
PANDORA
ÅRSRAPPORT 2017

REDEGØRELSE FOR
GOD SELSKABSLEDELSE

INDHOLDSFORTEGNELSE

INTRODUKTION	3
ANBEFALINGER OG PRAKSIS	3
BESTYRELSE OG DIREKTION	3
BESTYRELSENS VIRKE I 2017	4
BESTYRELSENS SELVEVALUERING.....	5
INTERNE KONTROLLER OG RISIKOSTYRING I FORBINDELSE MED REGNSKABSAFLÆGGELSESPROCESSEN	6
BILAG 1: SKEMA TIL REDEGØRELSE VEDRØRENDE ANBEFALINGERNE FRA KOMITÉEN FOR GOD SELSKABSLEDELSE.....	8

Redegørelse for god selskabsledelse for regnskabsåret 2017, jf. årsregnskabslovens § 107b.

Denne redegørelse udgør en del af ledelsesberetningen i PANDORAs årsrapport for regnskabsperioden 1. januar - 31. december 2017 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. 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 fastlagte oplysningskrav i gældende lovgivning og som udstedt af Nasdaq Copenhagen. Nasdaq Copenhagen har inkorporeret anbefalingerne for god selskabsledelse i "Regler for udstedere af aktier". Bestyrelsen følger fortsat de danske anbefalinger om god selskabsledelse, som blev vedtaget i maj 2013 med mindre tilretninger i 2014. I 2017 valgte PANDORA delvist at afvige fra anbefaling nr. 3.4.6, idet formanden for nomineringsudvalget ikke også er formand for bestyrelsen. Hos PANDORA vælger nomineringsudvalget en formand, som enten skal være formanden eller én af næstformændene for bestyrelsen.

BESTYRELSE OG DIREKTION

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

Bestyrelsens sammensætning skal sikre, at bestyrelsen til enhver tid kan overvåge PANDORAs udvikling og behørigt håndtere de konkrete muligheder og udfordringer, som PANDORA har og står over for. Bestyrelsen og direktionen udarbejder selskabets overordnede strategier og fører tilsyn med, at selskabet har de nødvendige kompetencer og ressourcer til at sikre, at PANDORA kan nå sine mål.

BESTYRELSENS VIRKE I 2017

Bestyrelsen afholdt otte ordinære bestyrelsesmøder i løbet af året med en samlet mødeprocent på 93%. I 2017 var bestyrelsens primære fokusområde fortsat vækst, geografisk ekspansion, produktdiversificering (komplet smykkebrand), IT, udvidelse af produktionen, strategi og selskabets organisationsmæssige udvikling.

Bestyrelsen har etableret et revisionsudvalg, et vederlagsudvalg og et nomineringsudvalg. Bestyrelsen udpeger udvalgsmedlemmer og udvalgsformænd. Udvalgenes kommissorier offentliggøres på selskabets hjemmeside.

Revisionsudvalget

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

- regnskabsaflæggelsesprocessen
- interne kontrol- og risikostyringssystemer
- uafhængig revision

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

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

Vederlagsudvalget

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

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

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

Nomineringsudvalget

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

- beskrivelse af de kvalifikationer og kompetencer, der kræves af medlemmer af bestyrelsen samt direktionen
- nominering af kandidater til bestyrelsen og direktionen
- bestyrelsens selvevaluering
- vurdering af direktionens præstation og samarbejdet mellem bestyrelse og direktion
- successionsplanlægning for den øverste ledelse

Nomineringsudvalget afholdt to møder i 2017 med en mødeprocent på 100%. Hovedaktiviteterne var den årlige selvevaluering, en vurdering af samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen samt en evaluering af de enkelte bestyrelses- og direktionsmedlemmers præstationer.

BESTYRELSENS SELVEVALUERING

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

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

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

INTERNE KONTROLLER OG RISIKOSTYRING I FORBINDELSE MED REGNSKABSAFLÆGGELSESPROCESSEN

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

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

Kontrolmiljø

Bestyrelsen har nedsat et revisionsudvalg, som hjælper bestyrelsen med at overvåge regnskabsaflæggelsesprocesserne og effektiviteten i PANDORAs interne kontroller og risikostyringssystemer. Revisionsudvalget gennemgår væsentlige risici forbundet med PANDORAs virksomhed, aktiviteter og drift samt risici forbundet med regnskabsaflæggelsen. Revisionsudvalget arbejder på at sikre proaktiv, effektiv og systematisk styring af disse risici.

