

Sisällys

HALLINTO

Yhtiökokous	1
Hallitus	3
Hallituksen jäsenet	7
Toimitusjohtaja	12
Johtoryhmä	13
Konsernin johtoryhmän jäsenet	14
Laajennettu johtoryhmä	18
Laajennetun johtoryhmän jäsenet	19
Valvontajärjestelmät	22
Riskienhallinta	25
Palkka- ja palkkioselvitys	30

FISKARSIN SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ VUODELTA 2013

Fiskars Oyj Abp noudattaa yhtiöjärjestystään, Suomen osakeyhtiölain säännöksiä sekä NASDAQ OMX Helsinki Oy:ssä listattuja yhtiöitä koskevia sääntöjä ja määräyksiä. Fiskars on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n kannatusjäsen, ja soveltaa ilman poikkeuksia Arvopaperimarkkinayhdistyksen hyväksymää Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia, joka tuli voimaan 1.10.2010. Koodi on saatavilla osoitteessa www.cgfinland.fi. Tämä selvitys on julkaistu 17.2.2014 hallituksen toimintakertomuksesta erillisenä raporttina yhtiön internet-sivustossa osoitteessa www.fiskarsgroup.com.

Fiskars Oyj Abp:n ylintä päätösvaltaa käyttävät yhtiön osakkeenomistajat yhtiökokouksessa. Fiskarsin hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti.

Yhtiökokous

Varsinainen yhtiökokous pidetään vuosittain viimeistään kesäkuussa joko Raaseporissa tai Helsingissä. Yhtiökokous päättää sille osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen mukaan kuuluvista asioista, kuten tilinpäätöksen vahvistamisesta, osingonjaosta, vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle, hallituksen ja tilintarkastajien valinnasta sekä hallituksen jäsenille ja tilintarkastajille maksettavista palkkioista.

Yhtiökokouskutsu julkaistaan yhtiöjärjestyksen mukaisesti yhtiön internet-sivuilla sekä tarvittaessa muulla tavalla, jos hallitus niin päättää. Vuonna 2013 yhtiökokouskutsu julkaistiin yhtiön internet-sivujen lisäksi Helsingin Sanomissa, Hufvudstadsbladetissa ja Västra Nyland -lehdessä.

Jos osakkeenomistaja haluaa saada jonkin asian yhtiökokouksen käsiteltäväksi, hänen tulee toimittaa tätä koskeva kirjallinen pyyntö hallitukselle. Asia voidaan sisällyttää yhtiökokouskutsuun ja yhtiökokouksen esityslistalle, jos pyyntö on riittävän täsmällinen ja asia kuuluu osakeyhtiölaissa säädettyyn yhtiökokouksen toimivaltaan. Pyyntöjen toimittamista koskevat ohjeet ja määräaika julkaistaan yhtiön internet-sivuilla. Vuonna 2013 hallitus ei saanut yhtään tällaista pyyntöä.

Varsinainen yhtiökokous 2013

Fiskarsin varsinainen yhtiökokous pidettiin 14.3.2013. Yhtiökokouksessa vahvistettiin vuoden 2012 tilinpäätös, myönnettiin vastuuvapaus hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle sekä päätettiin tilikaudelta 2012 maksettavasta osingosta. Kokouksessa päätettiin myös hallituksen palkkioista ja valittiin hallituksen jäsenet, jotka jatkavat tehtävässään vuoden 2014 varsinaisen yhtiökokouksen päättymiseen asti. Lisäksi valittiin tilintarkastajat ja päätettiin heidän palkkioistaan. Yhtiökokous valtuutti hallituksen hankkimaan yhtiön omia osakkeita ja päättämään niiden luovuttamisesta erikseen määritellyin ehdoin.

Hallitus

Yhtiöjärjestyksen mukaan hallitukseen kuuluu vähintään viisi ja enintään yhdeksän jäsentä. Hallituksen jäsenten toimikausi kestää valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättymiseen saakka. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan.

