

Lovpligtig redegørelse for god selskabsledelse for regnskabsåret 2013, jf. årsregnskabslovens § 107b.

Denne redegørelse udgør en del af ledelsesberetningen i PANDORAs årsrapport for regnskabsperioden 1. januar - 31. december 2013 og er udarbejdet i henhold til årsregnskabslovens § 107b.

Som krævet af et selskab, der er noteret på NASDAQ OMX Copenhagen, offentliggør PANDORA endvidere i henhold til regler for udstedere af aktier nedenstående redegørelse for, i hvilken udstrækning selskabet følger Komiteen for god Selskabsledelses anbefalinger under anvendelse af "følg eller forklar"-princippet (Bilag 1). Anbefalingerne er offentliggjort på www.corporategovernance.dk. Bilag 1 er ikke omfattet af revisionspåtegningen i årsrapporten.

ANBEFALINGER OG PRAKSIS

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

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

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

- tre ud af de fem medlemmer i vederlagsudvalget anses for ikke at være uafhængige. To af vederlagsudvalgets medlemmer er ikke uafhængige, da de har været medlemmer af Selskabets direktion inden for de seneste fem år. Vederlagsudvalget har ingen beslutningskompetence og kan kun fremkomme med anbefalinger til bestyrelsen. Ved vederlagsudvalgets sammensætning er der derfor lagt vægt på de rette kompetencer og indgående kendskab til Selskabet, mere end hvorvidt et udvalgsmedlem er uafhængigt eller ej (anbefaling nr. 3.4.2).
- formanden for nomineringsudvalget er ikke også formand for bestyrelsen. Hos PANDORA vælger nomineringsudvalget en formand, som enten skal være formand eller næstformand for bestyrelsen. Der blev i 2013 valgt en ny bestyrelsesformand, og næstformanden for bestyrelsen blev valgt som formand for nomineringsudvalget. Formandskabet håndteres i samarbejde mellem formanden og næstformanden for bestyrelsen, og i praksis repræsenterer næstformanden således bestyrelsesformanden i nomineringsudvalget (anbefaling nr. 3.4.6).
- vederlagspolitikken for ledelsen indeholder ingen særlig klausul angående tilbagebetaling af variable dele af vederlagspakken på baggrund af forkerte oplysninger, idet PANDORA anser reglerne i den danske lovgivning for tilstrækkelige i sådanne tilfælde (anbefaling nr. 4.1.2).

BESTYRELSE OG DIREKTION

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

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

BESTYRELSENS VIRKE I 2013

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

BESTYRELSESUDVALG

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

Revisionsudvalget

De nuværende medlemmer af revisionsudvalget er Anders Boyer-Søgaard (formand), Andrea Alvey og Nikolaj Vejlsgaard. Revisionsudvalget gennemgår og vurderer Selskabets regnskabsaflæggelses- og revisionsprocedurer samt interne kontrolsystemer og tager stilling til, om disse kontrolprocedurer er tilstrækkelige.

Det er revisionsudvalgets opgave konkret at føre tilsyn med følgende områder:

- Regnskabsaflæggelsesproceduren
- Interne kontrol- og risikostyringssystemer
- Ekstern revision

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

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

Vederlagsudvalget

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

Vederlagsudvalgets væsentligste opgaver er:

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

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

Nomineringsudvalget

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

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

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

BESTYRELSENS SELVEVALUERING

Bestyrelsen foretager en gang om året en selvevaluering for løbende at forbedre sin præstation og samarbejdet med direktionen. Næstformanden for bestyrelsen, som også er formand for nomineringsudvalget, styrer vurderingsforløbet. Vurderingen udføres ved, at hvert enkelt bestyrelsesmedlem udfylder et spørgeskema efterfulgt af en individuel samtale. Når svarene er samlet ind, fremlægges resultatet på et bestyrelsesmøde, og områder til forbedring identificeres og fastlægges. En gang årligt skal CEO'en foretage en vurdering af de enkelte direktionsmedlemmer.

