

Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse for regnskabsåret 2012, jf. årsregnskabslovens § 107b.

Denne redegørelse udgør en del af ledelsesberetningen i PANDORAs årsrapport for regnskabsperioden 1. januar - 31. december 2012 og er udarbejdet i henhold til årsregnskabslovens § 107b.

Som krævet af et selskab, der er noteret på NASDAQ OMX Copenhagen, offentliggør PANDORA ligeledes, i henhold til regler for udstedere af aktier, en redegørelse for, i hvilken udstrækning selskabet følger Komiteen for god selskabsledelses anbefalinger om god selskabsledelse 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

Målet for god selskabsledelse og kommunikation er at sikre gennemsigtighed, ansvarlighed og at PANDORA opfylder sine forpligtelser overfor aktionærer, kunder, forbrugere, medarbejdere, myndigheder og andre vigtige interessenter så godt som muligt for således at maksimere den langsigtede værdiskabelse.

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

I henhold til anbefalingerne skal selskabet forklare eventuelle tilfælde, hvor anbefalingerne ikke følges. PANDORA har valgt at fravige anbefalingerne vedrørende bestyrelsens og ledelsens vederlag på følgende områder, idet Selskabet ønsker at tilskynde til fælles og vedvarende, langsigtede mål for ledelsen og aktionærerne i overensstemmelse med Selskabets strategi:

- Formanden for bestyrelsen er berettiget til at modtage en yderligere engangsbonus i aktier for et beløb på DKK 6,5 millioner, i det omfang visse resultatmål for EBITDA (på justeret grundlag) defineret i Selskabets forretningsplan nås for regnskabsårene 2013, 2014 eller 2015 (anbefaling nr. 6.1.6)
- PANDORA har etableret en aktieordning, 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 (anbefaling nr. 6.1.6)
- Vederlagspolitikken for ledelsen indeholder ingen særlig klausul angående tilbagebetaling af variable dele af vederlagspakken på baggrund af forkerte oplysninger, idet PANDORA anser reglerne i den danske lovgivning for tilstrækkelige i sådanne tilfælde (anbefaling nr. 6.1.8)

BESTYRELSE OG DIREKTION

Den nuværende praksis i Danmark er, at beføjelserne fordeles mellem bestyrelsen og direktionen, og at der eksisterer en uafhængighed mellem disse to organer. Bestyrelsen vælges af generalforsamlingen og alle bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år. Direktionen udpeges af bestyrelsen. Direktionen varetager

Selskabets daglige ledelse, mens bestyrelsen fører tilsyn med direktionens arbejde og er ansvarlig for den generelle strategiske ledelse. Bestyrelsens hovedopgaver er at sikre, at PANDORA har et stærkt ledelsesteam, en passende organisationsstruktur, effektive forretningsgange, optimal kapitalstruktur, gennemsigtig bogføring og bogføringsrutiner samt ansvarlig kapitalstyring.

Bestyrelsens sammensætning skal sikre, at bestyrelsen til enhver tid har de nødvendige kompetencer til at overvåge Selskabets udvikling og behørigt håndtere de konkrete muligheder og udfordringer, som PANDORA har og står over for. Bestyrelsen og PANDORAs direktion 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 PANDORAs økonomiske udvikling og de dertil hørende planlægnings- og rapporteringssystemer.

BESTYRELSENS VIRKE I 2012

Bestyrelsen holdt 12 ordinære bestyrelsesmøder i løbet af året med en samlet mødeprocent på 91,6%. I 2012 beskæftigede bestyrelsen sig særligt med eksekveringen af 18-måneders turnaround-planen, gennemførelsen af omfattende tiltag til balancering af lagrene, tilpasningen af pris- og produktstrukturen, en forbedring af like-for-like-salget i Konceptbutikkerne, fastlæggelse af definitionen for optimal kapitalstruktur og udbyttepolitik samt introduktion af to nye bestyrelsesmedlemmer og ny CEO.

BESTYRELSESUDVALG

Bestyrelsen har etableret et revisionsudvalg, et vederlagsudvalg og et nomineringsudvalg, hvoraf størstedelen af medlemmerne er uafhængige bestyrelsesmedlemmer som defineret i anbefalingerne udstedt af Komiteen for god Selskabsledelse. Bestyrelsen udpeger udvalgsmedlemmer og udvalgsformanden. Udvalgenes vedtægter og aktiviteter offentliggøres på Selskabets hjemmeside.

Revisionsudvalget

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

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

- Regnskabsaflæggelsesproceduren
- Interne kontrol- og risikostyringssystemer
- Ekstern revision

Revisionsudvalget holdt seks møder i 2012 med en mødeprocent på 100%. Hovedaktiviteterne i 2012 var:

- Møder med ledelsen og eksterne revisorer for at gennemgå den reviderede årsrapport
- Møder med ledelsen for at gennemgå delårsrapporterne, de vigtigste regnskabsprincipper og væsentlige regnskabsmæssige skøn
- Stillingtagen til om Selskabets interne kontroller og risikostyringsystemer er tilstrækkelige og effektive
- Gennemgang af Selskabets væsentligste finansielle risici
- Vurdering af behovet for en intern revisionsfunktion
- anbefalinger til valget af eksterne revisorer samt godkendelse af honorar til eksterne revisorer
- Revisionsudvalgets årlige selvevaluering

Vederlagsudvalget

De nuværende medlemmer af vederlagsudvalget er Allan Leighton (formand), Marcello V. Bottoli, Torben Ballegaard Sørensen, Christian Frigast og Ronica Wang.

