, der forventes modtaget med fradrag af rabatter, prisnedslag, salgsmoms, afgifter og forventede returneringer. Indregning af omsætning og måling af dertil knyttede forventede returneringer var et centralt forhold ved vores revision som følge af den iboende risiko, der knytter sig til de skøn og vurderinger, som ledelsen foretager som led i den normale drift i relation til tidspunktet for indregning af omsætning og måling af forventede returneringer. For yderligere information om indregning af omsætning og returvarer fra salg henviser vi til afsnit 2.1 og 3.6 i koncernregnskabet samt afsnit 3.6 i årsregnskabet.

Vores revisionshandling vedrørende indregning af omsætning og måling af forventede returneringer omfattede en vurdering af koncernens regnskabspraksis for indregning af omsætning, herunder for forventede returneringer samt en vurdering af om den anvendte regnskabspraksis er i overensstemmelse med gældende regnskabsstandarder. Vi identificerede og vurderede interne kontroller i relation til tidspunktet for indregning af omsætning og måling af forventede returneringer. Vi har testet effektiviteten af koncernens interne kontroller vedrørende beregning af forventede returneringer samt tidspunkt for indregning af omsætning. Vi har stikprøvevis testet salgstransaktioner, der har fundet sted før og efter balancedagen, samt kreditnotaer, der er udstedt efter balancedagen, for at vurdere om disse transaktioner var indregnet i den korrekte periode. Vi har vurderet de primære forudsætninger anlagt af ledelsen i relation til forventede returneringer baseret på vores kendskab til virksomhedens aktiviteter og vores gennemgang af underliggende dokumentation udarbejdet af ledelsen. Vi har derudover vurderet de oplysninger, som ledelsen har givet i koncernregnskabet og årsregnskabet, i forhold til gældende regnskabsstandarder.

SKATTER

Koncernen har omfattende internationale aktiviteter, og som led i den normale drift udøver ledelsen vurderinger og skøn i relation til indregning af indkomstskat, udskudt skat og hensættelser til usikre skattepositioner. I Thailand er koncernen

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING (FORTSAT)

omfattet af Board of Investment (BOI) aftaler, der fritager mange, men ikke alle, former for nettoindtægter fra skattepligt, hvorfor fordeling af overskud væsentligt kan påvirke koncernens konsoliderede skatteomkostning. Herudover har den amerikanske skattereform ændret skatteforholdene på et af koncernens største markeder, hvilket især i 2017 har påvirket det indregnede udskudte skatteaktiv. På baggrund heraf var skatter et centralt forhold ved vores revision. Vi henviser til afsnit 2.5 i koncernregnskabet for yderligere oplysninger om skatter.

Vores revisionshandlinger vedrørende indregning af indkomstskat, udskudt skat og hensættelser til usikre skattepositioner har vi vurderet koncernens processer for indregning og løbende revurdering af hensættelser til usikre skattepositioner. Vores revisionshandlinger omfattede ligeledes en vurdering af de forudsætninger, som ledelsen har lagt til grund for indregning af indkomstskat og udskudt skat, under hensyntagen til relevant korrespondance med skattemyndigheder og tredjeparter. Vores egne skattespecialister har foretaget en vurdering af koncernens korrespondance med relevante skattemyndigheder, for at vurdere hvorvidt der er foretaget tilstrækkelige skattehensættelser. Vi har også vurderet de anvendte forudsætninger under hensyntagen til vores egne skattespecialisters viden og erfaring. Derudover har vi vurderet relevante udtalelser, som ledelsen har indhentet fra tredjeparter, vedrørende de betingelser, som ligger til grund for skattefritagelser i henhold til BOIs i Thai-

land. Vi har derudover vurderet de oplysninger, som ledelsen har givet i koncernregnskabet, i forhold til gældende regnskabsstandarder.

UDTALELSE OM LEDELSESBERETNINGEN

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

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

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

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

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

LEDELSENS ANSVAR FOR REGNSKABERNE

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 yderligere krav i årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde regnskaberne uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

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

REVISORS ANSVAR FOR REVISIONEN AF REGNSKABERNE

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om regnskaberne som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yder-

ligere krav, der er gældende i Danmark, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugerne træffer på grundlag af regnskaberne.

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

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

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING (FORTSAT)

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

- Opnår vi tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for de finansielle oplysninger for virksomhederne eller forretningsaktiviteterne i koncernen til brug for at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet. Vi er ansvarlige for at lede, føre tilsyn med og udføre koncernrevisionen. Vi er eneansvarlige for vores revisionskonklusion.

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

Vi afgiver også en udtalelse til den øverste ledelse om, at vi har opfyldt relevante etiske krav vedrørende uafhængighed og oplyser den om alle relationer og andre forhold, der med rimelighed kan tænkes at påvirke vores uafhængighed og, hvor dette er relevant, tilhørende sikkerhedsforanstaltninger.

Med udgangspunkt i de forhold, der er kommunikeret til den øverste ledelse, fastslår vi, hvilke forhold der var mest betydelige ved revisionen af regnskaberne for den aktuelle periode og dermed er centrale forhold ved revisionen. Vi beskriver disse forhold i vores revisionspåtegning, medmindre lov eller øvrig regulering udelukker, at forholdet offentliggøres, eller i de yderst sjældne tilfælde, hvor vi fastslår, at forholdet ikke skal kommunikeres i vores revisionspåtegning, fordi de negative konsekvenser heraf med rimelighed ville kunne forventes at veje tungere end de fordele, den offentlige interesse har af sådan kommunikation.

København, den 6. februar 2018

Ernst & Young

Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen

statsaut. revisor
MNE-nr. 24687

Anders Stig Lauritsen

statsaut. revisor
MNE-nr. 32800

PANDORA A/S
Havneholmen 17-19
DK-1561 København V
Danmark

Tel.: +45 36720044
Cvr-nr.: 28505116

www.pandoragroup.com

PANDORA