Hallituksen tehtävät ja työjärjestys

Fiskarsin hallituksen tehtävänä on yhtiön johtaminen lainsäädännön, viranomaismääräysten, yhtiöjärjestyksen ja yhtiökokouksen tekemien päätösten mukaisesti. Hallituksen hyväksymän työjärjestyksen mukaan hallituksen tehtäviä ovat seuraavat:

- yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä huolehtiminen sekä yhtiön liiketoimintastrategian ja budjetin vahvistaminen.
- yhtiön vakavaraisuuden, kannattavuuden ja maksuvalmiuden sekä yhtiön johdon valvominen
- yhtiön riskienhallinnan periaatteiden hyväksyminen.
- tilinpäätöksen valmisteleminen.
- rahoituspolitiikan vahvistaminen.
- päättäminen yhtiön toiminnan laajuus ja laatu huomioon ottaen epätavallisista tai laajakantoisista toimista, elleivät ne kuulu yhtiökokouksen toimivaltaan.
- toimitusjohtajan nimittäminen sekä hänen johtajasopimuksensa ja muun palkitsemisensa hyväksyminen.
- yhtiön johtoryhmän jäsenten, muun johtajiston ja sisäisen tarkastuksen päällikön nimittäminen sekä heidän palkkansa ja muun palkitsemisensa hyväksyminen.
- konsernin palkitsemisjärjestelmän perusteista ja muista laajakantoisista henkilöstöasioista päättäminen.
- tytäryhtiöiden hallitusten jäsenten nimittämisasioiden käsitteleminen.
- hallituksen valiokuntien asettaminen ja niiden jäsenten nimittäminen. Valiokuntien tehtävänä on valmistella hallituksen kokouksissa päätettäväksi tulevia asioita.

Hallitus kokoontuu 8–9 kertaa vuodessa ennalta vahvistetun aikataulun mukaisesti sekä tarvittaessa muulloin. Useimmat kokoukset liittyvät yhtiön tilinpäätöksen ja osavuosikatsauksen julkaisemiseen, strategiaan sekä budjettikierrokseen tai varsinaiseen yhtiökokoukseen. Hallitus pitää myös strategiakokouksen, jossa se käsittelee konsernin tulevaisuuden skenaarioita ja vahvistaa yhtiön strategian. Hallitus pitää yleensä yhden tai kaksi kokouksistaan vuorotellen Fiskarsin eri toimipaikoissa, johonkin tiettyyn liiketoiminta-alueeseen keskittyen.

Hallitus arvioi vuosittain omaa toimintaansa ja yhteistyötä johdon kanssa ulkopuolisen asiantuntijan avustuksella.

Hallitus arvioi kunkin jäsenen riippumattomuuden varsinaisen yhtiökokouksen jälkeisessä järjestäytymiskokouksessa hallinnointikoodin mukaisesti.

Hallitus vuonna 2013

Varsinainen yhtiökokous valitsi 14.3.2013 uudelleen kaikki yhdeksän hallituksen jäsentä: Kaj-Gustaf Berghin, Ingrid Jonasson Blankin, Ralf Böerin, Alexander Ehrnroothin, Paul Ehrnroothin, Louise Fromondin, Gustaf Gripenbergin, Karsten Slotten ja Jukka Suomisen.

Yhtiökokouksen jälkeen kokoontunut hallitus valitsi uudelleen puheenjohtajakseen Kaj-Gustaf Berghin ja varapuheenjohtajiksi Alexander Ehrnroothin ja Paul Ehrnroothin. Hallitus päätti perustaa uudelleen tarkastusvaliokunnan, palkitsemisvaliokunnan ja nimitys- ja strategiavaliokunnan.

Kaikki hallituksen jäsenet ovat yhtiöstä riippumattomia. Alexander Ehrnrooth, Paul Ehrnrooth ja Louise Fromond ovat riippuvaisia merkittävistä osakkeenomistajista.