Vederlagsudvalgets væsentligste opgaver er:

- At udarbejde anbefalinger til bestyrelsen om vederlagspolitikken for bestyrelsen og de 15 øverste direktører, herunder direktionen, hvad angår faste og variable dele af vederlagspakken
- At fremsætte forslag til bestyrelsen til dennes og de ledende medarbejderes samlede individuelle vederlagspakke
- At sikre, at oplysningerne om vederlag i årsrapporten er korrekte, nøjagtige og tilstrækkelige

Vederlagsudvalget holdt tre møder i 2012 med en mødeprocent på 82%. Hovedaktiviteten var den årlige gennemgang af vederlagspolitikken og vejledningen for incitamentsafkløning samt godkendelse af Selskabets samlede lønregulering. Som et led i denne gennemgang foretog udvalget en sammenligning af det samlede vederlag til Selskabets ledende medarbejdere i forhold til nationale og international tendenser.

Nomineringsudvalget

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

- Beskrivelse af de kvalifikationer, der kræves af medlemmer af bestyrelsen samt direktionen
- Nominering af kandidater til bestyrelsens godkendelse i forbindelse med besættelse af ledige poster i bestyrelsen og direktionen
- Bestyrelsens selvevaluering
- Vurdering af direktionens præstation og samarbejdet mellem bestyrelse og direktion

- Afløserplanlægning for den øverste ledelse

Nomineringsudvalget holdt to møder i 2012 med en mødeprocent på 100%. Udvalgets hovedaktivitet i 2012 var den årlige bestyrelseevaluering samt søgning, valg og uddannelse af nye bestyrelsesmedlemmer.

VEDERLAGSPOLITIK

PANDORAs vederlagspolitik gælder for bestyrelsen og direktionen og skal godkendes af generalforsamlingen. Den dækker den faste såvel som den incitamentsbaserede aflønning og har til formål at tiltrække, fastholde og motivere medlemmerne af bestyrelsen og direktionen.

Bestyrelsens vederlag

Hvert bestyrelsesmedlem modtager et fast årligt honorar. Basishonoraret er ens for alle bestyrelsesmedlemmer, bortset fra formanden. Næstformanden modtager 1,5 gange basishonoraret. Der er nedsat en række udvalg, og medlemmerne af hvert udvalg modtager et fast honorar for deres bidrag. Formanden for udvalget modtager 1,5 gange dette honorar. Bestyrelsesformanden modtager ikke honorar for udvalgsarbejde.

Direktionens vederlag

Direktionens vederlagspakke består af en fast basisløn, en kortsigtet kontant bonus, en langsigtet aktiebaseret incitamentsordning samt andre goder. Formålet med den kortsigtede kontante bonus er at fremme præstationen og sikre, at medlemmerne af direktionen belønnes for deres individuelle bidrag til Selskabets succes på en rimelig og ansvarlig måde. Den kortsigtede kontante bonus kan maksimalt resultere i en ekstraudbetaling på 50% af den årlige basisløn for direktionen. Målene for det kortsigtede kontante bonusprogram fastlægges af vederlagsudvalget og godkendes af bestyrelsen. Formålet med det langsigtede incitamentsprogram er at fremme direktionens samlede præstation og sikre overensstemmelse mellem direktionens interesser og Selskabets aktionærers langsigtede interesser. Der udbetales ikke fratrædelsesgodtgørelse i tilfælde af opsigelse i forbindelse med forsætlig pligtforsømmelse eller grov uagtsomhed.

BESTYRELSENS SELVEVALUERING

Bestyrelsen foretager en gang om året en selvevaluering for løbende at forbedre sin præstation og samarbejdet med direktionen. Formanden, som også er formand for nomineringsudvalget, styrer vurderingsforløbet. Vurderingen udføres en gang årligt ved, at hver enkelt bestyrelsesmedlem udfylder et spørgeskema efterfulgt af en individuel samtale med formanden. Når svarene er samlet ind, fremlægges resultatet på det efterfølgende bestyrelsesmøde, og de områder, der skal forbedres i det kommende år, identificeres.

Blandt de emner, der behandles i selvevalueringen, er bestyrelsens sammensætning, nomineringsprocessen samt bestyrelsens kompetencer. Derudover afdækkes

det, hvordan bestyrelsen fungerer, atmosfæren, samarbejdet med direktionen, bestyrelsens involvering i finansielle forhold og kontrol, de individuelle bidrag og udvalgsarbejdet.

Selvevalueringen i 2012 førte til følgende konklusion: Bestyrelsen er velfungerende, er som helhed fagligt velkvalificeret til at understøtte PANDORAs forretning og der er "god kemi" og respekt mellem bestyrelsesmedlemmerne. De konklusioner, der er draget af vurderingen, har også resulteret i en yderligere styrkelse af proceduren for afløserplanlægning samt en yderligere strukturering af arbejdet i nominerings- og vederlagsudvalget. Formanden foretager en gang om året en formel vurdering af direktionen.