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

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

INTERNE KONTROLLER OG RISIKOSTYRING I FORBINDELSE MED REGNSKABSAFLÆGGELSESPROCESSEN

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

De interne kontrol- og risikostyringssystemer udvikles løbende og omfatter:

- Kontrolmiljø
- Risikovurdering
- Kontrolaktiviteter
- Information og kommunikation
- Overvågning

Kontrolmiljø

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

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

Sammensætningen af bestyrelsen, revisionsudvalget og direktionen sikrer, at der altid er relevante kompetencer i Selskabet til varetagelse af interne kontroller og risikostyring i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen.

Risikovurdering

Bestyrelsen og direktionen vurderer løbende risici, herunder risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. Revisionsudvalget gennemgår højrisikoområderne en gang i kvartalet, herunder:

- væsentlige regnskabsmæssige skøn
- væsentlige ændringer i anvendt regnskabspraksis.

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

Kontrolaktiviteter

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

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

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

Information og kommunikation

PANDORA begyndte i 2012 at implementere et fælles ERP-system for alle enhederne. Ved udgangen af 2013 benyttede de fleste enheder det fælles ERP-system, og resten (USA, Brasilien og Canada) forventes at implementere systemet senere. Systemet gør det muligt at opnå gennemsigtighed på det finansielle område og udgør samtidig grundlaget for at forbedre såvel datakvalitet som rapporteringshastighed.

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

Overvågning

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

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

Revision

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

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

Bilag 1: Skema til redegørelse vedrørende anbefalingerne fra Komitéen for god Selskabsledelse

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter				
<i>1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter</i>				
1.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærene, således at aktionærene får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.	X			PANDORA har etableret en Investor Relations-funktion. Formanden, CEO'en, CFO'en og Investor Relations-medarbejderen er investorernes og aktionærernes primære kontaktpersoner. PANDORA kommunikerer direkte med sine aktionærer via personlige møder, konferencer, telefon og e-mail-korrespondance, den årlige generalforsamling, tele- og webcast samt skriftligt via selskabets hjemmeside, års- og delårsrapporter samt selskabsmeddelelser, når der er behov for det. Der udarbejdes en særlig Investor Relations-rapport til bestyrelsen i forbindelse med de almindelige bestyrelsesmøder. Oplysninger, herunder selskabsmeddelelser og delårs- og årsrapporter, offentliggøres både på dansk og engelsk og gøres tilgængelige på selskabets hjemmeside.
1.1.2. Det anbefales , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	X			PANDORA har identificeret selskabets vigtigste interessenter, herunder kunder, sælgere, aktionærer, medarbejdere og de samfund, selskabet opererer i. Selskabet har etableret specifikke politikker i det omfang det skønnes relevant, og Selskabets fremgangsmåde i relation til de forskellige

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
				grupper af interessenter er tilgængelig på PANDORAs hjemmeside, herunder Selskabets idegrundlag, Investor Relations-politik, CSR-politik og whistleblower-ordning.
1.1.3. Det anbefales , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	X			PANDORA offentliggør kvartalsrapporter.
<i>1.2. Generalforsamling</i>				
1.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	X			PANDORA kommunikerer aktivt med aktionærene på selskabets ordinære generalforsamling. Der sendes en generalforsamlingsindkaldelse sammen med dagsordenen til alle navnenoterede aktionærer. Alle dokumenter relateret til generalforsamlinger fremlægges i en særskilt sektion på PANDORAs hjemmeside, hvor der er mulighed for at hente fysiske eller elektroniske tilmeldingsblanketter eller fuldmagtsblanketter eller at brevstemme. Bestyrelsen har besluttet, at generalforsamlinger afholdes ved fysisk fremmøde. PANDORA følger løbende den teknologiske udvikling, og bestyrelsen vurderer hvert år i forbindelse med godkendelsen af generalforsamlingsindkaldelsen, hvorvidt afholdelsen af generalforsamlingen skal ske ved fysisk fremmøde eller som en delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling.
1.2.2. Det anbefales , at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærene mulighed for at	X			Aktionærene har ret til at anføre på en fuldmagtsblanket, hvordan de ønsker at stemme på