Hallitus kokoontui 9 kertaa vuonna 2013. Keskimääräinen osallistuminen hallituksen kokouksiin oli 99 %. Tilikauden säännöllisen hallitustyön lisäksi vuoden 2013 painopisteitä olivat yhtiön viisivuotisen investointiohjelman toteutuksen valvonta, EMEA 2015 -uudelleenjärjestelyohjelman käynnistys sekä Royal Copenhagenin integrointi. Hallitus myös tarkasteli yhtiön strategista suuntaa ja pitkän aikavälin kasvusuunnitelmia.

Hallituksen kokoustoiminta ja kokouksiin osallistuminen vuonna 2013

	Hallitus	Tarkastusvaliokunta	Palkitsemis- valiokunta	Nimitys- ja strategiavalioikunta
1.1.-31.12.2013	9 kokousta	4 kokousta	4 kokousta	10 kokousta
Kaj-Gustaf Bergh	9	-	4	9
Alexander Ehrnrooth	9	4	-	10
Paul Ehrnrooth	9	4	-	10
Ralf Böer	9	-	4	-
Louise Fromond	9	4	-	-
Gustaf Gripenberg	9	4	-	-
Ingrid Jonasson Blank	9	-	4	-
Karsten Slotte	8	4	-	-
Jukka Suominen	9	-	4	-

Valiokunnat

Hallitus nimitti vuonna 2013 kolme valiokuntaa: tarkastusvaliokunnan, palkitsemisvaliokunnan sekä nimitys- ja strategiavalioikunnan.

Tarkastusvaliokunta

Tarkastusvaliokunnan tehtäviä ovat:

- yhtiön tilinpäätösraportoinnin seuranta.
- taloudellisen raportointiprosessin valvonta.
- yhtiön sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan tehokkuuden seuranta.
- yhtiön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän antamaan selvitykseen sisältyvän, taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan pääpiirteitä koskevan kuvauksen käsittely.
- Fiskarsia koskevien tärkeimpien oikeustoimien, vaateiden ja muiden käsittelyjen seuranta.
- tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen lakisääteisen tarkastuksen seuranta.
- lakisääteisten tilintarkastajien riippumattomuuden ja heidän tarjoamiensa oheispalvelujen arviointi
- tilintarkastajien valintaa koskevan päätösehdotuksen valmistelu nimitysvaliokunnalle.

Tarkastusvaliokuntaan kuuluivat seuraavat hallituksen jäsenet:

- Gustaf Gripenberg (puheenjohtaja)
- Alexander Ehrnrooth
- Paul Ehrnrooth
- Louise Fromond
- Karsten Slotte

Tarkastusvaliokunta kokoontui neljä kertaa vuonna 2013. Valiokunnan jäsenten osallistumisaste kokouksiin oli 100 %. Tavanomaisen työnsä lisäksi tarkastusvaliokunta valvoi yhtiön viisivuotisen investointiohjelman edistystä sekä käsitteli yhtiön kestävä kehityksen hallintaa ja raportointia.

Palkitsemisvaliokunta

Palkitsemisvaliokunnan tehtävänä on valmistella toimitusjohtajan ja konsernin johtoon kuuluvien jäsenten palkkaamiseen ja palkitsemiseen sekä yhtiön palkitsemisjärjestelmään liittyviä asioita.

Palkitsemisvaliokuntaan kuuluivat seuraavat hallituksen jäsenet:

- Kaj-Gustaf Bergh (puheenjohtaja)
- Ralf Böer
- Ingrid Jonasson Blank
- Jukka Suominen

Palkitsemisvaliokunta kokoontui neljä kertaa vuonna 2013. Valiokunnan jäsenten osallistumisaste kokouksiin oli 100 %. Vuonna 2013 palkitsemisvaliokunta käsitteli yhtiön palkitsemisen puitteita ja bonuspalkkiorakennetta.