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

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

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

Risikovurdering

Bestyrelsen og direktionen vurderer løbende risici, herunder risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen, og vurderer tiltag til styring eller eliminering og/eller reduktion af de identificerede risici. Revisionsudvalget gennemgår højrisikområder 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 regnskabsaflæggelsesprocessen.

Kontrolaktiviteter

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

Kontrolfunktionerne i økonomiafdelingen, som rapporterer til koncernens CFO, er ansvarlige for at kontrollere 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 passende regnskabsprocesser.

Kontrolprocedurerne omfatter forskellige procedurer til forebyggelse af urigtige oplysninger, væsentlige fejl, udeladelser og svigagtige handlinger. Kontrolprocedurerne testes to gange om året og rapporteres årligt til revisionsudvalget.

Information og kommunikation

Bestyrelsen har vedtaget en Investor 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 revisorerens uafhængighed og kompetencer og andre forhold i relation til revisorerne.

Rammerne for revisorerens 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.	✓			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 anbefales , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer,	✓			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

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.				relevant, og selskabets fremgangsmåde i relation til de forskellige grupper af interessenter er tilgængelig på PANDORAs hjemmeside, herunder selskabets idegrundlag, Investor Relations-politik, CSR-politik og selskabets adfærdskodeks for leverandører.
1.1.3. Det anbefales , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	✓			PANDORA offentliggør kvartalsregnskaber.
<i>1.2. Generalforsamling</i>				
1.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	✓			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

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
				fysisk fremmøde eller som en delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling.
1.2.2. Det anbefales , at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	✓			Aktionærerne 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 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 aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.	✓			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 aktionærerne.
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.	✓			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

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
				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 indeholder et strategimøde og et budgetmøde. I 2017 har bestyrelsen afholdt 8 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.	✓			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.	✓			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.	✓			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

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
				regnskabsåret, eventuelle væsentlige budgetafgivelser samt særlige risici. Forretningsordnen for bestyrelsen og den årlige mødeplan indeholder som et fast punkt en årlig gennemgang af de formelle retningslinjer for direktionen.
2.1.5. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.	✓			Forretningsordnen 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.
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.	✓			Bestyrelsen har fastsat en række mål i relation til kønsmæssig mangfoldighed, som gennemgås en gang årligt. Senest i 2020 skal procentdelen af kvinder i senior management (medlemmer af koncernledelsen, General Managers og Vice Presidents) være mindst 40%. Den kvindelige andel af senior management udgjorde ved udgangen af 2017 39% sammenlignet med 37% i 2016, 33% i 2015 og 34% i 2014. Køns sammensætningen for koncernens lederudviklingsprogrammer bør afspejle

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
				<p>kønssammensætningen for Vice Presidents og den øvrige ledelse. Siden vi igangsatte vores lederudviklingsprogrammer i 2012 har kønssammensætningen samlet været tæt på 50/50. I 2017 udgjorde kvinder 64% af denne ledelsesgruppe og 60% af samme gruppes deltagelse i vores lederudviklingsprogrammer.</p> <p>Inden 2018 skal mindst 35% af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer være kvinder. Ved udgangen af 2017 var 33% af vores bestyrelsesmedlemmer kvinder (3 ud af 9), sammenlignet med 30% i 2016 (3 ud af 10). Vi ligger således et godt stykke over gennemsnittet på 16% for danske børsnoterede selskaber. Bestyrelsen vil fortsat vurdere kønssammensætningen ved valg af nye medlemmer.</p>
<i>2.2. Samfundsansvar</i>				
2.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	✓			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 anbefales , at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens	✓			Bestyrelsen har en formand og en primær og sekundær næstformand, som udgør formandskabet. Den primære næstformand kan

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.				fungere i tilfælde af formandens forfald, og den sekundære næstformand erstatter formanden, hvis både formanden og den primære næstformand har forfald. Den primære og den sekundære næstformand fungerer som effektive sparringspartnere for formanden. Forretningsordnen 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.	✓			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	✓			Der er udarbejdet en kompetencebeskrivelse for bestyrelsen, som offentliggøres på selskabets hjemmeside. Kompetencebeskrivelsen