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.				hvert enkelt punkt på dagsordenen.
<i>1.3. Overtagelsesforsøg</i>				
1.3.1. Det anbefales , at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærene fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.	X			PANDORA er i princippet enig i anbefalingen, og der er etableret en formel beredskabsprocedure. Der vil fra sag til sag blive taget stilling til, hvilke tiltag der skal iværksættes, under behørig hensyntagen til aktionærene.
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar				
<i>2.1. Overordnede opgaver og ansvar</i>				
2.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.	X			Bestyrelsen har fastlagt sit ansvar i forretningsordenen, herunder om finansiel og ledelsesmæssig kontrol og tilsyn med direktionens arbejde. Revisionsudvalgets kommissorium beskriver nærmere de væsentligste opgaver relateret til finansiel og ledelsesmæssig kontrol. Forretningsordenen gennemgås mindst en gang om året. Bestyrelsen mødes sædvanligvis mindst seks gange årligt. Alle mødedatoer og væsentlige bestyrelsesopgaver behandles i den årlige mødeplan, som opdateres en gang årligt. Mødeplanen

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
				indeholder et strategimøde og et budgetmøde. I 2013 har bestyrelsen afholdt 12 møder. Antallet af bestyrelsesmøder oplyses i årsrapporten.
2.1.2. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	X			Bestyrelsen gennemgår selskabets idegrundlag, vision, overordnede strategi og strategiske målsætninger mindst en gang årligt, og denne procedure er medtaget i bestyrelsens generelle årlige mødeplan.
2.1.3. Det anbefales , at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.	X			Bestyrelsen vurderer mindst en gang årligt, hvorvidt selskabets kapital- og aktiestruktur er i aktionærernes og selskabets interesse. Bestyrelsen redegør for denne vurdering i årsrapporten.
2.1.4. Det anbefales , at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.	X			I henhold til formelle instrukser skal direktionen til hvert ordinært bestyrelsesmøde redegøre for aktiviteterne i selskabet for den forløbne periode, herunder delårsregnskaber, større transaktioner, forventninger til den resterende del af regnskabsåret, eventuelle væsentlige budgetafgivelser samt særlige risici. Forretningsordenen for bestyrelsen og den årlige mødeplan indeholder som et fast punkt en årlig gennemgang af procedurer for direktionen.
2.1.5. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt	X			I henhold til formelle instrukser skal direktionen til

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
<p>drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og successionsplaner.</p>				<p>hvert ordinært bestyrelsesmøde redegøre for aktiviteterne i selskabet for den forløbne periode, herunder delårsregnskaber, større transaktioner, forventninger til den resterende del af regnskabsåret, eventuelle væsentlige budgetafgivelser samt særlige risici. Forretningsordenen for bestyrelsen og den årlige mødeplan indeholder som et fast punkt en årlig gennemgang af procedurer for direktionen. Successionsplaner for og sammensætningen af direktionen er beskrevet i nomineringsudvalgets kommissorium og gennemgås af bestyrelsen mindst en gang årligt.</p>
<p>2.1.6. Det anbefales, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.</p>	<p>X</p>			<p>PANDORAs bestyrelse har fastsat følgende mål i relation til mangfoldighed, som gennemgås en gang årligt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inden 2015 skal mindst 35% (tre ud af otte) af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer være kvinder. <ul style="list-style-type: none"> ○ Efter selskabets generalforsamling i marts 2013 er 25% af bestyrelsesmedlemmerne kvinder. • Mindst 50% af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer bør have væsentlig international erfaring med ledelse i og af store virksomheder eller institutioner. <ul style="list-style-type: none"> ○ Efter selskabets generalforsamling i

