

**Lovpligtig redegørelse for god selskabsledelse for regnskabsåret 2016, jf. årsregnskabslovens § 107b.**

Denne redegørelse udgør en del af ledelsesberetningen i PANDORAs årsrapport for regnskabsperioden 1. januar - 31. december 2016 og er udarbejdet i henhold til årsregnskabslovens § 107b.

Som krævet af et selskab, der er noteret på Nasdaq 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](http://www.corporategovernance.dk). Bilag 1 er ikke omfattet af revisionspåtegningen i årsrapporten.

**ANBEFALINGER OG PRAKSIS**

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 af Nasdaq Copenhagen fastlagte oplysningskrav. Nasdaq Copenhagen har inkorporeret anbefalingerne i "Regler for udstedere af aktier". De danske anbefalinger for god selskabsledelse blev opdateret i maj 2013 med mindre tilretninger i 2014, som ikke har haft indvirkning på PANDORAs regnskabsaflæggelse. I 2016 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 formand eller én af næstformændene for bestyrelsen. Formandskabet håndteres i samarbejde mellem formanden og næstformanden for bestyrelsen, og i praksis repræsenterer næstformanden således bestyrelsesformanden i nomineringsudvalget.

**BESTYRELSE OG DIREKTION**

Den nuværende praksis i Danmark er, at ledelsens beføjelser fordeles mellem bestyrelsen og direktionen, og at der eksisterer en uafhængighed mellem disse to organer. Bestyrelsen vælges af 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 strategiske ledelse. Bestyrelsens hovedopgaver er at sikre, at PANDORA har et stærkt ledelsesteam, en passende organisationsstruktur, effektive forretningsgange, en 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 selskabets økonomiske udvikling og de dertil hørende planlægnings- og rapporteringssystemer.

## BESTYRELSENS VIRKE I 2016

*Bestyrelsen afholdt otte ordinære bestyrelsesmøder i løbet af året med en samlet mødeprocent på 94%. I 2016 var bestyrelsens primære fokusområde fortsat vækst, geografisk ekspansion, produktdiversificering (komplet smykkebrand), IT, udvidelse af produktionen og selskabets organisationsmæssige udvikling.*

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 Birgitta Stymne Göransson (formand), Anders Boyer-Søgaard, Andrea Alvey og Michael Hauge Sørensen. Revisionsudvalget gennemgår og vurderer PANDORAs regnskabsafslæggelses- 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:

- regnskabsafslæggelsesproceduren
- interne kontrol- og risikostyringssystemer
- uafhængig revision

Revisionsudvalget har afholdt syv møder i 2016 med en mødeprocent på 93%. Hovedaktiviteterne i 2016 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
- stillingtagen til, om PANDORAs interne kontroller og risikostyringssystemer er tilstrækkelige og effektive
- gennemgang af PANDORAs væsentligste finansielle risici
- revurdering af behovet for en intern revisionsfunktion og godkendt implementering af en Governance Risk & Compliance-funktion
- anbefalinger til valget af uafhængige revisorer, herunder evaluering af uafhængighed, kompetencer og honorar
- revisionsudvalgets årlige selvevaluering.

### 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 koncernledelsen, 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 fire møder i 2016 med en mødeprocent på 90%. Hovedaktiviteterne var den årlige gennemgang af vederlagspolitikken og vejledningen for incitamentsafløbning 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, Anders Boyer-Søgaard, 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 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 2016 med en mødeprocent på 80%. Udvalgets primære opgaver var den årlige selvevaluering, udvikling af bestyrelsens værktøj til at evaluere sammensætningen for at sikre, at kompetencerne og erfaringen i bestyrelsen er tilpasset PANDORAs strategiske formål, samt en dybdegående analyse af de kvalifikationer og kompetencer, der kræves af medlemmer af bestyrelsen samt direktionen.