INTERNE KONTROLLER OG RISIKOSTYRING I FORBINDELSE MED REGNSKABSAFLÆGGELSESPROCESSEN

Formålet med PANDORA s interne kontroller og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelses processen er at sikre, at både de interne og eksterne regnskaber aflægges i henhold til IFRS som vedtaget af EU og yderligere danske oplysningskrav for årsrapporter for børsnoterede selskaber, samt at regnskaberne giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation. Selvom de interne kontrol og risikostyringssystemer er til for at sikre, at væsentlige fejl eller uregelmæssigheder identificeres og rettes, kan der ikke gives fuld sikkerhed for, at alle fejl opdages og rettes. De interne kontrol- og risikostyringssystemer udvikles løbende og omfatter:

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

Kontrolmiljø

Bestyrelsen har oprettet et revisionsudvalg, som hjælper bestyrelsen med at overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen og effektiviteten i PANDORA s interne kontrol- og risikostyringssystemer. Direktionen er ansvarlig for at opretholde kontroller og et effektivt risikostyringssystem, og har taget de nødvendige skridt, for at håndtere de identificerede risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. Sammensætningen af bestyrelsen, revisionsudvalget og direktionen sikrer, at der altid er relevante kompetencer i Selskabet til varetagelse af interne kontroller og risikostyring i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen.

Risikovurdering

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

- Væsentlige regnskabsmæssige skøn
- Væsentlige ændringer i regnskabsprincipper

Revisionsudvalget overvåger en gennemgang af de interne kontroller mindst én gang om året for at vurdere, om de er effektive i forhold til de risici, der identificeres i regnskabsaflæggelsesprocessen.

Kontrolaktiviteter

PANDORA's globale Finance Management Forum mødes en gang i kvartalet. Dette er samtidig forum for fastlæggelse af strategi for optimering af koncernens finansfunktion. Kontrollfunktionerne i økonomifunktionen, som rapporterer til koncernens CFO, er ansvarlige for at kontrollere regnskabsrapporteringen fra moderselskabet og datterselskaberne. Økonomifunktionens kompetencer vurderes løbende for at sikre et passende og tilfredsstillende kontrolmiljø. Koncernen har defineret et internt kontrolsystem, som identificerer væsentlige processer, indbyggede risici og kontrolprocedurer med henblik på at sikre regnskabsprocesserne.

Information og kommunikation

PANDORA etablerede i 2012 et fælles ERP-system for alle enheder bortset fra USA og Canada. Dette system gør det muligt at opnå stor gennemsigtighed på det finansielle område og udgør samtidig grundlaget for at øge såvel datakvalitet som rapporteringshastighed. PANDORA afholder konferencer for økonomicheferne for at drøfte den seneste udvikling i væsentlige regnskabsforhold samt "best practice" vedrørende interne kontroller.

Overvågning

Datterselskabernes regnskabsaflæggelse kontrolleres løbende, og der er fastlagt procedurer for kontrol og test af disse aflæggelser. Procedurene etableres ligeledes for at sikre, at eventuelle fejl kommunikerer til og rettes af de selskaber, der aflægger regnskab. Revisionsudvalget overvåger de interne kontrolsystemer for at sikre, at eventuelle svagheder elimineres og at eventuelle fejl i regnskaberne, som identificeres og rapporteres af revisorerne, rettes, herunder at der gennemføres kontroller eller procedurer for at forhindre sådanne fejl.

REVISION

Selskabets eksterne revisorer vælges for et år ad gangen på den ordinære generalforsamling efter indstilling fra revisionsudvalget. 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 anbefaling fra revisionsudvalget.

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

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse			
<i>1.1. Dialog mellem selskabet og selskabets aktionærer</i>			
1.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan bl.a. gennem Investor Relations-arbejde sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at det centrale ledelsesorgan kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet, og at Investor Relations-materiale gøres tilgængeligt for alle investorer på selskabets hjemmeside	X		PANDORA har etableret en Investor Relations-funktion. Formanden, CEO'en, CFO'en og Investor Relations-medarbejderen er investorernes og aktionærernes primære kontaktpersoner. PANDORA kommunikerer direkte med sine aktionærer via personlige møder, konferencer, telefon og e-mail-korrespondance, den årlige generalforsamling, tele- og webcast samt skriftligt via selskabets hjemmeside, års- og kvartalsregnskaber og selskabsmeddelelser, når der er behov for det. Der er udarbejdet en politik for selskabets kommunikation med investorerne. Der udarbejdes en særlig Investor Relations-rapport til bestyrelsen i forbindelse med de almindelige bestyrelsesmøder.
<i>1.2. Kapital- og aktiestruktur</i>			
1.2.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan årligt vurderer, hvorvidt selskabets kapital- og aktiestruktur fortsat er i aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør for denne vurdering 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.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<i>1.3. Generalforsamling</i>			
1.3.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.	X		PANDORA kommunikerer aktivt med aktionærerne på selskabets årlige generalforsamlinger. Der sendes en generalforsamlingsindkaldelse sammen med dagsordenen til alle navnenoterede aktionærer. Alle dokumenter vedrørende 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.
1.3.2. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan beslutter eller indstiller til generalforsamlingen, om generalforsamling skal afholdes ved fysisk fremmøde eller som delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling.	X		Bestyrelsen har besluttet, at generalforsamlinger afholdes ved fysisk fremmøde. PANDORA følger løbende den teknologiske udvikling, og bestyrelsen vurderer hvert år i forbindelse med godkendelsen af generalforsamlingsindkaldelsen, hvorvidt afholdelsen af generalforsamlingen skal ske ved fysisk fremmøde eller som en delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling. 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.
1.3.3 Det anbefales , at der i fuldmagter til det øverste ledelsesorgan gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	X		Aktionærerne har ret til at anføre på en fuldmagtsblanket, hvordan de ønsker at stemme på hvert enkelt punkt på dagsordenen.
1.3.4 Det anbefales , at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.	X		Samtlige medlemmer af bestyrelsen og direktionen var til stede på generalforsamlingen.
<i>1.4. Overtagelsesforsøg</i>			

