

PANDORA A/S

INDKALDELSE TIL ORDINÆR GENERALFORSAMLING

I henhold til punkt 6.3 i vedtægterne for Pandora A/S ("Selskabet") indkaldes hermed til ordinær generalforsamling i Selskabet til afholdelse

onsdag den 18. marts 2015 kl. 10.00

Generalforsamlingen afholdes i

Radisson Blu Falconer Hotel & Conference Center, Falkoner Allé 9, 2000 Frederiksberg

med følgende dagsorden:

1. Bestyrelsens beretning om Selskabets virksomhed i det forløbne regnskabsår.
2. Godkendelse af årsrapporten 2014.
3. Bestyrelsens forslag om vederlag til bestyrelsen for 2014 og 2015.
 - 3.1 Godkendelse af vederlag for 2014.
 - 3.2 Godkendelse af vederlagsniveau for 2015.
4. Forslag om fordeling af årets overskud i henhold til den godkendte årsrapport, herunder fastsættelse af udbyttets størrelse eller forslag om dækning af tab.
5. Meddelelse af decharge til bestyrelsen og direktionen.
6. Eventuelle forslag fra aktionærerne og/eller bestyrelsen.

Bestyrelsen har fremsat følgende forslag:

- 6.1 Nedsættelse af Selskabets aktiekapital.
 - 6.2 Bemyndigelse til bestyrelsen om selskabets tilbagekøb af egne aktier.
 - 6.3 Ændring af Selskabets vedtægter.
 - 6.4 Bemyndigelse til generalforsamlingens dirigent.
7. Valg af bestyrelsesmedlemmer.
8. Valg af revisor.
9. Eventuelt.

De fuldstændige forslag

Ad dagsordenens punkt 2:

Bestyrelsen foreslår, at den reviderede årsrapport for 2014 godkendes af generalforsamlingen.

Ad dagsordenens punkt 3:

Ad dagsordenens punkt 3.1

Bestyrelsen foreslår, at bestyrelsens faktiske vederlag for 2014 godkendes af generalforsamlingen. Der henvises til årsrapporten for 2014, note 2.3.

Ad dagsordenens punkt 3.2

Bestyrelsen foreslår, at følgende vederlagsniveau for regnskabsåret 2015 godkendes af generalforsamlingen:

Formanden for bestyrelsen modtager DKK 1.500.000, næstformanden modtager DKK 750.000, og øvrige medlemmer af bestyrelsen modtager hver DKK 500.000 i fast honorar. Såfremt forslaget under dagsordenens punkt 6.3 vedtages af generalforsamlingen, vil hver af bestyrelsens næstformænd modtage et fast honorar på DKK 750.000. Der er derudover nedsat en række udvalg. Formanden for et udvalg modtager et fast honorar på DKK 150.000, og et udvalgsmedlem modtager et fast honorar på DKK 100.000 for dette hverv, uanset hvor mange udvalg et medlem deltager i. Bestyrelsesformanden modtager ikke udvalgshonorar.

Ad dagsordenens punkt 4:

Bestyrelsen foreslår, at der af årets overskud til disposition efter årsrapporten betales et udbytte på DKK 9,0 pr. aktie. Der udbetales ikke udbytte på Selskabets beholdning af egne aktier. Restbeløbet henlægges til Selskabets reserver.

Ad dagsordenens punkt 5:

Bestyrelsen foreslår, at generalforsamlingen meddeler decharge til bestyrelsen og direktionen.

Ad dagsordenens punkt 6:

Bestyrelsen har fremsat følgende forslag:

- 6.1 Nedsættelse af Selskabets aktiekapital.
- 6.2 Bemyndigelse til bestyrelsen om selskabets tilbagekøb af egne aktier.
- 6.3 Ændring af Selskabets vedtægter.
- 6.4 Bemyndigelse til generalforsamlingens dirigent.

Ad dagsordenens punkt 6.1

Som tidligere annonceret i Selskabets årsrapport for regnskabsåret 2013 har Selskabet lanceret et aktietilbagekøbsprogram med et maksimalt vederlag på op til DKK 2.400 millioner i 2014. Formålet med aktietilbagekøbsprogrammet er at reducere Selskabets aktiekapital og at opfylde Selskabets forpligtelser i henhold til aktieoptionsprogrammer for Selskabets medarbejdere. I tråd med den tidligere udmelding fremsætter bestyrelsen hermed forslag om nedsættelse af Selskabets aktiekapital, således at en del af de erhvervede egne aktier annulleres, mens den resterende del af de erhvervede egne aktier bevares af Selskabet med henblik på at opfylde Selskabets forpligtelser i forbindelse med incitamentsprogrammer for Selskabets medarbejdere.

Aktietilbagekøbsprogrammet blev gennemført i perioden 18. februar til 31. december 2014. Der henvises til selskabsmeddelelserne offentliggjort på Selskabets hjemmeside www.pandoragroup.com.