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
				<p>marts 2013 har mere end 50% af bestyrelsesmedlemmerne international erfaring i henhold til denne definition.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Senest i 2020 skal kønsfordelingen af senior management (Topledelsen og Vice Presidents) være 40-60. <ul style="list-style-type: none"> ○ Den kvindelige andel af senior management udgjorde ved udgangen af 2013 31% sammenlignet med 26% i 2012. Der redegøres for fremskridt på Selskabets hjemmeside. • Antallet af deltagere i Selskabets lederudviklingsprogrammer for årene 2012-2015 (samlet) bør afspejle kønssammensætningen i ledelsesgruppen, som er målgruppe for programmerne (Vice Presidents og den øvrige ledelse). <ul style="list-style-type: none"> ○ Pr. 1. januar 2013 udgjorde kvinder 50% af denne ledelsesgruppe og 57% af samme gruppes deltagelse i PANDORAs lederudviklingsprogrammer i 2013.
2.2. Samfundsansvar				

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
2.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	X			PANDORAs CSR-politik er tilgængelig på selskabets hjemmeside sammen med oplysninger om selskabets fremgangsmåde og specifikke CSR-aktiviteter.
<i>2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen</i>				
2.3.1. Det anbefales , at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	X			Bestyrelsen har en formand og en næstformand, som udgør formandskabet. Næstformanden kan fungere i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt fungere som en effektiv sparringspartner for formanden. Forretningsordenen for bestyrelsen indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.
2.3.2. Det anbefales , at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.	X			PANDORA er principielt enig i anbefalingen og vil fra sag til sag offentliggøre de relevante oplysninger.
3. Bestyrelsens sammensætning og organisering				
<i>3.1. Sammensætning</i>				
3.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen årligt redegør for	X			Der er udarbejdet en kompetencebeskrivelse for bestyrelsen, som offentliggøres på selskabets

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
<ul style="list-style-type: none"> • hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, • sammensætningen af bestyrelsen, samt • de enkelte medlemmers særlige kompetencer. 				hjemmeside. Kompetencebeskrivelsen gennemgås årligt. Nomineringsudvalget evaluerer den siddende bestyrelses kompetencer og ekspertise og indstiller nye bestyrelsesmedlemmer på baggrund af kompetencebeskrivelsen. En beskrivelse af de enkelte bestyrelsesmedlemmer og deres særlige kompetencer er anført i selskabets årsrapport, på selskabets hjemmeside og i indkaldelsen til den ordinære generalforsamling.
3.1.2. Det anbefales , at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. alder, international erfaring og køn.	X			Det er nomineringsudvalgets ansvar at sikre en formel, grundig og transparent proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen, og sådanne kriterier indgår i udvalgets kommissorium. Principperne for nominering af bestyrelseskandidater, f.eks. med hensyn til mangfoldighed, er endvidere fastlagt i kommissoriet for nomineringsudvalget, som er tilgængeligt på selskabets hjemmeside.
3.1.3. Det anbefales , at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes <ul style="list-style-type: none"> • øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder, 	X			De anbefalede oplysninger gives i indkaldelsen til den ordinære generalforsamling, i selskabets årsrapport og på selskabets hjemmeside.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
<ul style="list-style-type: none"> krævende organisationsopgaver, og at det oplyses, om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige. 				
3.1.4. Det anbefales , at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.	X			I henhold til forretningsordenen er aldersgrænsen for medlemmerne af bestyrelsen 70 år. Bestyrelsesmedlemmernes alder anføres i årsrapporten.
3.1.5. Det anbefales , at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	X			Alle bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år.
3.2. Bestyrelsens uafhængighed				
3.2.1. Det anbefales , at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser. For at være uafhængig må den pågældende ikke: <ul style="list-style-type: none"> være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, inden for de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen, repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser, 	X			Bestyrelsen består af otte medlemmer, hvoraf fire anses som værende uafhængige baseret på de kriterier, som er opstillet under anbefaling 3.2.1.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
<ul style="list-style-type: none"> • inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, • være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor, • være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet, • have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller • være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige. 				
<i>3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledeshverv</i>				
3.3.1. Det anbefales , at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.	X			Årsrapporten og PANDORAs hjemmeside indeholder oplysninger om hvert enkelt bestyrelsesmedlems ledeshverv i andre danske og udenlandske virksomheder samt bestyrelsesposter. Det forventede tidsforbrug afklares individuelt i nomineringsprocessen.
3.3.2. Det anbefales , at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:	X			Oplysning om uafhængighed medtages i indkaldelsen til den ordinære generalforsamling, i selskabets årsrapport og opslås på selskabets hjemmeside. Årsrapporten indeholder de anbefalede oplysninger