#### **BESTYRELSENS SELVEVALUERING**

Bestyrelsen foretager en gang om året en selvevaluering for løbende at forbedre sin præstation og samarbejdet med direktionen. Formanden for nomineringsudvalget styrer vurderingsforløbet. Vurderingen 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 vurdering 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 2016, 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 udvalgsarbejdet fungerer effektivt, og bestyrelsen vurderer, at den bliver tilstrækkeligt involveret i tilsynet med regnskabsafleggelsen. ***De primære fokusområder for 2016/2017 er fortsat vækst, geografisk ekspansion, talentudvikling, strategi, udvidelse af produktionen, IT samt en forbedring af de strategirelaterede processer omkring bestyrelsesmøder.***

## INTERNE KONTROLLER OG RISIKOSTYRING I FORBINDELSE MED REGNSKABS AFLÆGGELSESPROCESSEN

Bestyrelsen og direktionen har ansvaret for PANDORAs interne kontrol 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 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 regnskabsaflæggelsesprocesserne og effektiviteten i PANDORAs interne kontrol- 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.

I 2016 blev en funktion med navnet Governance, Risk and Compliance (GRC) etableret. Denne funktion 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 vil hjælpe PANDORAs direktion og revisionsudvalget med at identificere, undgå og reducere risici.

Sammensætningen af bestyrelsen, revisionsudvalget og direktionen har sikret, at der altid er relevante kompetencer i selskabet til varetagelse af interne kontroller og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen ved at implementere GRC-funktionen.

### 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 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 regnskabsafslæggelsesprocessen.

### **Kontrolaktiviteter**

PANDORAs globale Finance Management Forum mødes 3-4 gange om året. Dette forum fastlægger koncernens finansstrategi. PANDORA afholder desuden konferencer for økonomicheferne for at drøfte 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 regnskabsafleggelsen 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 regnskabsprocesserne.

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 Relations-politik, 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 risikostyringssystemer 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 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
<b>1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter</b>				
<i>1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter</i>				
1.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne 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 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 hvert kvartal. Oplysninger, herunder selskabsmeddelelser og delårs- og årsrapporter, offentliggøres både på dansk og engelsk og gøres tilgængelige på selskabets hjemmeside.
1.1.2 Det <b>anbefales</b> , 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 grupper af interessenter er tilgængelig på PANDORAs

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
				hjemmeside, herunder selskabets idegrundlag, Investor Relations-politik, CSR-politik og selskabets adfærdskodeks for leverandører.
1.1.3. Det <b>anbefales</b> , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	X			PANDORA offentliggør kvartalsregnskaber.
<i>1.2. Generalforsamling</i>				
1.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	X			PANDORA kommunikerer aktivt med aktionærene på selskabets årlige generalforsamlinger. Der sendes en generalforsamlingsindkaldelse sammen med dagsordenen til alle navnenoterede aktionærer, som har registreret deres e-mailadresse på PANDORAs investorportal. 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, hvorvidt afholdelsen af generalforsamlingen skal ske ved fysisk fremmøde eller som en delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
1.2.2. Det <b>anbefales</b> , at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærene mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	X			Aktionærene har ret til at anføre på en fuldmagtsblanket, hvordan de ønsker at stemme på hvert enkelt punkt på dagsordenen.
<i>1.3. Overtagelsesforsøg</i>				
1.3.1. Det <b>anbefales</b> , 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 har etableret en formel beredskabsprocedure. Der vil fra sag til sag blive taget stilling til, hvilke tiltag der skal iværksættes, under behørig hensyntagen til aktionærene.
<b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>				
<i>2.1. Overordnede opgaver og ansvar</i>				
2.1.1. Det <b>anbefales</b> , 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



Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
				gange årligt. Alle mødedatoer og væsentlige bestyrelsesopgaver behandles i den årlige mødeplan, som opdateres en gang årligt. Mødeplanen indeholder et strategimøde og et budgetmøde. I 2016 har bestyrelsen afholdt 7 møder. Antallet af bestyrelsesmøder oplyses i årsrapporten.
2.1.2 Det <b>anbefales</b> , 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 <b>anbefales</b> , 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 <b>anbefales</b> , 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 retningslinjer for direktionen 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.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
				Forretningsordenen for bestyrelsen og den årlige mødeplan indeholder som et fast punkt en årlig gennemgang af de formelle retningslinjer for direktionen.
2.1.5. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.	X			Forretningsordenen for bestyrelsen og den årlige mødeplan indeholder som et fast punkt en årlig gennemgang af de formelle retningslinjer for direktionen. Successionsplaner for og sammensætningen af direktionen er beskrevet i nomineringsudvalgets kommissorium og gennemgås af bestyrelsen mindst en gang årligt.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
<p>2.1.6. Det <b>anbefales</b>, 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>	X			<p>Bestyrelsen har fastsat en række mål i relation til kønsmæssig mangfoldighed, som gennemgås en gang årligt.</p> <p>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 2016 37% sammenlignet med 33% i 2015, 34% i 2014 og 24% i 2013.</p> <p>Kønssammensætningen for koncernens lederudviklingsprogrammer bør afspejle kønssammensætningen for Vice Presidents og den øvrige ledelse. Siden vi igangsatte vores lederudviklingsprogrammer i 2012 har kønssammensætningen samlet været tæt på 50/50. I 2016 udgjorde kvinder 56% af denne ledelsesgruppe og 60% af samme gruppes deltagelse i vores lederudviklingsprogrammer.</p> <p>Inden 2018 skal mindst 35% af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer være kvinder. Ved udgangen af 2016 var 30% af vores bestyrelsesmedlemmer kvinder (3 ud af 10),</p>

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
				sammenlignet med 22% i 2015 (2 ud af 9). Vi ligger således et godt stykke over gennemsnittet på 16% for danske børsnoterede selskaber men dog fortsat under målsætningen på 35%. Bestyrelsen vil fortløbende vurdere kønssammensætningen ved valg af nye medlemmer.
<i>2.2. Samfundsansvar</i>				
2.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	X			PANDORAs CSR-politik og etiske kodeks 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 <b>anbefales</b> , 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 primær og sekundær næstformand, som udgør formandskabet. Den primære næstformand kan fungere i tilfælde af formandens forfald, og den sekundære næstformand erstatter formanden, hvis både formanden og den

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
				<p>primære næstformand har forfald. Den primære og den sekundære næstformand fungerer som effektive sparringspartnere for formanden.</p> <p>Forretningsordenen for bestyrelsen indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.</p>
<p>2.3.2. Det <b>anbefales</b>, 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.</p>	X			<p>PANDORA er principielt enig i anbefalingen og vil fra sag til sag offentliggøre de relevante oplysninger.</p>
<b>3. Bestyrelsens sammensætning og organisering</b>				
<i>3.1. Sammensætning</i>				
<p>3.1.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen årligt redegør for</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver,</li> <li>• sammensætningen af bestyrelsen, samt</li> <li>• de enkelte medlemmers særlige kompetencer.</li> </ul>	X			<p>Der er udarbejdet en kompetencebeskrivelse for bestyrelsen, som offentliggøres på selskabets hjemmeside. Kompetencebeskrivelsen gennemgås årligt. Nomineringsudvalget evaluerer den siddende bestyrelses kompetencer og ekspertise og indstiller nye bestyrelsesmedlemmer på baggrund af kompetencebeskrivelsen. En beskrivelse af de</p>