Nimitys- ja strategiavaliokunta

Nimitys- ja strategiavaliokunnan tehtäviä ovat seuraavat:

- hallituksen kokoonpanoa koskevien esitysten valmistelu yhtiökokoukselle yhtiön suurimpien osakkeenomistajien kuulemisen jälkeen.
- hallituksen jäsenten palkkioita koskevien esitysten valmistelu yhtiökokoukselle.
- valiokuntien kokoonpanoa koskevien esitysten valmistelu hallitukselle.
- tilintarkastajien valintaa koskevan esityksen valmistelu tarkastusvaliokunnan tekemän ehdotuksen pohjalta.
- kriteerien ja prosessien vahvistus hallituksen toiminnan arviointia varten.
- yhtiön strategiaan liittyvien asioiden käsittely yhdessä johdon kanssa yhtiön pitkän aikavälin hankkeita painottaen.

Nimitys- ja strategiavaliokuntaan kuuluivat seuraavat hallituksen jäsenet:

- Kaj-Gustaf Bergh (puheenjohtaja)
- Alexander Ehrnrooth
- Paul Ehrnrooth

Nimitysvaliokunta kokoontui kymmenesti vuonna 2013. Valiokunnan jäsenten osallistumisaste kokouksiin oli 97 %. Yksi valiokunnan työskentelyn painopisteistä oli yhtiön pitkän aikavälin strategiaan liittyvien asioiden valmisteleminen.

Hallituksen jäsenet, 31.12.2013

Kaj-Gustaf Bergh

Synt. 1955, diplomiekonomi, oikeustieteen kandidaatti
Puheenjohtaja, hallituksen jäsen vuodesta 2005
Palkitsemisvaliokunnan ja Nimitys- ja strategiavaliokunnan puheenjohtaja
Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Föreningen Konstsamfundet r.f.:n toimitusjohtaja 2006–

Keskeinen työkokemus:

SEB Asset Management, johtaja 1998–2001, Ane Gyllenberg Ab,
toimitusjohtaja 1986–1998

Muut luottamustehtävät:

Hallituksen puheenjohtaja: Sponda Oyj 2013–, KSF Media Holding Ab 2007–, Finaref Group Ab 1999–
Hallituksen jäsen: JM AB 2013 -, Wärtsilä Oyj Abp 2008–, Julius Tallberg Oy Ab 2006–, Ramirent Oyj 2004–



Alexander Ehrnrooth

Synt. 1974, kauppatieteiden maisteri, MBA
Varapuheenjohtaja, hallituksen jäsen vuodesta 2000
Tarkastusvaliokunnan ja Nimitys- ja strategiavaliokunnan jäsen
Riippumaton yhtiöstä ja ei-riippumaton merkittävistä osakkeenomistajista

Virala Oy Ab:n toimitusjohtaja 1995–

Muut luottamustehtävät:

Hallituksen puheenjohtaja: Aleba Corporation 2003–, Belgrano Investments
Oy 1999–

Hallituksen jäsen: Wärtsilä Oyj Abp 2010–



Paul Ehrnrooth

Synt. 1965, kauppatieteiden maisteri

Varapuheenjohtaja, hallituksen jäsen vuodesta 2000

Tarkastusvaliokunnan ja Nimitys- ja strategiavaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja ei-riippumaton merkittävistä osakkeenomistajista

Turret Oy Ab:n toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja 2005–

Muut luottamustehtävät:

Hallituksen puheenjohtaja: Savox Group 2004–

Hallituksen varapuheenjohtaja: Ixonos Oyj 2010–

Hallituksen jäsen: Wärtsilä Oyj Abp 2010–



Gustaf Gripenberg

Synt. 1952, tekniikan tohtori

Hallituksen jäsen vuodesta 1986

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Professori, Aalto-yliopisto 1999–

Keskeinen työkokemus:

Yliassistentti, Helsingin yliopisto 1987–1998



Ralf R. Böer

Synt. 1948, oikeustieteen kandidaatti
Hallituksen jäsen vuodesta 2007
Palkitsemisvaliokunnan jäsen
Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Keskeinen työkokemus:
Foley & Lardner LLP, osakas 1981–,
Foley & Lardner LLP, hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja 2002–2011