Bestyrelsen foreslår på den baggrund, at Selskabets aktiekapital nedsættes med nominelt DKK 5.818.651 ved annullering af nominelt 5.818.651 egne aktier á DKK 1, svarende til 4,5 % af Selskabets samlede aktiekapital. I medfør af selskabslovens § 188 oplyses det, at formålet med nedsættelsen er at annullere en del af Selskabets beholdning af egne aktier. Dette formål er efter Erhvervsstyrelsens praksis at sidestille med en kapitalnedsættelse til udbetaling til aktionærerne, jf. selskabslovens § 188, stk. 1, nr. 2. Bestyrelsen oplyser i den forbindelse, at aktierne er erhvervet for i alt DKK 2.160.625.107,43, således at der ud over det nominelle nedsættelsesbeløb på DKK 5.818.651 er blevet udbetalt DKK 2.154.806.456,43. Efter kapitalnedsættelsen vil selskabets aktiekapital udgøre nominelt DKK 122.297.169.

Som konsekvens af kapitalnedsættelsen foreslås det, at vedtægternes punkt 4.1 ændres, således at ordlyden efter udløbet af den i selskabslovens § 192 angivne frist vil være som følger:

"Selskabets aktiekapital udgør nominelt DKK 122.297.169, fordelt på aktier á DKK 1 eller multipla heraf."

Forinden kapitalnedsættelsen gennemføres, vil Selskabets kreditorer via Erhvervsstyrelsens IT-system blive opfordret til at anmelde deres krav inden for en frist på 4 uger, jf. selskabslovens § 192, stk. 1. Gennemførelsen af kapitalnedsættelsen og den deraf følgende ændring af vedtægterne vil i medfør af selskabslovens § 193, stk. 2, automatisk blive registreret som endelig hos Erhvervsstyrelsen 4 uger efter udløbet af fristen for kreditorernes anmeldelse af krav eller et tidligere tidspunkt efter anmodning fra bestyrelsen, medmindre gennemførelsen på et sådant tidspunkt ikke kan finde sted efter selskabslovens bestemmelser.

Ad dagsordenens punkt 6.2

Bestyrelsen foreslår, at generalforsamlingen bemyndiger bestyrelsen til i perioden indtil 17. marts 2020 at lade Selskabet erhverve egne aktier op til en samlet pålydende værdi på 10 % af Selskabets aktiekapital, dog således at Selskabets beholdning af egne aktier ikke på noget tidspunkt overstiger 10 % af Selskabets aktiekapital. Købsprisen, som betales i forbindelse med erhvervelsen af egne aktier, må ikke afvige mere end 10 % fra den noterede kurs på NASDAQ OMX Copenhagen A/S på erhvervestidspunktet.

Ad dagsordenens punkt 6.3

Bestyrelsen foreslår, at Selskabets vedtægter ændres som følger:

a) At bestemmelsen i vedtægternes pkt. 11.2 ændres som følger:

"Bestyrelsen vælger blandt sine medlemmer en formand og en eller to næstformænd. Bestyrelsen beslutter ved sin konstituering, hvilken af de to næstformænd, der ved formandens forfald træder i dennes sted og varetager formandens pligter og beføjelser. Såfremt der er valgt to næstformænd, træder den anden næstformand i formandens sted ved både formandens og den første næstformands forfald."

b) At bestemmelsen i vedtægternes pkt. 11.3 ændres som følger:

"Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når over halvdelen af samtlige bestyrelsesmedlemmer er repræsenteret. Bestyrelsens beslutninger træffes ved simpelt stemmeflertal. I tilfælde af stemmelighed er formandens, og i dennes forfald næstformandens, jf. punkt 11.2, stemme afgørende."

c) At bestemmelsen i vedtægternes pkt. 14.1 ændres som følger:

"Selskabet tegnes af bestyrelsens formand eller af enhver af bestyrelsens næstformænd i forening med en direktør, af to bestyrelsesmedlemmer i forening eller af den samlede bestyrelse."

Ad dagsordenens punkt 6.4

Der er stillet forslag om, at generalforsamlingens dirigent bemyndiges til at foretage sådanne ændringer i og tilføjelser til det på generalforsamlingen vedtagne og anmeldelsen til Erhvervsstyrelsen, som Erhvervsstyrelsen måtte kræve i forbindelse med registrering.

Ad dagsordenens punkt 7:

I henhold til vedtægternes punkt 11.1 skal bestyrelsen bestå af 3-10 medlemmer valgt af generalforsamlingen. Alle generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg på den ordinære generalforsamling.

Bestyrelsen består i dag af følgende 10 generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer: Peder Tuborgh (formand), Christian Frigast (næstformand), Andrea Dawn Alvey, Torben Ballegaard Sørensen, Nikolaj Vejlsgaard, Ronica Wang, Anders Boyer-Søgaard, Bjørn Gulden, Per Bank og Michael Hauge Sørensen.

Torben Ballegaard Sørensen og Nikolaj Vejlsgaard opstiller ikke til genvalg.