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
1.4.1 Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan fra det øjeblik, det får kendskab til, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat, afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærene fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.	X		PANDORA er i princippet enig i anbefalingen. Der vil blive taget stilling til, hvilke tiltag der skal tages fra sag til sag med behørig hensyntagen til aktionærene.
1.4.2. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan giver aktionærene mulighed for reelt at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår.	X		PANDORA er i princippet enig i anbefalingen. Der vil blive taget stilling til, hvilke tiltag der skal tages fra sag til sag med behørig hensyntagen til aktionærene.
2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet samt selskabets samfundsansvar			
<i>2.1. Selskabets politik i relation til interessenterne</i>			
2.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan identificerer selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.	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 hjemmeside.
2.1.2. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder investorerne, og sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	X		PANDORA har vedtaget en række erklæringer og politikker for selskabets forhold til dets væsentligste grupper af interessenter, herunder selskabets mission, Investor Relations- og CSR-politikker, politikker for ekstern kommunikation og en whistle-blower-ordning.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<i>2.2. Samfundsansvar</i>			
2.2.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	X		PANDORAs CSR-politik er tilgængelig på selskabets hjemmeside sammen med oplysninger om selskabets fremgangsmåde og specifikke CSR-aktiviteter.
3. Åbenhed og transparens			
<i>3.1. Afgivelse af oplysninger til markedet</i>			
3.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi.	X		PANDORAs kommunikationsstrategi udgøres af selskabets særskilte politikker for Investor Relations, medieforhold, corporate branding og CSR.
3.1.2. Det anbefales , at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.	X		Oplysninger, herunder selskabsmeddelelser og delårs- og årsrapporter, offentliggøres både på dansk og engelsk og gøres tilgængelige på selskabets hjemmeside.
3.1.3. Det anbefales , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	X		PANDORA offentliggør kvartalsregnskaber.
4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar			
<i>4.1. Overordnede opgaver og ansvar</i>			
4.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	X		Bestyrelsen fastlægger selskabets mission, vision, overordnede strategi og strategiske målsætninger mindst en gang årligt, og denne procedure er medtaget i bestyrelsens generelle årlige mødeplan.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
4.1.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt drøfter og sikrer, at de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede for, at selskabet kan nå sine strategiske mål.	X		Bestyrelsen drøfter mindst en gang årligt, hvorvidt selskabet er behørigt organiseret og hvorvidt de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede for, at selskabet kan nå sine strategiske mål, og denne procedure er medtaget i bestyrelsens generelle årlige mødeplan.
4.1.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger sine væsentligste opgaver i relation til den finansielle og ledelsesmæssige kontrol med selskabet, herunder på hvilken måde det vil udøve kontrol med direktionens arbejde.	X		Bestyrelsen har fastlagt sit ansvar i forretningsordenen, herunder om finansiell og ledelsesmæssig kontrol og tilsyn med direktionens arbejde. Revisionsudvalgets vedtægter beskriver nærmere de væsentligste opgaver relateret til finansiell og ledelsesmæssig kontrol.
4.1.4. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan hvert år drøfter selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder at der er lige muligheder for begge køn, samt at det øverste ledelsesorgan fastsætter konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.	X		<p>PANDORAs bestyrelse har fastsat følgende mål i relation til mangfoldighed:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inden 2015 skal mindst 35% (3 ud af 8) af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer være kvinder. Efter selskabets generalforsamling i marts 2012 er 25% af bestyrelsesmedlemmerne kvinder. • Mindst 50% af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer bør have væsentlig international erfaring med ledelse i og af store virksomheder eller institutioner. Efter selskabets ordinære generalforsamling i marts 2012 har mere end 50% af bestyrelsesmedlemmerne international erfaring i henhold til denne definition. • Antallet af deltagere i selskabets ledelsesprogrammer for årene