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
<ul style="list-style-type: none"> • den pågældendes stilling, • den pågældendes alder og køn, • om medlemmet anses for uafhængigt, • tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, • udløbet af den aktuelle valgperiode, • den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt • krævende organisationsopgaver, og • det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret. 				vedrørende aktiebeholdninger.
3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)				
<p>3.4.1. Det anbefales, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:</p> <p>ledelsesudvalgenes kommissorier,</p> <ul style="list-style-type: none"> • udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt • navnene på medlemmerne i det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer og, hvem der er medlemmer med 	X			Der er fastlagt kommissorier for alle tre udvalg, og disse er offentliggjort på selskabets hjemmeside. Årsrapporten og selskabets hjemmeside indeholder oplysninger om væsentlige aktiviteter i årets løb, antallet af afholdte møder samt de enkelte medlemmers kvalifikationer.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
særlige kvalifikationer.				
3.4.2. Det anbefales , at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.		X		PANDORA har nedsat et revisionsudvalg, et vederlagsudvalg og et nomineringsudvalg. I både revisions- og nomineringsudvalget er flertallet af medlemmerne (to ud af tre) uafhængige. I vederlagsudvalget anses tre ud af de fem medlemmer for ikke at være uafhængige. To af vederlagsudvalgets medlemmer er ikke uafhængige, da de har været medlemmer af Selskabets direktion inden for de seneste fem år. Ved vederlagsudvalgets sammensætning er der lagt vægt på de rette kompetencer og indgående kendskab til Selskabet, mere end hvorvidt et udvalgsmedlem er uafhængigt eller ej.
3.4.3. Det anbefales , at bestyrelsen nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u> , der sammensættes således, at <ul style="list-style-type: none"> formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget og, at udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked. 	X			Der er nedsat et revisionsudvalg. Formanden for bestyrelsen er ikke medlem af revisionsudvalget. Udvalgets medlemmer råder tilsammen over betydelig ekspertise og erfaring med finansielle forhold og kontrol i store og børsnoterede selskaber.
3.4.4. Det anbefales , at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansielle	X			Revisionsudvalgets kommissorium fastlægger udvalgets ansvar og væsentligste opgaver, herunder overvågning og rapportering af regnskabspraksis og

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
<p>rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:</p> <ul style="list-style-type: none"> regnskabspraksis på de væsentligste områder, væsentlige regnskabsmæssige skøn transaktioner med nærtstående parter, og usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år. 				regnskabsmæssige skøn, transaktioner med nærtstående parter samt usikkerhed og risici.
<p>3.4.5. Det anbefales, at revisionsudvalget:</p> <ul style="list-style-type: none"> årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget, og overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger. 	X			Revisionsudvalgets kommissorium omfatter de opgaver, der er beskrevet i anbefalingen. PANDORA har ikke på nuværende tidspunkt en intern revisionsfunktion.
<p>3.4.6. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, der har bestyrelsesformanden som formand, og som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer, 		X		<p>Der er nedsat et nomineringsudvalg, og udvalgets kommissorium beskriver de opgaver, der er anført i anbefalingerne.</p> <p>Formanden for nomineringsudvalget er ikke også formand for bestyrelsen. Hos PANDORA vælger nomineringsudvalget en formand, som enten skal være formand eller næstformand for bestyrelsen. Selskabet fik i 2013 ny bestyrelsesformand, og næstformanden for bestyrelsen blev valgt som</p>