Selskabet annoncerede ved selskabsmeddelelse nr. 186 af 28. august 2014, at Anders Colding Friis, koncernchef i Scandinavian Tobacco Group A/S, vil tiltræde som ny administrerende direktør for Selskabet i marts 2015. På det tidspunkt vil Selskabets nuværende administrerende direktør Allan Leighton fratræde sin stilling som administrerende direktør efter at have aflagt rapport om Selskabets helårsresultat for 2014. Det blev desuden meddelt, at bestyrelsen vil indstille Allan Leighton til at blive valgt som ny mednæstformand på den kommende ordinære generalforsamling. Allan Leighton har tidligere bestridt hvervet som formand for Selskabets bestyrelse i perioden 8. september 2010 til 1. juli 2013.

På den baggrund foreslår bestyrelsen, at Allan Leighton vælges som nyt medlem af Selskabets bestyrelse.

Sammensætningen af Selskabets bestyrelse afspejler den kompetence og erfaring, som skønnes påkrævet for at lede et børsnoteret selskab. Selskabet tilstræber, at bestyrelsen er sammensat af personer, som besidder de faglige kompetencer og den internationale erfaring, som kræves for at bestride hvervet som bestyrelsesmedlem.

En nærmere beskrivelse af bestyrelseskandidaterne og oplysning om disses ledelseshverv er vedlagt som Bilag 1. Beskrivelsen er endvidere tilgængelig på Selskabets hjemmeside www.pandoragroup.com.

Hvis forslaget vedtages, vil Selskabets bestyrelse bestå af Peder Tuborgh, Christian Frigast, Allan Leighton, Andrea Dawn Alvey, Ronica Wang, Anders Boyer-Søgaard, Bjørn Gulden, Per Bank og Michael Hauge Sørensen.

Ad dagsordenens punkt 8:

Bestyrelsen foreslår genvalg af Ernst & Young P/S som Selskabets revisor.

VEDTAGELSESKRAV

Bestyrelsens forslag fremsat under dagsordenens punkt 6.1 og 6.3 skal for at kunne vedtages tiltrædes af mindst 2/3 såvel af de afgivne stemmer som af den på generalforsamlingen repræsenterede aktiekapital, jf. selskabslovens § 106, stk. 1. Alle øvrige forslag kan vedtages med simpelt stemmeflertal, jf. vedtægternes punkt 10.2.

REGISTRERINGSDATO, ADGANG, FULDMAGT OG BREVSTEMME

Registreringsdato, møde- og stemmeret

En aktionærs ret til at deltage i generalforsamlingen og afgive stemme fastsættes på grundlag af de aktier, som aktionæren besidder på registreringsdatoen (1 uge før generalforsamlingen), dvs. **onsdag den 11. marts 2015**. De aktier, som den enkelte aktionær besidder, opgøres på registreringsdatoen på baggrund af aktionærens ejerforhold som indført i ejerbogen samt i henhold til meddelelser om ejerforhold, som Selskabet har modtaget, men som endnu ikke er indført i denne. For at have stemmeret skal aktionæren rekvirere et adgangskort senest 3 dage før generalforsamlingen, dvs. senest **fredag den 13. marts 2015**.

Anmeldelsesfrist for deltagelse og adgangskort

Deltagelse i generalforsamlingen forudsætter, at der rekvireres et adgangskort. En aktionær, dennes fuldmægtig eller rådgiver, som ønsker at deltage i generalforsamlingen og modtage adgangskort, skal senest **fredag den 13. marts 2015** have anmeldt sin deltagelse over for Selskabet, jf. vedtægternes punkt 9.5.

Bestilling af adgangskort kan ske som følger:

- ved elektronisk tilmelding via Selskabets hjemmeside www.pandoragroup.com, eller
- ved indsendelse af den som Bilag 2 vedlagte blanket i udfyldt, dateret og underskrevet stand pr. brev til Computershare A/S, Kongevejen 418, 2840 Holte, pr. telefax til 45 46 09 98 eller indscannet pr. e-mail til gf@computershare.dk.

Adgangskort og stemmesedler vil blive tilsendt efter registreringsdatoen pr. almindelig post til den adresse, der er anført på blanketten. Adgangskort, der er bestilt senere end torsdag den 12. marts 2015 kl. 16.00, vil sammen med stemmesedler blive udleveret ved indgangen til generalforsamlingen.

Fuldmagt/brevstemme

Aktionærer, som ikke har mulighed for at deltage i generalforsamlingen, kan afgive fuldmagt til bestyrelsen eller en navngiven tredjemand eller brevstemme. En aktionær kan afgive enten fuldmagt eller brevstemme, men ikke begge dele.

- Elektronisk fuldmagt eller elektronisk brevstemme kan afgives via Selskabets hjemmeside www.pandoragroup.com ved brug af NemID eller brugernavn og adgangskode.
- Fysisk fuldmagt eller fysisk brevstemme kan afgives ved brug af den som Bilag 2 vedlagte fuldmagts- og brevstemmeblanket, som også kan printes fra Selskabets hjemmeside www.pandoragroup.com. Den udfyldte, daterede og underskrevne fuldmagts- og brevstemmeblanket skal sendes pr. brev til Computershare A/S, Kongevejen 418, 2840 Holte, pr. telefax til 45 46 09 98 eller indscannet pr. e-mail til gf@computershare.dk.