Muut luottamustehtävät:
Hallituksen jäsen: Plexus Corp. 2004–



Louise Fromond

Synt. 1979, oikeustieteen kandidaatti, LL.M.
Hallituksen jäsen vuodesta 2010
Tarkastusvaliokunnan jäsen
Riippumaton yhtiöstä ja ei-riippumaton merkittävistä osakkeenomistajista

Keskeinen työkokemus:
Helsingin yliopisto, assistentti ja tohtorikoulutettava 2004–2008

Muut luottamustehtävät:
Hallituksen puheenjohtaja: Oy Holdix Ab 2010–
Hallituksen jäsen: Louise ja Göran Ehrnrooth Säätiö 2013–, Tremoko Oy Ab 2008–, Bergsrådinnan Sophie von Julins stiftelse 2004–, Fromille Oy Ab 1998–



Ingrid Jonasson Blank

Synt. 1962, ekonomi

Hallituksen jäsen vuodesta 2010

Palkitsemisvaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Keskeinen työkokemus:

ICA Sverige AB, varatoimitusjohtaja 2004–2010

Muut luottamustehtävät:

Hallituksen jäsen: Orkla ASA 2013-, Matas A/S 2013- Royal Unibrew A/S

2013-, Musti ja Mirri Oy 2012-, Scandinavian Studios AB 2012-,

Travel Support & Services Nordic AB 2012-, Ambea AB 2012-, ZetaDisplay

AB 2010-, Bilia AB 2006–



Karsten Slotte

Synt. 1953, diplomiekonomi

Hallituksen jäsen vuodesta 2008

Tarkastusvaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Keskeinen työkokemus:

Oy Karl Fazer Ab:n konsernijohtaja 2007–2013, Cloetta Fazer Ab (publ.),

konsernijohtaja 2002–2006, Cloetta Fazer Konfektyr Ab, toimitusjohtaja 2000–

2002, Fazer Makeiset Oy,

toimitusjohtaja 1997–2000

Muut luottamustehtävät:

Hallituksen jäsen: Onvest Oy 2013-, Royal Unibrew A/S 2013-, Oriola-KD Oyj 2013-, Keskinäinen

työeläkevakuutusyhtiö Varma 2009–, Suomalais-ruotsalainen kauppakamari 2003–, Onninen Oy 2001–



Jukka Suominen

Synt. 1947, diplomi-insinööri, ekonomi

Hallituksen jäsen vuodesta 2008

Palkitsemisvaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Keskeinen työkokemus:

EFFOA/Silja Oyj Abp, johtaja, toimitusjohtaja, konsernijohtaja 1975–2000

Muut luottamustehtävät:

Hallituksen puheenjohtaja: Lamor Corporation Ab 2005–2007, 2010–,

Rederiaktiebolaget Eckerö 2006–

Hallituksen jäsen: Huhtamäki Oyj 2005–



Toimitusjohtaja

Yhtiön hallitus nimittää ja tarvittaessa vapauttaa yhtiön toimitusjohtajan, joka on samalla konsernijohtaja.

Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa lainsäädännön, viranomais määräysten, yhtiöjärjestyksen sekä hallituksen ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa yhtiön kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon luotettavasta järjestämisestä. Toimitusjohtajan tukena johtamisessa on johtoryhmä.

Toimitusjohtajana toimii Kari Kauniskangas, KTM (s. 1962). Hän aloitti yhtiön palveluksessa vuonna 2008.

Yhtiöllä ei ole varatoimitusjohtajaa.

Johtoryhmä

Fiskars Oyj Abp:n johtoryhmään kuuluvat konsernihallinnon toiminnoista vastaavat johtajat. Johtoryhmä valmistelee toimitusjohtajan johdolla esityksiä hallitukselle sekä käsittelee konsernin strategiaan, resurssien jakamiseen ja Fiskarsin yhteisen toimintamallin ja liiketoimintamallin toteutukseen liittyviä asioita. Johtoryhmä käsittelee myös yhteisiin toimintoihin liittyviä päätösasioita ja kehityskysymyksiä. Johtoryhmän jäsenten tehtäviin kuuluvat myös sidosryhmäsuhteet.