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
			<p>2012-2015 (samlet) bør mindst afspejle kønssammensætningen i koncernens lederstillinger (i dag 41% kvinder og 59% mænd).</p> <ul style="list-style-type: none"> Senest i 2020 bør kønsfordelingen for den øverste ledelse (direktion, General Managers og Vice Presidents) være 40-60. I dag er 24% (12 ud af 50) kvinder. Årsrapporten skal hvert år indeholde en redegørelse for fremskridt.
<i>4.2. Forretningsordener</i>			
4.2.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår sin forretningsorden med henblik på at sikre, at den er dækkende og tilpasset selskabets virksomhed og behov.	X		Forretningsordenen gennemgås mindst en gang om året.
4.2.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår og godkender en forretningsorden for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til det øverste ledelsesorgan samt til kommunikation i øvrigt mellem de to ledelsesorganer.	X		<p>I henhold til formelle instrukser skal direktionen til hvert ordinært bestyrelsesmøde redegøre for aktiviteterne i selskabet for den forløbne periode, herunder delårsregnskaber, større transaktioner, forventninger til den resterende del af regnskabsåret, eventuelle væsentlige budgetafgivelser samt særlige risici.</p> <p>Forretningsordenen for bestyrelsen og den årlige mødeplan indeholder som et fast punkt en årlig gennemgang af procedurer for direktionen.</p>
<i>4.3. Formanden og næstformanden for det øverste ledelsesorgan</i>			
4.3.1. Det anbefales , at der vælges en næstformand for det øverste ledelsesorgan, som fungerer i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for	X		Bestyrelsen har en formand og en næstformand, som udgør formandskabet. Næstformanden kan fungere i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt fungere som en effektiv sparringspartner for formanden.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
formanden.			
4.3.2. Det anbefales , at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.	X		Forretningsordenen for bestyrelsen indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.
4.3.3. Det anbefales , at formanden for det øverste ledelsesorgan organiserer, indkalder og leder møderne med henblik på at sikre effektiviteten i ledelsesorganets arbejde og med henblik på at skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet.	X		Formanden organiserer, indkalder og leder møderne i henhold til kravene i forretningsordenen for bestyrelsen. For at sikre effektivitet i mødeafholdelsen udarbejdes en årlig mødeplan med mødedatoer og -sted, faste punkter på dagsordenen og bestyrelsens forventede ledelsesopgaver. Sammen med en årlig mødeplan for de tre udvalg sikres det hermed, at alle væsentlige ledelsesopgaver udføres som påkrævet.
4.3.4. Det anbefales , at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, skal der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom inklusive forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der skal sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. Aftaler om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal oplyses i en selskabsmeddelelse.	X		PANDORA følger principielt anbefalingen og vil fra sag til sag offentliggøre de relevante oplysninger.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering			
<i>5.1. Sammensætning</i>			
5.1.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan årligt beskriver, hvilke kompetencer det skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og at kompetencebeskrivelsen offentliggøres på hjemmesiden. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af det øverste ledelsesorgan bør udformes i lyset heraf.	X		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.
5.1.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan sikrer en formel, grundig og for medlemmerne transparent proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til ledelsesorganet. 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. international erfaring, køn og alder.	X		Det er nomineringsudvalgets ansvar at sikre en formel, grundig og transparent proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen. Principperne er nedfældet i vedtægterne for nomineringsudvalget. Vedtægterne er tilgængeligt på selskabets hjemmeside.
5.1.3. Det anbefales , at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til det øverste ledelsesorgan er på dagsordenen, udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske	X		De anbefalede oplysninger fremgår af indkaldelsen til generalforsamling.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
virksomheder samt krævende organisationsopgaver.			
5.1.4. Det anbefales , at der årligt i ledelsesberetningen redegøres for sammensætningen af det øverste ledelsesorgan, herunder for mangfoldighed, samt for de enkelte medlemmers særlige kompetencer.	X		En beskrivelse af de enkelte bestyrelsesmedlemmer og deres særlige kompetencer er anført i selskabets årsrapport, på selskabets hjemmeside og i indkaldelsen til generalforsamling.
<i>5.2. Uddannelse af medlemmer af det øverste ledelsesorgan</i>			
5.2.1. Det anbefales , at nye medlemmer af det øverste ledelsesorgan ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet.	X		Der er forberedt et formaliseret introduktionsprogram for alle nye bestyrelsesmedlemmer, som omfatter møde med formanden og direktionen samt besøg på selskabets produktionsanlæg og salgslokaler.
5.2.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.	X		Det er et led i bestyrelsens årlige selvevaluering, som omfatter personlige samtaler med alle bestyrelsesmedlemmerne om deres ansvar, bidrag og eventuelle uddannelsesbehov.
<i>5.3. Antal medlemmer af det øverste ledelsesorgan</i>			
5.3.1. Det anbefales , at antallet af medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke er større end, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.	X		Bestyrelsen har i dag otte 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 otte medlemmer.
5.3.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan i forbindelse med forberedelsen af hvert års	X		Nomineringsudvalget tager årligt stilling til bestyrelsens størrelse.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<p>generalforsamling overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.</p>			
<p>5.4. Det øverste ledelsesorgans uafhængighed</p>			
<p>5.4.1. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan kan handle uafhængigt af særinteresser.</p> <ul style="list-style-type: none"> • For at være uafhængig må den pågældende ikke: • være eller inden for de seneste fem år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab, • have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af det øverste ledelsesorgan, • 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 	<p>X</p>		<p>Bestyrelsen består af otte medlemmer, hvoraf fem anses som værende uafhængige (62,5%) baseret på de kriterier, som er opstillet under anbefaling 5.4.1.</p>