Fuldmagt/brevstemme kan afgives for aktier, som aktionæren besidder på registreringsdatoen opgjort på baggrund af Selskabets ejerbog samt meddelelser om ejerforhold, som Selskabet har modtaget, men som endnu ikke er indført i ejerbogen, jf. vedtægternes punkt 9.5.

Fuldmagtsblanketter (elektroniske eller fysiske) skal være Computershare A/S i hænde senest **fredag den 13. marts 2015 kl. 23.59**, mens brevstemmeblanketter (elektroniske eller fysiske) skal være Computershare A/S i hænde senest **tirsdag 17. marts 2015 kl. 12.00**.

Når brevstemmen er modtaget af selskabet, er den bindende for aktionæren og kan ikke tilbagekaldes.

AKTIEKAPITALENS STØRRELSE, STEMMERET OG KONTOFØRENDE PENGEINSTITUT

Selskabets aktiekapital udgør DKK 128.115.820, fordelt på aktier à DKK 1 eller multipla heraf.

Vedtægternes punkt 9 indeholder følgende bestemmelser om stemmeret:

- 9.1 Hvert aktiebeløb på DKK 1 giver én stemme.
- 9.2 En aktionær har ret til selv at møde på generalforsamlingen eller ved en fuldmægtig og i begge tilfælde sammen med en rådgiver.
- 9.3 En fuldmægtig kan udøve stemmeret på aktionærens vegne mod forevisning af skriftlig og dateret fuldmagt. Selskabet stiller en skriftlig eller elektronisk fuldmagtsblanket til rådighed for enhver aktionær, der er berettiget til at stemme på generalforsamlingen.
- 9.4 En aktionærs aktiebesiddelse og stemmerettighed opgøres på registreringsdatoen på baggrund af notering af de kapitalejerforhold, der er registreret i ejerbogen, samt de meddelelser om ejerforhold, som selskabet har modtaget med henblik på indførsel i ejerbogen. Registreringsdatoen er én uge før generalforsamlingens afholdelse.
- 9.5 Aktionærens eller dennes fuldmægtigs deltagelse i generalforsamlingen skal være anmeldt til selskabet senest 3 dage før generalforsamlingens afholdelse. Tilsvarende gælder for en eventuel rådgiver. Adgangskort udstedes til den, der ifølge ejerbogen er noteret som aktionær på registreringsdatoen, eller som selskabet pr. registreringsdatoen har modtaget meddelelse fra med henblik på indførsel i ejerbogen.
- 9.6 En aktionær kan brevstemme. Brevstemmen skal i givet fald være modtaget af selskabet senest kl. 12.00 dagen forinden generalforsamlingens afholdelse. Er brevstemmen modtaget af selskabet, er den bindende for aktionæren og kan ikke tilbagekaldes.

Selskabet har udpeget Nordea Bank Danmark A/S som kontoførende bank, hvorigennem Selskabets aktionærer kan udøve deres økonomiske rettigheder.

SPØRGSMÅL

På generalforsamlingen vil bestyrelsen og direktionen besvare spørgsmål fra aktionærerne om forhold af betydning for bedømmelsen af årsrapporten, Selskabets stilling og andre spørgsmål til behandling på generalforsamlingen. Spørgsmål kan stilles skriftligt frem til kl. 12.00 dagen inden generalforsamlingens afholdelse til Pandora A/S, Hovedvejen 2, 2600 Glostrup, stilet til Juridisk Afdeling, att.: General Counsel Lars Jensen, eller pr.

e-mail til legal@pandora.net. Aktionærens spørgsmål kan stilles på både dansk og engelsk. Spørgsmålene vil blive besvaret på engelsk og kan besvares på dansk, såfremt aktionæren måtte ønske dette.

DAGSORDEN, SPROG M.V.

Senest 3 uger før generalforsamlingen vil den fuldstændige, uforkortede tekst til de dokumenter, der skal fremlægges på generalforsamlingen, samt dagsordenen med de fuldstændige forslag, der skal behandles på generalforsamlingen, være tilgængelige til eftersyn i receptionen på Selskabets adresse, Hovedvejen 2, 2600 Glostrup, på alle hverdage i tidsrummet fra kl. 8.00 til 16.00.

Senest 3 uger før generalforsamlingen vil følgende oplysninger også være tilgængelige på Selskabets hjemmeside www.pandoragroup.com:

- 1) Indkaldelsen.
- 2) Det samlede antal aktier og stemmerettigheder på datoen for indkaldelsen.
- 3) De dokumenter, der skal fremlægges på generalforsamlingen, herunder dagsordenen og de fuldstændige forslag samt den reviderede årsrapport for 2014.
- 4) Blanketter til stemmeafgivelse ved fuldmagt og brev.