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
<ul style="list-style-type: none"> • årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer, • årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom, • overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og • foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer. 				<p>formand for nomineringsudvalget. Hos PANDORA håndteres formandskabet i samarbejde mellem formanden og næstformanden for bestyrelsen, og i praksis repræsenterer næstformanden således bestyrelsesformanden i nomineringsudvalget.</p>
<p>3.4.7. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, • fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om 	X			<p>Der er nedsat et vederlagsudvalg, og kommissoriet for udvalget beskriver de opgaver, der er anført i anbefalingerne.</p>

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
<p>det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og</p> <ul style="list-style-type: none"> indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet. 				
3.4.8 Det anbefales , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	X			Hvad angår vederlag, undgår vederlagsudvalget at anvende de samme eksterne rådgivere som direktionen. Udvalget og ledelsen holder hinanden orienteret, hvis og når der skal bruges eksterne rådgivere.
<i>3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen</i>				
3.5.1. Det anbefales , at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.	X			Bestyrelsen har fastlagt en formel evalueringsprocedure, hvor bestyrelsens og dens individuelle medlemmers resultater samt bestyrelsens sammensætning årligt evalueres. Evalueringen forestås af nomineringsudvalget i tæt samarbejde med formanden og har form af anonyme spørgeskemaer, individuelle samtaler med bestyrelsesmedlemmerne og drøftelser i den samlede bestyrelse. Årsrapporten oplyser om fremgangsmåden og resultaterne af evalueringen. Evaluering af medlemmernes kompetencer og ekspertise udgør en del af bestyrelsens årlige selvevaluering.
3.5.2. Det anbefales , at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt	X			Bestyrelsen har i dag otte medlemmer, hvilket vurderes at være tilstrækkeligt til at sikre en

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.				konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces. I henhold til selskabets vedtægter skal bestyrelsen bestå af mellem tre og otte medlemmer. Nomineringsudvalget tager årligt stilling til bestyrelsens størrelse.
3.5.3. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	X			På baggrund af "Instruktioner til direktionen", som indeholder retningslinjer for ansvarsfordelingen mellem selskabets bestyrelse og direktion, vurderer bestyrelsen formelt en gang årligt i forbindelse med bestyrelsesevalueringen hvert enkelt direktionsmedlems arbejde og samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen.
3.5.4. Det anbefales , at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.	X			Evalueringen af samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen udgør en del af bestyrelsens årlige selvevaluering.
4. Ledelsens vederlag				
<i>4.1. Vederlagspolitikens form og indhold</i>				
4.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder	X			Bestyrelsen har vedtaget en vederlagspolitik og retningslinjer for incitamentsafløbning, der gælder for bestyrelsen og direktionen. Vederlagspolitikken og retningslinjerne for incitamentsafløbning

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
<ul style="list-style-type: none"> en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen, en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. <p>Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>				godkendes på selskabets ordinære generalforsamling. Vederlagspolitikken og retningslinjerne for incitamentsafløbning indeholder en udtømmende beskrivelse af vederlagskomponenterne, og de er tilgængelige på selskabets hjemmeside. De indeholder endvidere begrundelsen for at vælge de enkelte komponenter samt en beskrivelse af de kriterier, som forholdet mellem de enkelte vederlagskomponenter er baseret på. Vederlagspolitikken og retningslinjerne for incitamentsafløbning anses for at være tydelige og gennemsigtige.
<p>4.1.2. Det anbefales, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,</p> <ul style="list-style-type: none"> fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesafløbning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt, er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele, er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og indgås en aftale, der giver selskabet ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt 		X		<p>Vederlagets variable komponenter er baseret på definerede resultatkriterier, og samlet sikrer de variable komponenter, at der er et afbalanceret og rimeligt forhold mellem resultater og vederlag som følge af kombinationen af kortsigtede kontante bonusser og langsigtede aktiebaserede incitamentsprogrammer. Vederlagspolitikken og retningslinjerne for incitamentsafløbning beskriver de variable komponenter nærmere.</p> <p>I henhold til dansk ret kan selskabet kræve tilbagebetaling af vederlag i tilfælde af bedrageri eller lignende adfærd. PANDORA vurderer, at det kun er rimeligt at kræve tilbagebetaling af variable lønandele i tilfælde, hvor selskabet har krav på tilbagebetaling i henhold til dansk rets almindelige</p>