Johtoryhmä kokoontuu kuukausittain ennalta vahvistetun aikataulun mukaisesti sekä tarvittaessa muulloin. Johtoryhmä kokoontui yhdeksän kertaa vuonna 2013.

Fiskarsin johtoryhmän työskentelyn painopisteitä vuonna 2013 olivat muun muassa yhtiön viisivuotisen investointiohjelman toteutus EMEA-alueella ja EMEA 2015 -uudelleenjärjestelyohjelma.

Konsernin johtoryhmä seuraa liiketoiminta-alueiden ja myyntialueiden tuloksia ja suunnitelmia kuukausittaisten ja neljännesvuosittaisten raporttien avulla. Johtoryhmä seuraa säännöllisissä kokouksissa liiketoiminta-alueiden ja myyntialueiden johtajien kanssa tärkeimpiä toimintoja sekä käsittelee liiketoiminta-alueiden, brändien ja kategorioiden strategioita sekä liiketoimintamallin toteutukseen liittyviä asioita.

Syyskuussa 2013 Fiskarsin johtoryhmään liittyi kaksi uutta jäsentä: konsernin uusi henkilöstöjohtaja Nina Ariluoma-Hämäläinen ja tietohallintojohtaja Frans Westerlund.

Yhtiön toiminnan kehittämisen sekä yhteisten prosessien ja toimintamallien luomisen helpottamiseksi konsernin henkilöstö- ja IT-toimintojen johtajat kuuluivat aiemmin Fiskarsin laajennettuun johtoryhmään ja osallistuivat johtoryhmän kokouksiin.

Toimitusjohtaja Kari Kauniskankaan lisäksi johtoryhmään kuuluvat konsernin strategiajohtaja Max Alfthan, henkilöstöjohtaja Nina Ariluoma-Hämäläinen, toimitusketjusta vastaava johtaja Risto Gaggl, päälakimies Jutta Karlsson sekä talousjohtaja Ilkka Pitkänen.

Konsernin johtoryhmän jäsenet, 31.12.2013

Kari Kauniskangas

Toimitusjohtaja, yhtiössä vuodesta 2008

Synt. 1962, kauppatieteiden maisteri

Keskeinen työkokemus:

Amer Sports Oyj, talvi- ja ulkoiluliiketoimintayksikön vetäjä 2007

Amer Sports Oyj, konsernin myynti- ja jakelujohtaja 2004–2007

Amer Sports Europe GmbH, toimitusjohtaja 1999–2004

Luottamustehtävät:

Hallituksen jäsen: Veho Group Oy Ab 2013–



Max Alfthan

Strategiajohtaja, yhtiössä vuodesta 2008

Synt. 1961, kauppatieteiden maisteri

Keskeinen työkokemus:

Amer Sports Oyj, viestintäjohtaja 2001–2008

Lowe & Partners, toimitusjohtaja 1998–2001

Oy Sinebrychoff Ab, markkinointijohtaja 1989–1998

Luottamustehtävät:

Hallituksen jäsen: Nokian Panimo Oy 2008–



Ilkka Pitkänen

Talousjohtaja, yhtiössä vuodesta 2012

Synt. 1966, kauppatieteiden maisteri

Keskeinen työkokemus:

DNA Group, talous- ja hallintojohtaja, toimitusjohtajan varamies 2010–2012

Metsäliitto Group, talousjohtaja 2005–2010

KONE Corporation, yritysuunnittelujohtaja 2003–2005

KONE Italy Spa, talousjohtaja 2000–2003

KONE Corporation, talousjohtaja 1998–2000



Jutta Karlsson

Päälakimies, yhtiössä vuodesta 2006

Synt. 1963, oikeustieteen kandidaatti, LL.M

Keskeinen työkokemus:

Asianajotoimisto LMR, lakimies 2004–2006

Council of the Baltic Sea States (Tukholma), Legal Advisor 2002–2004



Nina Ariluoma-Hämäläinen

Henkilöstöjohtaja, yhtiössä vuodesta 2013

Synt. 1971, psykologian maisteri, EMBA

Keskeinen työkokemus:

Nokia Siemens Networks Oy, Henkilöstöjohtaja, Alueet North, East and West, Venäjä 2013

Nokia Siemens Networks Oy, Henkilöstöjohtaja,

Pohjois- ja Itä-Eurooppa, Venäjä, CIS ja Turkki, Venäjä 2011-2013

Nokia Siemens Networks Oy, Henkilöstöjohtaja Global Sales 2008-2011

Nokia Oyj, Head of Business HR, Emerging Businesses 2005-2007

Nokia Oyj, Business HR Manager, Nokia Business Infrastructure 2001-2003

Nokia Oyj, Henkilöstöpäällikkö, Nokia Ventures, Yhdysvallat 1999-2000



Risto Gaggl

Toimitusketjusta vastaava johtaja, yhtiössä vuodesta 2011

Synt. 1968, diplomi-insinööri

Keskeinen työkokemus:

Fiskars, tuotantojohtaja, Garden EMEA 2011–2012

Elcoteq SE, Vice President, Business Excellence 2010–2011

Elcoteq SE, johtaja, mobiililiiketoiminta 2009–2010

Elcoteq, tuotantojohtaja, Personal Communications 2008–2009

Elcoteq-konserni, useita johtotehtäviä Suomessa,

Unkarissa ja Virossa 2001–2007



Frans Westerlund

Tietohallintojohtaja, yhtiössä vuodesta 2009

Synt. 1966, kauppatieteiden maisteri

Keskeinen työkokemus:

Nokia, johtaja, prosessit ja systeemiratkaisut, Nokia Markets 2006–2009

Nokia, johtaja, IT-palvelut, Nokia tietohallinto 2001–2006

Nokia, johtaja, sovelluspalvelut, Nokia Singapore 2001

Nokia, eri tehtäviä tietohallinnon johdossa 1994–2001



Laajennettu johtoryhmä

Fiskars-konsernilla on neljä raportointisegmenttiä: EMEA (Eurooppa, Lähi-itä, Aasia ja Tyynenmeren alue), Amerikka, Wärtsilä (osakkuusyhtiö) ja Muut (kiinteistöt, konsernihallinto ja jaetut toiminnot).

Yhtiöllä on kolme liiketoiminta-aluetta: Home, Garden ja Outdoor. Liiketoiminta-alueita johdetaan kahden maantieteellisen segmentin – EMEA ja Amerikka – puitteissa.

Fiskars on siirtynyt EMEA-alueella matriisiorganisaatioon, jonka tarkoituksena on kiihdyttää kasvua. Vuonna 2013 kaksi myyntialuetta – Pohjoinen ja Keski-Eurooppa – vastasi oman alueensa kaupallisesta menestyksestä. Maiden myyntiyksiköiden johtajat raportoivat oman myyntialueensa johtajalle.

Johtoryhmä, liiketoiminta-alueiden johtajat sekä EMEA-myyntialueiden johtajat muodostavat yhdessä laajennetun johtoryhmän (Executive Team). Laajennettu johtoryhmä kokoontuu vähintään neljä kertaa vuodessa. Kokouksissa käsitellään yhtiön integroidun strategian, yhteisen toimintamallin ja liiketoimintamallin toteutusta sekä konsernin liiketoiminnan kehitystä ja mahdollisuuksia.

Liiketoiminta-alueiden ja myyntialueiden johtajat vastaavat yksiköidensä päivittäisestä toiminnasta ja kehittämisestä sekä varmistavat, että toiminta on lakien, säännösten ja Fiskarsin toimintaohjeiden (Code of Conduct) mukaista.

Lisäksi he huolehtivat, että alueisiin kuuluvien yhtiöiden resurssit ovat oikeassa suhteessa niiden tarpeisiin.