En oversigt over Selskabets finansielle hoved- og nøgletal for de seneste 5 regnskabsår er vedlagt denne indkaldelse som Bilag 3.

Generalforsamlingen afholdes på engelsk. Uanset vedtægternes punkt 9.8 vil Selskabet som en service til aktionærerne tilbyde simultantolkning til eller fra dansk til de aktionærer, som måtte ønske dette under generalforsamlingen.

PRAKTISKE OPLYSNINGER

Adgang og registrering til generalforsamlingen åbner onsdag den 18. marts 2015 kl. 9.00, hvor der også vil blive serveret kaffe og te.

Glostrup, den 23. februar 2015

Pandora A/S

Bestyrelsen

BILAG 1

Beskrivelse af de af bestyrelsen foreslåede kandidater

Peder Tuborgh blev født i 1963, er dansk statsborger og bor p.t. i Højbjerg.

Peder Tuborgh har været formand og medlem af bestyrelsen siden oktober 2014 og er desuden formand for Vederlagsudvalget. Peder Tuborgh anses for at være uafhængigt bestyrelsesmedlem.

Peder Tuborghs særlige kompetencer, som er vigtige for udførelsen af hans bestyrelseshverv i Pandora A/S, er hans erfaring inden for global produktion og logistik, global branding, salg og markedsføring samt forbrugersalg og markedsføring inden for detailhandel.

Peder Tuborgh er cand.merc. fra Odense Universitet. Han er p.t. administrerende direktør i Arla Foods amba. Peder Tuborgh er desuden næstformand for Aarhus Universitet og medlem af bestyrelsen i Global Dairy Platform, Danmark-Amerika Fondet og den dansk-amerikanske Fulbright Kommission samt Royal Greenland A/S.

Christian Frigast blev født i 1951, er dansk statsborger og bor p.t. i Klampenborg.

Christian Frigast har været medlem af bestyrelsen i Pandora A/S siden august 2010 og er desuden næstformand for bestyrelsen, formand for Nomineringsudvalget og medlem af Vederlagsudvalget. Christian Frigast anses ikke for at være uafhængigt bestyrelsesmedlem på grund af sin stilling som Managing Partner i Axcel.

Christian Frigasts særlige kompetencer, som er vigtige for udførelsen af hans bestyrelseshverv i Pandora A/S, er hans erfaring inden for generel ledelse og hans aktive deltagelse i en række detailvirksomheder og andre selskaber, som han har opnået gennem sine talrige bestyrelsesposter.

Christian Frigast har en kandidatgrad i statskundskab og økonomi fra Københavns Universitet. Christian Frigast er p.t. Managing Partner i Axcel Management A/S og administrerende direktør i Axcel III KS Invest ApS, Axcel Industrilinvestor A/S, CCTC Invest ApS, MNGT1 ApS, MP-AX I Invest ApS og MP-AX II Invest ApS. Christian Frigast er desuden p.t. formand for bestyrelsen i AX IV Exhausto Invest ApS, AX No Invest ApS, Axcel II A/S, Axcel II Management A/S, AxIII MP Holding ApS, KIFU-AX II A/S, Management Invco A/S og MNGT2. Christian Frigast er endvidere næstformand for bestyrelsen i DVCA Danish Venture Capital and Private Equity Association, Pandora A/S og Royal Scandinavia A/S. Christian Frigast er i øvrigt medlem af bestyrelsen i Axcel Management A/S, Nordic Waterproofing AB og CCTC Invest ApS.

Allan Leslie Leighton blev født i 1953, er engelsk statsborger og bor p.t. i London, England.

Allan Leighton har været administrerende direktør for Pandora A/S siden 1. juli 2013. Før det bestred Allan Leighton hvervet som bestyrelsesformand for Pandora A/S i perioden fra 8. september 2010 til 1. juli 2013. Allan Leighton anses ikke for at være uafhængig bestyrelseskandidat på grund af sine tidligere ledelseshverv i Pandora A/S.

Allan Leightons særlige kompetencer, som er vigtige for udførelsen af hans bestyrelseshverv i Pandora A/S, er hans erfaring inden for generel ledelse i børsnoterede selskaber, økonomistyring i børsnoterede selskaber, globale forsyningskæder og indkøb, forbrugersalg og markedsføring inden for detailhandel samt global "cross platform"-branding.

Allan Leighton har deltaget i Harvard Universitys Advanced Management Program. Han har en æresgrad fra Cranfield University og et æresstipendium fra University of Lancashire. Allan Leighton er p.t. formand for Pace PLC, Office Ltd. og Matalan Ltd. samt eksternt bestyrelsesmedlem i Bighams Ltd.

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

Andrea Dawn Alvey har været medlem af bestyrelsen i Pandora A/S siden august 2010 og er desuden medlem af Revisionsudvalget og Vederlagsudvalget. Andrea Dawn Alvey anses for at være uafhængigt bestyrelsesmedlem.