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
forbindelse) med selskabet eller et associeret selskab, <ul style="list-style-type: none"> • være eller inden for de seneste tre 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 det øverste ledelsesorgan i mere end 12 år, eller • være i nær familie med personer, som betragtes som afhængige. 			
5.4.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt oplyser, hvilke medlemmer det anser for uafhængige, og at det oplyses, om nye kandidater til det øverste ledelsesorgan anses for uafhængige.	X		Oplysning om uafhængighed medtages i indkaldelsen til generalforsamling, i selskabets årsrapport og ligger på selskabets hjemmeside.
<i>5.5. Medarbejdervalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan</i>			
5.5.1. Det anbefales , at der i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside redegøres for reglerne for medarbejdervalg og for selskabets anvendelse heraf i selskaber, hvor medarbejderne har valgt at benytte selskabslovgivningens regler om medarbejderrepræsentation.	X		Valg af medarbejdere til bestyrelsen reguleres af selskabslovgivningens regler. Til dato er der ingen medarbejdervalgte medlemmer i bestyrelsen, da medarbejderne ikke har anmodet om medarbejderrepræsentation.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
5.6. Mødefrekvens			
5.6.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mødes regelmæssigt i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når det i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov, samt at antallet af afholdte møder oplyses i årsrapporten.	X		Bestyrelsen mødes sædvanligvis seks gange årligt som minimum. Alle mødedatoer og væsentlige bestyrelsesopgaver behandles i den årlige mødeplan, som opdateres en gang årligt. Mødeplanen indeholder et strategimøde og et budgetmøde. I 2012 holdt bestyrelsen 12 møder. Antallet af bestyrelsesmøder oplyses i årsrapporten.
5.7. Medlemmernes engagement og antallet af andre ledelseshverv			
5.7.1. Det anbefales , at hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.	X		Årsrapporten og PANDORAs hjemmeside indeholder oplysninger om hvert enkelt bestyrelsesmedlems ledelseshverv i andre danske og udenlandske virksomheder samt bestyrelsesposter. Forretningsordenen begrænser ikke antallet af bestyrelsesmedlemmernes andre hverv.
5.7.2. Det anbefales , at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af det øverste ledelsesorgan: <ul style="list-style-type: none"> den pågældendes stilling, den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver, og det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet 	X		Årsrapporten indeholder de anbefalede oplysninger.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.			
5.8. Aldersgrænse			
5.8.1. Det anbefales , at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af det øverste ledelsesorgan, og at årsrapporten indeholder oplysninger om aldersgrænsen og om alderen på de enkelte bestyrelsesmedlemmer.	X		I henhold til forretningsordenen er aldersgrænsen for medlemmerne af bestyrelsen 70 år. Bestyrelsesmedlemmernes alder anføres i årsrapporten.
5.9. Valgperiode			
5.9.1. Det anbefales , at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	X		Alle bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år.
5.9.2. Det anbefales , at årsrapporten oplyser tidspunktet for medlemmets indtræden i det øverste ledelsesorgan, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, samt udløbet af den aktuelle valgperiode.	X		Årsrapporten indeholder de anbefalede oplysninger.
5.10. Ledelsesudvalg (komitéer)			
5.10.1. Det anbefales , at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på	X		Der er udarbejdet vedtægter for alle tre udvalg. Vedtægterne indeholder krav om offentliggørelse i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside af væsentlige aktiviteter i det forløbne år, antal afholdte møder og de enkelte

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
selskabets hjemmeside offentliggør: <ul style="list-style-type: none"> • ledelsesudvalgenes kommissorier, • udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt • navnene på medlemmerne i det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer og, hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer. 			medlemmers kvalifikationer.
5.10.2. Det anbefales , at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	X		Pandora har nedsat revisions-, vederlags- og nomineringsudvalg, som hver især har mindst tre medlemmer, hvoraf størsteparten er uafhængige.
5.10.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt revisionsudvalg.	X		Der er nedsat et revisionsudvalg.
5.10.4. Det anbefales , at det ved sammensætningen af revisionsudvalget sikres, at: <ul style="list-style-type: none"> • formanden for det øverste ledelsesorgan 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 	X		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.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
optaget til handel på et reguleret marked.			
<p>5.10.5. Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til det øverste ledelsesorgan om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • regnskabspraksis på de væsentligste områder • væsentlige regnskabsmæssige skøn • transaktioner med nærtstående parter og • usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne. 	X		Vedtægterne for revisionsudvalget fastlægger udvalgets ansvar og hovedopgaver samt principperne for medlemskab, udnævnelse og mødestruktur. De opgaver, der er anført i anbefalingerne, udføres af revisionsudvalget.
<p>5.10.6. Det anbefales, at revisionsudvalget:</p> <ul style="list-style-type: none"> • årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, • fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget, og • overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger. 	X		Vedtægterne for revisionsudvalget fastlægger udvalgets ansvar og hovedopgaver samt principperne for medlemskab, udnævnelse og mødestruktur. De opgaver, der er anført i anbefalingerne, udføres af revisionsudvalget. PANDORA har ikke på nuværende tidspunkt en intern revisionsfunktion.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<p>5.10.7. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et nomineringsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • beskrive de kvalifikationer, der kræves i de to ledelsesorganer 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, • årligt vurdere ledelsesorganernes struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale det øverste ledelsesorgan eventuelle ændringer, • årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til det øverste ledelsesorgan herom, • overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af ledelsesorganerne, til kandidater til ledelsesposter, og • indstille til det øverste ledelsesorgan forslag til kandidater til ledelsesorganerne. 	X		Der er nedsat et nomineringsudvalg, og vedtægterne for udvalget beskriver de opgaver, der er anført i anbefalingerne.
<p>5.10.8 Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som</p>	X		Der er nedsat et vederlagsudvalg, og vedtægterne for udvalget beskriver de opgaver, der er anført i anbefalingerne.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<p>har mindst følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning) for det øverste ledelsesorgan og direktionen til det øverste ledelsesorgans godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, • fremkomme med forslag til det øverste ledelsesorgan om vederlag til medlemmer af det øverste ledelsesorgan 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, medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og • overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekte, retvisende og fyldestgørende. 			
<p>5.10.9 Det anbefales, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.</p>	X		<p>Hvad angår vederlag, undgår vederlagsudvalget at anvende de samme eksterne rådgivere som ledelsen. Udvalget og ledelsen holder hinanden orienteret, hvis og når der skal bruges eksterne rådgivere.</p>