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. 				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.	✓			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 	✓			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.	✓			I henhold til forretningsordenen er aldersgrænsen for medlemmerne af bestyrelsen 67 år. Bestyrelsesmedlemmernes alder anføres i årsrapporten.
3.1.5. Det anbefales , at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	✓			Alle bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år.
<i>3.2. Bestyrelsens uafhængighed</i>				
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, 	✓			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
<ul style="list-style-type: none"> repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser, 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 ledelseshverv</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.	✓			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.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
<p>3.3.2 Det anbefales, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:</p> <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. 	✓			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.
<i>3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)</i>				
<p>3.4.1. Det anbefales, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ledelsesudvalgenes kommissorier, 	✓			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

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"> udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer. 				afholdte møder samt de enkelte medlemmers kvalifikationer.
3.4.2. Det anbefales , at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	✓			PANDORA har nedsat revisions-, vederlags- og nomineringsudvalg. I alle udvalgene er størsteparten af medlemmerne uafhængige.
3.4.3. Det anbefales , at bestyrelsen nedsætter et egentligt revisionsudvalg, 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. 	✓			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 finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:	✓			Revisionsudvalgets kommissorium fastlægger udvalgets ansvar og væsentligste opgaver, herunder overvågning og rapportering af regnskabspraksis og regnskabsmæssige skøn,

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"> 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. 				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. 	✓			Revisionsudvalgets kommissorium omfatter de opgaver, der er beskrevet i anbefalingen. På baggrund af revisionsudvalgets vurdering etablerede PANDORA i 2016 en Governance Risk & Compliance-funktion (GRC). Denne afdeling vil rapportere sine konklusioner og anbefalinger til direktionen og revisionsudvalget mindst en gang om året.
<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, 		✓		Der er nedsat et nomineringsudvalg, og udvalgets kommissorium beskriver de opgaver, der er anført i anbefalingerne. 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.

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>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 	✓			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
<p>om 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. 				
<p>3.4.8. Det anbefales, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.</p>	✓			<p>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.</p>
<p><i>3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen</i></p>				
<p>3.5.1. Det anbefales, 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.</p>	✓			<p>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.</p>

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
3.5.2. Det anbefales , 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.	✓			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.
3.5.3. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	✓			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 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.	✓			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>				

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
<p>4.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder</p> <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. The remuneration policy should be approved at the general meeting and published on the company's website.</p>	✓			<p>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 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 incitamentsaflønnning anses for at være tydelige og gennemsigtige.</p>
<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 ledelsesaflønnning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt, 	✓			<p>Vederlagspolitikken variable komponenter er baseret på definerede resultatkræterier, 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 incitamentsaflønnning beskriver de variable komponenter nærmere.</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"> 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 på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige. 				Direktørkontrakterne indeholder en specifik klausul om muligheden for tilbagebetaling af variable løndelev, der er udbetalt på grundlag af fejlagtige oplysninger.
4.1.3. Det anbefales , at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.	✓			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 anbefales , at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst tre år efter tildelingen.	✓			Den aktiebaserede aflønning af direktionen er struktureret i henhold til anbefalingen.
4.1.5. Det anbefales , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi	✓			Fratrædelsesgodtgørelse udgør maksimalt en værdi, der svarer til to års vederlag.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
der svarer til de sidste to års vederlag.				
<i>4.2. Oplysning om vederlagspolitikken</i>				
4.2.1. Det anbefales , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	✓			Vederlagspolitikken og retningslinjerne for incitamentsaf lønning behandles som et særskilt punkt på dagsordenen for den ordinære generalforsamling og er forklaret i formandens beretning.
4.2.2. Det anbefales , at aktionærene på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	✓			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.	✓			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.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
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 regnskabs-aflæggelsen samt for selskabets risikostyring.	✓			Årsrapporten indeholder alle de oplysninger, der skønnes nødvendige og relevante for at forstå 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 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.	✓			Bestyrelsen har nedsat en whistleblower-funktion, som bestyrelsen har ansvaret for, og som består af repræsentanter fra CSR, Økonomi, HR og juridisk afdeling.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger delvis	Virksomheden følger ikke	Årsagen til, at Selskabet delvis følger/ikke følger en anbefaling
<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.	✓			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.	✓			Revisionsaftalen og revisionshonoraret godkendes af bestyrelsen på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.