Andrea Dawn Alveys særlige kompetencer, som er vigtige for udførelsen af hendes bestyrelseshverv i Pandora A/S, er hendes erfaring og indsigt inden for globale forsyningskæder, IT-drift og finansiering i forbindelse med detailhandel.

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

Ronica Wang blev født i 1962, er statsborger i Hong Kong og bor p.t. i Asien, hvor hun tilbringer en stor del af sin tid i Kina.

Ronica Wang har været medlem af bestyrelsen i Pandora A/S siden marts 2012 og er desuden medlem af Nomineringsudvalget. Ronica Wang anses for at være uafhængigt bestyrelsesmedlem.

Ronica Wangs særlige kompetencer, som er vigtige for udførelsen af hendes bestyrelseshverv i Pandora A/S, er hendes internationale erfaring inden for generel ledelse i børsnoterede selskaber, forbrugersalg og markedsføring inden for detailhandel, global og "cross platform"-branding samt "affordable goods"-branchen.

Ronica Wang har en MBA fra Wharton Business School, University of Pennsylvania, og en bachelorgrad i Applied Science and Engineering (Industrial Engineering) fra University of Toronto. Hun har desuden studeret multinational ledelse på London Business School. Ronica Wang er p.t. formand og administrerende direktør i The InnoGrowth Group, Ltd., som hun var med til at stifte i 2007. Hun er desuden direktør og medlem af bestyrelsen i Active Kidz Shanghai.

Anders Boyer-Søgaard blev født i 1970, er dansk statsborger og bor p.t. i Charlottenlund.

Anders Boyer-Søgaard har været medlem af bestyrelsen i Pandora A/S siden marts 2012 og er desuden formand for Revisionsudvalget og medlem af Nomineringsudvalget. Anders Boyer-Søgaard anses for at være uafhængigt bestyrelsesmedlem.

Anders Boyer-Søgaards særlige kompetencer, som er vigtige for udførelsen af hans bestyrelseshverv i Pandora A/S, er hans erfaring inden for generel ledelse i børsnoterede selskaber, økonomistyring i børsnoterede selskaber samt globale forsyningskæder og produktion.

Anders Boyer-Søgaard blev cand.merc. i finansiering og regnskab fra Copenhagen Business School i 1997. Anders Boyer-Søgaard er p.t. CFO i GN Store Nord A/S, GN ReSound A/S, Scanning Technology A/S samt Beltone Europe Holdings ApS. Anders Boyer-Søgaard er desuden medlem af bestyrelsen i GN Ejendomme A/S, GN GROC Ltd., GN Hearing Benelux B.V., GN Hearing s.r.l., GN Otometrics A/S, GN Hearing Sverige AB, GN ReSound China Ltd., GN ReSound Japan K.K., GN ReSound Norge as, GN ReSound Shanghai Ltd. og Scanning Technology A/S.

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

Bjørn Gulden har været medlem af bestyrelsen i Pandora A/S siden august 2013 og er desuden medlem af Vedragsudvalget. Bjørn Gulden anses ikke for at være uafhængigt bestyrelsesmedlem, da han i perioden fra 21. februar 2011 til 1. juli 2013 var administrerende direktør for Pandora A/S.

Bjørn Guldens særlige kompetencer, som er vigtige for udførelsen af hans bestyrelseshverv i Pandora A/S, er hans betydelige kompetencer inden for globale indkøb, forbrugersalg og detailhandel samt hans omfattende indsigt i "affordable goods"-branchen.

Bjørn Gulden har en bachelorgrad i Business Administration fra Universitetet i Rogaland i Norge og en MBA fra Babson Graduate School of Business i Boston i USA. Bjørn Gulden er p.t. CEO i Puma SE. Bjørn Gulden bestrider desuden bestyrelseshverv i Tchibo GmbH, Ekornes AS, Deichmann SE og Dansk Supermarked A/S.

Per Bank blev født i 1967, er dansk statsborger og bor p.t. i Århus.

Per Bank har været medlem af bestyrelsen i Pandora A/S siden marts 2014 og er desuden medlem af Nomineringsudvalget. Per Bank anses for at være uafhængigt bestyrelsesmedlem.

Per Banks særlige kompetencer, som er vigtige for udførelsen af hans bestyrelseshverv i Pandora A/S, er hans erfaring inden for generel ledelse i børsnoterede selskaber, forbrugersalg og markedsføring inden for detailhandel og produktion.

Per Bank blev uddannet produktionsingeniør fra Syddansk Universitet i 1992. Per Bank er p.t. administrerende direktør i Dansk Supermarked A/S. Per Bank er desuden p.t. formand for bestyrelsen i F. Salling A/S og Købmand Ferdinand Sallings Mindefond.

Michael Hauge Sørensen blev født i 1973, er dansk statsborger og bor p.t. i Hong Kong.

Michael Hauge Sørensen har været medlem af bestyrelsen i Pandora A/S siden marts 2014 og er desuden medlem af Revisionsudvalget. Michael Hauge Sørensen anses for at være uafhængigt bestyrelsesmedlem.