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<i>5.11. Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen</i>			
5.11.1 Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan fastlægger en evalueringsprocedure, hvor det samlede øverste ledelsesorgans og dets individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.	X		Bestyrelsen har fastlagt en formel evalueringsprocedure, hvor bestyrelsens og dens individuelle medlemmers resultater samt bestyrelsens sammensætning årligt evalueres.
5.11.2 Det anbefales , at evalueringen af det øverste ledelsesorgan forestås af formanden, at resultatet drøftes i det øverste ledelsesorgan, og at der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved selvevalueringen og resultaterne heraf.	X		Evalueringen forestås af nomineringsudvalget i tæt samarbejde med formanden og har form af anonyme spørgeskemaer, personlige samtaler med bestyrelsesmedlemmerne og drøftelser i den samlede bestyrelse. Årsrapporten oplyser om fremgangsmåden og resultaterne af evalueringen.
5.11.3 Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	X		På baggrund af 'Instruktioner til direktionen', som indeholder retningslinjer for ansvarsfordelingen mellem selskabets bestyrelse og direktion, vurderer bestyrelsen formelt en gang årligt i forbindelse med bestyrelsesevalueringen hvert enkelt direktionsmedlems arbejde og samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen.
5.11.4 Det anbefales , at direktionen og det øverste ledelsesorgan fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem formanden for det øverste ledelsesorgan og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for det øverste ledelsesorgan.	X		Dette er et led i bestyrelsens formelle årlige selvevaluering.
6. Ledelsens vederlag			

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<i>6.1. Vederlagspolitikens form og indhold</i>			
6.1.1 Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.	X		Bestyrelsen har vedtaget en vederlagspolitik og retningslinjer for incitamentsaflønnning, der gælder for bestyrelsen og direktionen.
6.1.2 Det anbefales , at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.	X		Vederlagspolitikken og retningslinjerne for incitamentsaflønnning godkendes på selskabets generalforsamling.
6.1.3 Det anbefales , at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af det øverste ledelsesorgan og direktionen.	X		Vederlagspolitikken og retningslinjerne for incitamentsaflønnning indeholder en udtømmende beskrivelse af vederlagskomponenterne og er tilgængelige på selskabets hjemmeside.
6.1.4 Det anbefales , at vederlagspolitikken indeholder: <ul style="list-style-type: none"> • en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og • en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. 	X		Vederlagspolitikken og retningslinjerne for incitamentsaflønnning indeholder de anbefalede komponenter.
6.1.5 Det anbefales , at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter, <ul style="list-style-type: none"> • fastsættes grænser for de variable dele 	X		Vederlagets 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

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<p>af den samlede vederlæggelse,</p> <ul style="list-style-type: none"> • sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelses aflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærene på kort og lang sigt, • er klarhed om resultatkræterier og målbarhed for udmøntning af variable dele, og • er kræterier, der sikrer, at optjeningsperioden for de variable dele af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår. 			komponenter nærmere.
<p>6.1.6 Det anbefales, at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.</p>		X	<p>Da PANDORA ønsker at tilskynde til fælles og vedvarende langsigtede mål for bestyrelsen og aktionærene, har selskabet valgt at afvige fra anbefalingerne med hensyn til vederlag på følgende områder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formanden for bestyrelsen er berettiget til at modtage en yderligere engangsbonus i aktier for et beløb på DKK 6,5 mio. i det omfang, visse resultatmål for EBITDA (på justeret grundlag) defineret i selskabets forretningsplan nås for regnskabsårene 2013, 2014 eller 2015. • PANDORA har etableret en aktieordning, hvor bestyrelsesformanden og andre medlemmer af bestyrelsen hver især skal eje et mindste antal aktier svarende til størrelsen af deres respektive første årlige bruttovederlag.
<p>6.1.7 Det anbefales, at hvis direktionen aflønnes med aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. optionerne tildeles</p>	X		<p>Aktiebaseret aflønning af direktionen er struktureret i henhold til anbefalingen 6.1.7.</p>