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.				regler for krav om tilbagebetaling. Vederlagspolitikken for direktionen indeholder derfor ingen specifik klausul om tilbagebetaling af variable løndele, der er udbetalt på grundlag af fejlagtige oplysninger.
4.1.3. Det anbefales , at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.	X			Ud fra PANDORAs ønske om at tilskynde fælles og vedvarende, langsigtede målsætninger for bestyrelsen og aktionærene har PANDORA valgt at etablere en aktieordning for bestyrelsen, i henhold til hvilken formanden og andre medlemmer af bestyrelsen hver især skal eje et mindsteantal aktier svarende til størrelsen af deres respektive første årlige bruttohonorar. Dette udgør ikke en del af deres bestyrelsesshonorar.
4.1.4. Det anbefales , hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.	X			Den aktiebaserede aflønning af direktionen er struktureret i henhold til anbefalingen.
4.1.5. Det anbefales , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	X			Fratrædelsesgodtgørelse udgør maksimalt en værdi, der svarer til to års vederlag.
<i>4.2. Oplysning om vederlagspolitikken</i>				
4.2.1. Det anbefales , at selskabets vederlagspolitik og	X			Vederlagspolitikken og retningslinjerne for

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.				incitamentsaflønnning behandles som et særskilt punkt på dagsordenen for den ordinære generalforsamling og er forklaret i formandens beretning.
4.2.2. Det anbefales , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	X			Vederlaget til bestyrelsen fremlægges til godkendelse på den ordinære generalforsamling.
4.2.3. Det anbefales , at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.	X			Det samlede vederlag, som Selskabet og andre koncernselskaber tildeler de enkelte medlemmer af bestyrelsen og direktionen, oplyses i årsrapporten. Som anbefalet offentliggøres de væsentligste oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordninger i selskabets årsrapport.
5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision				
<i>5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger</i>				
5.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen samt for selskabets risikostyring.	X			Årsrapporten indeholder alle de oplysninger, der skønnes nødvendige og relevante for at forstå PANDORAs forretning, herunder oplysninger om regnskabsresultater, driftsmæssig udvikling, selskabsledelse, risikostyring, aktionærinformation og samfundsansvar. Revisionsudvalget varetager risikostyring på bestyrelsesniveau, og udvalget vurderer mindst en gang årligt, om selskabets

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
				interne kontroller og risikostyringssystemer er tilstrækkelige og effektive, samt vurderer de væsentlige risici, som selskabet står over for.
<i>5.2. Whistleblower-ordning</i>				
5.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	X			Bestyrelsen har etableret en whistleblower-ordning, som koncernens juridiske afdeling har ansvaret for.
<i>5.3. Kontakt til revisor</i>				
5.3.1. Det anbefales , at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	X			Bestyrelsen har en regelmæssig dialog og informationsudveksling med revisor, da dette er en del af revisionsudvalgets opgaver og er omfattet af revisionsudvalgets kommissorium. Den samlede bestyrelse og den eksterne revisor mødes en gang årligt i forbindelse med godkendelse af årsrapporten.
5.3.2. Det anbefales , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	X			Revisionsaftalen og revisionshonoraret godkendes af bestyrelsen på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.