Michael Hauge Sørensens særlige kompetencer, som er vigtige for udførelsen af hans bestyrelseshverv i Pandora A/S, er hans erfaring inden for forbrugersalg og markedsføring inden for detailhandel, global og "cross platform"-branding samt "affordable goods"-branchen.

Michael Hauge Sørensen er alumne fra Stanford Graduate School of Business og har taget adskillige ledelsesuddannelser ved INSEAD og IMD. Michael Hauge Sørensen er p.t. formand for Kwintet AB og er desuden medlem af bestyrelsen i Zebra A/S, IC Group A/S og Michaso Holdings Limited.

Denne side er med vilje efterladt blank

FINANSIELLE HOVED- OG NØGLETAL

DKK mio.	2014	2013	2012	2011	2010
Resultatopgørelse for koncernen					
Omsætning	11.942	9.010	6.652	6.658	6.666
Bruttoresultat	8.423	5.999	4.429	4.860	4.725
Resultat før renter, skat og afskrivninger (EBITDA)	4.294	2.881	1.658	2.281	2.684
Resultat af primær drift (EBIT)	4.072	2.681	1.475	2.058	2.416
Finansielle poster	-200	61	4	311	-164
Resultat før skat	3.872	2.742	1.479	2.369	2.252
Årets resultat	3.098	2.220	1.202	2.037	1.871
Balance for koncernen					
Aktiver i alt	10.556	9.275	8.414	8.051	8.959
Investeret kapital	6.080	5.976	5.900	5.923	5.659
Arbejdskapital, netto	434	1.009	1.277	1.327	1.266
Rentebærende gæld, netto	-1.121	-637	-183	209	1.102
Indre værdi pr. aktie, DKK	54,9	49,7	46,4	41,6	33,2
Egenkapital	7.032	6.462	6.038	5.411	4.315
Pengestrømsopgørelse for koncernen					
Pengestrømme fra driftsaktivitet, netto	4.322	2.428	1.339	1.823	1.316
Pengestrømme fra investeringsaktivitet, netto	-632	-543	-231	-364	-304
Frit cash flow	3.868	1.956	1.151	1.670	1.388
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet, netto	-3.259	-1.524	-943	-2.502	-644
Årets ændring i likvider, netto	431	361	165	-1.043	368
Vækstnøgletal					
Omsætningsvækst, %	32,5%	35,4%	-0,1%	-0,1%	92,6%
Vækst i bruttoresultat, %	40,4%	35,4%	-8,9%	2,9%	91,2%
Vækst i EBITDA, %	49,0%	73,8%	-27,3%	-15,0%	70,7%
Vækst i EBIT, %	51,9%	81,8%	-28,3%	-14,8%	69,7%
Vækst i årets resultat, %	39,5%	84,7%	-41,0%	8,9%	86,2%
Marginer					
Bruttomargin, %	70,5%	66,6%	66,6%	73,0%	70,9%
EBITDA-margin, %	36,0%	32,0%	24,9%	34,3%	40,3%
EBIT-margin, %	34,1%	29,8%	22,2%	30,9%	36,2%
Andre nøgletal					
Skattesats, %	20,0%	19,0%	18,7%	14,0%	16,9%
Egenkapitalandel, %	66,6%	69,7%	71,8%	67,2%	48,2%
Nettorentebærende gæld/EBITDA, x	-0,3	-0,2	-0,1	0,1	0,4
Afkast af investeret kapital (ROIC), %	67,0%	44,9%	25,0%	34,7%	42,7%
Anlægsinvesteringer, DKK mio.	455	490	276	269	262
Cash conversion, %	124,9%	88,1%	95,8%	82,0%	74,2%
Aktieoplysninger					
Antal aktier	128.115.820	130.143.258	130.143.258	130.143.258	130.143.258
Nominal værdi, DKK	1	1	1	1	1
Aktiekapital, DKK	128.115.820	130.143.258	130.143.258	130.143.258	130.143.258
Egne aktier	7.216.058	3.539.023	182.925	182.925	182.925
Udestående aktieoptioner	1.382.800	1.511.585	1.108.123	150.448	-
Udbytte pr. aktie, DKK	*9,00	6,50	5,50	5,50	5,00
Effektiv udbytteprocent (inkl. aktietilbagekøb), %	*112,7%	68,6%	59,5%	35,1%	36,9%
Resultat pr. aktie, ikke-udvandet, DKK	25,0	17,2	9,2	15,7	14,8
Resultat pr. aktie, udvandet, DKK	24,7	17,0	9,2	15,7	14,6
Aktiekurs, ultimo året	504,5	294,0	124,5	54,0	336,0
Andre nøgletal					
Gennemsnitligt antal medarbejdere	9,957	6,910	5,753	5,186	4,336

* Foreslået udbytte pr. aktie for 2014.