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
periodisk og bør tidligst kunne udnyttes tre år efter tildelingen. Forholdet mellem indløsningskursen og markedskursen på tildelingstidspunktet skal forklares. Forholdet mellem indløsningskursen og markedsprisen på tildelingstidspunktet bør forklares.			
6.1.8 Det anbefales , at vederlagsaftaler for direktionen, der indeholder aftaler om variable lønandele, fastslår en ret for selskabet 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.		X	I henhold til dansk ret kan selskabet kræve tilbagebetaling af vederlag i tilfælde af bedrageri eller lignende adfærd. PANDORA vurderer, at det kun er rimeligt at kræve tilbagebetaling af variable lønandele i tilfælde, hvor selskabet har krav på tilbagebetaling i henhold til dansk rets almindelige regler for krav om tilbagebetaling. Vederlagspolitikken for direktionen indeholder derfor ingen specifik klausul om tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af fejlagtige oplysninger.
6.1.9 Det anbefales , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	X		Fratrædelsesgodtgørelse udgør maksimalt en værdi, der svarer til to års vederlag.
6.2. Oplysning om vederlagspolitikken			
6.2.1 Det anbefales , at vederlagspolitikken er klar og overskuelig, og at indholdet omtales i ledelsesberetningen i årsrapporten, samt at vederlagspolitikken offentliggøres på selskabets hjemmeside.	X		Vederlagspolitikken og retningslinjerne for incitamentsafløbning vurderes at være klare og overskuelige, og de er omtalt i årsrapporten samt offentliggjort på selskabets hjemmeside.
6.2.2 Det anbefales , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets	X		Vederlagspolitikken og retningslinjerne for incitamentsafløbning behandles som et særskilt punkt på dagsordenen for generalforsamlingen og er

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
generalforsamling.			forklaret i formandens beretning.
6.2.3 Det anbefales , at der i års-/koncernregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.	X		Alle anbefalede oplysninger er indeholdt i årsrapporten.
6.2.4 Det anbefales , at der som en del af oplysningen om det samlede vederlag oplyses om eventuelle ydelsesbaserede pensionsordninger, selskabet har påtaget sig over for medlemmer af det øverste ledelsesorgan henholdsvis direktionen samt disse ordningers aktuarmæssige værdi og forskydninger over året.	X		Er ikke relevant, da PANDORA ikke har ydelsesbaserede pensionsordninger for bestyrelsen og direktionen.
6.2.5 Det anbefales , at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.	X		Alle anbefalede oplysninger er indeholdt i årsrapporten.
6.2.6 Det anbefales , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.	X		Vederlaget til bestyrelsen fremlægges til godkendelse på generalforsamlingen.
7. Regnskabsaflæggelse (Finansiell rapportering)			
7.1. Yderligere relevante oplysninger			

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
7.1.1 Det anbefales , at årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.	X		Årsrapporten indeholder alle de oplysninger, der skønnes nødvendige og relevante for at forstå PANDORAs forretning, herunder oplysninger om regnskabsresultater, driftsmæssig udvikling, selskabsledelse, risikostyring, aktionærinformation og samfundsansvar.
7.2. <i>Going concern-forudsætningen</i>			
7.2.1 Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan ved behandling og godkendelse af årsrapporten specifikt tager stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern-forudsætningen) inklusive de eventuelle særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor, samt i givet fald eventuelle usikkerheder, der knytter sig hertil.	X		Årsrapporten godkendes og fremlægges under forudsætning om fortsat drift.
8. Risikostyring og intern kontrol			
8.1. <i>Identifikation af risici</i>			
8.1.1 Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategi og overordnede mål, samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.	X		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.
8.1.2 Det anbefales , at direktionen løbende rapporterer til det øverste ledelsesorgan om	X		Direktionen rapporterer til bestyrelsen om en eventuel væsentlig udvikling inden for væsentlige risikoområder på alle bestyrelsesmøder.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
udviklingen inden for de væsentlige risikoområder og overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker, rammer m.v. med henblik på, at det øverste ledelsesorgan kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger.			
<i>8.2. Whistleblower-ordning</i>			
8.2.1 Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	X		Bestyrelsen har etableret en whistleblower-ordning, som koncernens juridiske afdeling har ansvaret for.
<i>8.3. Åbenhed om risikostyring</i>			
8.3.1 Det anbefales , at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.	X		Årsrapporten indeholder oplysninger om væsentlige risici og PANDORAs risikostyring.
9. Revision			
<i>9.1. Kontakt til revisor</i>			
9.1.1 Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og det øverste ledelsesorgan.	X		Det er en af revisionsudvalgets opgaver og er indeholdt i vedtægterne for udvalget.

Anbefaling	Virksomheden følger	Virksomheden følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
9.1.2 Det anbefales , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem det øverste ledelsesorgan og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	X		Revisionsaftalen og revisionshonoraret godkendes af bestyrelsen på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.
9.1.3 Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	X		Bestyrelsen og den eksterne revisor mødes en gang årligt i forbindelse med godkendelse af årsrapporten.
<i>9.2. Intern revision</i>			
9.2.1 Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter, hvorvidt der skal etableres en intern revision til understøttelse og kontrol af selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer, samt begrunder beslutningen i ledelsesberetningen i årsrapporten.	X		Det er anført i vedtægterne for revisionsudvalget, at udvalget en gang årligt skal beslutte, hvorvidt der skal etableres en intern revisionsfunktion. PANDORA har ikke på nuværende tidspunkt en intern revisionsfunktion.