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
				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 <b>anbefales</b> , 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 <b>anbefales</b> , 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"> <li>• øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder</li> <li>• krævende organisationsopgaver, og at det oplyses,</li> <li>• om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.</li> </ul>	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
3.1.4 Det <b>anbefales</b> , 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 <b>anbefales</b> , at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	X			Alle bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år.
<i>3.2. Bestyrelsens uafhængighed</i>				
3.2.1 Det <b>anbefales</b> , 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"> <li>• være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,</li> <li>• inden for de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen,</li> <li>• et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af</li> <li>• bestyrelsen,</li> <li>• repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,</li> <li>• inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte</li> </ul>	X			Bestyrelsen består af ni medlemmer, hvoraf otte 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
<p>som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,</li> <li>• være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,</li> <li>• have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller</li> <li>• være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.</li> </ul>				
<i>3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv</i>				
<p>3.3.1. Det <b>anbefales</b>, 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.</p>	X			<p>Årsrapporten og PANDORAs hjemmeside indeholder oplysninger om hvert enkelt bestyrelsesmedlems ledelseshverv i andre danske og udenlandske virksomheder samt bestyrelsesposter. Det forventede tidsforbrug afklares individuelt i nomineringsprocessen.</p>
<p>3.3.2 Det <b>anbefales</b>, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• den pågældendes stilling,</li> <li>• den pågældendes alder og køn,</li> </ul>	X			<p>Oplysning om uafhængighed medtages i indkaldelsen til den ordinære generalforsamling, i selskabets årsrapport og opslås på selskabets hjemmeside. Årsrapporten indeholder de anbefalede oplysninger vedrørende aktiebeholdninger.</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"> <li>• om medlemmet anses for uafhængigt,</li> <li>• tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen,</li> <li>• udløbet af den aktuelle valgperiode,</li> <li>• den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt</li> <li>• krævende organisationsopgaver, og</li> <li>• 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.</li> </ul>				
<p><i>3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)</i></p>				
<p>3.4.1 Det <b>anbefales</b>, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:</p> <p>ledelsesudvalgenes kommissorier,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt</li> <li>• navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige</li> </ul>	X			<p>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.</p>

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.				
3.4.2. Det <b>anbefales</b> , at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	X			Pandora har nedsat revisions-, vederlags- og nomineringsudvalg. I alle udvalgene er størsteparten af medlemmerne uafhængige.
3.4.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen nedsætter et egentligt revisionsudvalg, der sammensættes således, at <ul style="list-style-type: none"> <li>• formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget og, at</li> <li>• 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.</li> </ul>	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 <b>anbefales</b> , at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om: <ul style="list-style-type: none"> <li>• regnskabspraksis på de væsentligste områder,</li> <li>• væsentlige regnskabsmæssige skøn,</li> <li>• transaktioner med nærtstående parter, og</li> <li>• usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.</li> </ul>	X			Revisionsudvalgets kommissorium fastlægger udvalgets ansvar og væsentligste opgaver, herunder overvågning og rapportering af regnskabspraksis og regnskabsmæssige skøn, transaktioner med nærtstående parter samt usikkerhed og risici.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
<p>3.4.5 Det <b>anbefales</b>, at revisionsudvalget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.</li> </ul>	X			<p>Revisionsudvalgets kommissorium omfatter de opgaver, der er beskrevet i anbefalingen. På baggrund af revisionsudvalgets vurdering etablerede PANDORA i 2016 en Governance Risk &amp; Compliance-funktion (GRC). Denne afdeling vil rapportere sine konklusioner og anbefalinger til direktionen og revisionsudvalget mindst en gang om året.</p>
<p>3.4.6. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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,</li> <li>• årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer,</li> <li>• årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom,</li> <li>• overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og</li> </ul>		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. Hos PANDORA håndteres formandskabet i samarbejde mellem formanden og næstformanden for bestyrelsen, og i praksis repræsenterer næstformanden således bestyrelsesformanden i vederlagsudvalget.</p>