TOTALINDKOMSTOPGØRELSE FOR KONCERNEN

1. JANUAR - 31. DECEMBER

DKK mio.	Noter	2014	2013
RESULTATOPGØRELSE FOR KONCERNEN			
Omsætning	2.1, 2.2	11.942	9.010
Produktionsomkostninger	2.3	-3.519	-3.011
Bruttoresultat		8.423	5.999
Salgs-, distributions- og markedsføringsomkostninger	2.3	-3.100	-2.397
Administrationsomkostninger	2.3	-1.251	-921
Resultat af primær drift	2.2	4.072	2.681
Finansielle indtægter	4.6	14	167
Finansielle omkostninger	4.6	-214	-106
Resultat før skat		3.872	2.742
Skat af årets resultat	2.5	-774	-522
Årets resultat		3.098	2.220
Årets resultat kan henføres til:			
Aktionærer i PANDORA A/S		3.098	2.220
Årets resultat		3.098	2.220
Resultat pr. aktie, ikke-udvandet (DKK)	4.2	25,0	17,2
Resultat pr. aktie, udvandet (DKK)	4.2	24,7	17,0

Noter heviser til Årsrapport 2014, der forefindes på <http://investor.pandoragroup.com/annuals.cfm>.

BALANCE FOR KONCERNEN

PR. 31. DECEMBER

DKK mio.	Noter	2014	2013
AKTIVER			
Goodwill		2.080	1.904
Brand		1.053	1.053
Distributionsnetværk		268	300
Distributionsrettigheder		1.047	1.042
Andre immaterielle aktiver		411	318
Immaterielle aktiver	3.1	4.859	4.617
Materielle aktiver	3.2	711	497
Udskudte skatteaktiver	2.5	407	276
Andre langfristede finansielle aktiver		99	48
Langfristede aktiver		6.076	5.438
Varebeholdninger	3.3	1.684	1.490
Finansielle instrumenter	4.5	99	-
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	3.4	1.110	895
Tilgodehavende skatter		52	35
Andre tilgodehavender		404	731
Likvider	4.3	1.131	686
Kortfristede aktiver		4.480	3.837
Aktiver		10.556	9.275
PASSIVER			
Aktiekapital	4.1	128	130
Overkurs		1.229	1.248
Egne aktier		-2.679	-738
Reserver		729	205
Foreslået udbytte		1.088	823
Overført resultat		6.537	4.794
Egenkapital		7.032	6.462
Hensatte forpligtelser	3.5	61	35
Udskudte skatteforpligtelser	2.5	430	471
Andre langfristede forpligtelser		-	3
Langfristede forpligtelser		491	509
Hensatte forpligtelser	3.5	678	471
Lån og anden gæld	4.3	10	49
Finansielle instrumenter	4.5	268	148
Leverandørgæld		804	539
Skyldige selskabsskatter		643	546
Anden gæld		630	551
Kortfristede forpligtelser		3.033	2.304
Forpligtelser		3.524	2.813
Passiver		10.556	9.275

PENGESTRØMSOPGØRELSE FOR KONCERNEN

1. JANUAR - 31. DECEMBER

DKK mio.	Noter	2014	2013
Resultat før skat		3.872	2.742
Finansielle indtægter	4.6	-14	-167
Finansielle omkostninger	4.6	214	106
Af- og nedskrivninger		222	200
Aktiebaseret vederlæggelse	2.4	71	64
Forskydning i varebeholdninger		91	-292
Forskydning i tilgodehavender		63	-215
Forskydning i andre forpligtelser		795	182
Andre ikke-kontante reguleringer		-208	169
Renteindbetalinger m.m.		7	3
Renteudbetalinger m.m.		-30	-29
Betaling af selskabsskat		-761	-335
Pengestrømme fra driftsaktivitet		4.322	2.428
Køb af dattervirksomheder og aktiviteter fratrukket overtagne likvider	5.1	-174	-45
Salg af virksomheder	5.1	19	-
Køb af immaterielle aktiver	3.1	-164	-312
Køb af materielle aktiver	3.2	-291	-178
Forskydninger i andre langfristede aktiver		-45	-25
Salg af materielle aktiver		23	17
Pengestrømme fra investeringsaktivitet		-632	-543
Udbetalt udbytte	4.2	-820	-713
Køb af egne aktier	4.1	-2.402	-700
Låneprovenu		560	41
Afdrag på lån		-597	-152
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet		-3.259	-1.524
Årets ændring i likvider, netto		431	361
Likvider pr. 1. januar		686	341
Kursdifference, netto		14	-16
Årets ændring i likvider, netto		431	361
Likvider pr. 31. december		1.131	686
Pengestrømme fra driftsaktivitet		4.322	2.428
- Renteindbetalinger m.m.		-7	-3
- Renteudbetalinger m.m.		30	29
Pengestrømme fra investeringsaktivitet		-632	-543
- Køb af dattervirksomheder og aktiviteter fratrukket overtagne likvider		174	45
- Frasalg af virksomheder		-19	-
Frit cash flow		3.868	1.956
Udnyttede kreditter		3.677	2.716

Ovenstående kan ikke udledes direkte fra resultatopgørelsen og balancen.

Denne side er med vilje efterladt blank