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og <ul style="list-style-type: none"> <li>foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.</li> </ul>				
3.4.7. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver: <ul style="list-style-type: none"> <li>indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,</li> <li>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 det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og</li> <li>indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.</li> </ul>	X			Der er nedsat et vederlagsudvalg, og kommissoriet for udvalget beskriver de opgaver, der er anført i anbefalingerne.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
3.4.8 Det <b>anbefales</b> , 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 direktionen 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 <b>anbefales</b> , at bestyrelsen fastlægger en evalueringprocedure, 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 årlig procedure til evaluering af bestyrelsens sammensætning og resultater, samt til evaluering af dens individuelle medlemmers og direktionens resultater. Evalueringen forstås 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 <b>anbefales</b> , at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt 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.	X			Bestyrelsen har i dag ti medlemmer, hvilket vurderes at være tilstrækkeligt til at sikre en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces. I henhold til selskabets vedtægter skal bestyrelsen bestå af mellem tre og ti medlemmer. Nomineringsudvalget tager årligt stilling til bestyrelsens størrelse.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
3.5.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	X			På baggrund af de formelle retningslinjer for, 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 <b>anbefales</b> , 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.
<b>4. Ledelsens vederlag</b>				
<i>4.1. Vederlagspolitikens form og indhold</i>				
4.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder <ul style="list-style-type: none"> <li>• en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,</li> <li>• en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og</li> </ul>	X			Bestyrelsen har vedtaget en vederlagspolitik og retningslinjer for incitamentsaflønnning, der gælder for bestyrelsen og direktionen. Vederlagspolitikken og retningslinjerne for incitamentsaflønnning godkendes på selskabets ordinære generalforsamling. Vederlagspolitikken og retningslinjerne for incitamentsaflønnning indeholder en udtømmende beskrivelse af vederlagskomponenterne, og de er tilgængelige på

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"> <li>• en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.</li> </ul> <p>Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>				<p>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.</p> <p>Vederlagspolitikken og retningslinjerne for incitamentsaf lønning anses for at være tydelige og gennemsigtige.</p>
<p>4.1.2. Det <b>anbefales</b>, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,</li> <li>• sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaf lønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærene på kort og lang sigt,</li> <li>• er klarhed om resultatkrævier og målbarhed for udmøntning af variable dele,</li> <li>• er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og</li> <li>• indgås en aftale, der giver selskabet ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.</li> </ul>	X			<p>Vederlagspolitikken variable komponenter er baseret på definerede resultatkrævier, 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 incitamentsaf lønning beskriver de variable komponenter nærmere.</p> <p>Direktørkontrakterne indeholder en specifik klausul om muligheden for tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af fejlagtige oplysninger.</p>

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
4.1.3 Det <b>anbefales</b> , 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 bestyrelseshonorar.
4.1.4. Det <b>anbefales</b> , at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst tre år efter tildelingen.	X			Den aktiebaserede aflønning af direktionen er struktureret i henhold til anbefalingen.
4.1.5. Det <b>anbefales</b> , 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.
4.2. Oplysning om vederlagspolitikken				



Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
4.2.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	X			Vederlagspolitikken og retningslinjerne for incitamentsaflønnning behandles som et særskilt punkt på dagsordenen for den ordinære generalforsamling og er forklaret i formandens beretning.
4.2.2. Det <b>anbefales</b> , at aktionærene 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 <b>anbefales</b> , 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.
<b>5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision</b>				
<i>5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger</i>				
5.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste	X			Årsrapporten indeholder alle de oplysninger, der skønnes nødvendige og relevante for at forstå

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabs-aflæggelsen samt for selskabets risikostyring.				PANDORAs forretning, herunder oplysninger om regnskabsresultater, driftsmæssig udvikling, selskabsledelse, risikostyring, interne kontroller, aktionærinformation og samfundsansvar. Revisionsudvalget varetager risikostyring på bestyrelsesniveau, og udvalget vurderer mindst en gang årligt, om selskabets 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 <b>anbefales</b> , 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 nedsat en whistleblower-funktion, som bestyrelsen har ansvaret for, og som består af repræsentanter fra <b>CSR, Økonomi, HR og juridisk afdeling.</b>
<i>5.3. Kontakt til revisor</i>				
5.3.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med	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

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.				bestyrelse og den eksterne revisor mødes en gang årligt i forbindelse med godkendelse af årsrapporten.
5.3.2. Det <b>anbefales</b> , 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.