Liiketoiminta-alueiden ja myyntialueiden johtajien tukena näissä tehtävissä ovat alueiden omat johtoryhmät. Edistääkseen myyntiyksiköiden ja liiketoimintayksiköiden tiivistä yhteistyötä EMEA-myyntialueiden johtajat osallistuvat EMEA-alueen liiketoiminta-alueiden johtoryhmien kokouksiin.

Vuonna 2013 Fiskarsin laajennettuun johtoryhmään kuuluivat johtoryhmän jäsenten lisäksi:

- Thomas Enckell, johtaja, Puutarha, EMEA
- Axel Goss, johtaja, myyntialue Keski-Eurooppa
- Jakob Hägerström, johtaja, myyntialue Pohjoinen
- Teemu Kangas-Kärki, johtaja, Koti, EMEA
- Jason Landmark, johtaja, Ulkoilu, Amerikka 1.11.2013 asti
- Juha Lehtola, johtaja, Veneet
- Timo Leskinen, HR-johtaja 31.7.2013 asti
- Paul Tonnesen, johtaja, Puutarha & askartelu, Amerikka

Laajennetun johtajiston jäsenet, 31.12.2013

Thomas Enckell

Johtaja, Puutarha, Eurooppa ja Aasia-Tyynimeri, yhtiössä vuodesta 2007
Synt. 1963, kauppatieteiden maisteri

Keskeinen työkokemus:

liittala Group, myyntijohtaja 2007

liittala Group, johtaja, liittala liiketoiminta-alue ja

kansainvälinen myynti 2003–2007

liittala Group, liiketoiminta-aluejohtaja 2000–2003

Designor, liiketoiminta-aluejohtaja 1996–2000

Luottamustehtävät:

Hallituksen jäsen: Stala Oy ja Stala Tubes Oy 2008–



Axel Goss

Johtaja, Myyntialue Keski-Eurooppa, yhtiössä vuodesta 2012
Synt. 1961, kauppatieteen maisteri

Keskeinen työkokemus:

Reckitt Benckiser, aluemyyntijohtaja, Eurooppa 2006–2012

Reckitt Benckiser, johtaja, Global Customer Development 2001–2006

Reckitt Benckiser, aluemyyntijohtaja, Eurooppa, Private Label 1998–2000



Jakob Hägerström

Johtaja, Myyntialue Pohjoinen, yhtiössä vuodesta 2009
Synt. 1971, kauppatieteiden maisteri

Keskeinen työkokemus:

Fiskars Home, myyntijohtaja 2009–2011

Samsung Electronics Nordic Ab, Suomen markkinointijohtaja 2009

L'Oréal Finland Oy, osastonjohtaja, päivittäistavaraosasto 2005–2008

L'Oréal Finland Oy, tuote- ja markkinointipäällikkö 1999–2003



Teemu Kangas-Kärki

Johtaja, Koti, yhtiössä vuodesta 2008
Synt. 1966, kauppatieteiden maisteri

Keskeinen työkokemus:

Fiskars Oyj Abp, talousjohtaja, 2008–2012

Alma Media Oyj, talousjohtaja 2003–2008

Kesko Oyj, talousjohtaja 2002–2003

Kesko Oyj, Corporate Business Controller 2000–2001

Suomen Nestlé Oy, talousjohtaja 1999–2000

Smith & Nephew Oy, taluspäällikkö 1996–1998

Unilever Oy & GmbH, Marketing Controller & Internal Auditor 1992–1996



Juha Lehtola

Johtaja, Veneet, yhtiössä vuodesta 2009

Synt. 1966, kauppatieteiden maisteri

Keskeinen työkokemus:

Stora Enso Oyj, johtaja, uusi liiketoiminta 2007–2009

Stora Enso Oyj, tulosyksikön johtaja 2003–2007

Stora Enso Oyj, johtaja, uudet liiketoiminta-alueet 2002–2003

Stora Enso Packaging Sp., toimitusjohtaja 1999–2002



Paul Tonnesen

Johtaja, Puutarha & Askartelu, Amerikka, yhtiössä vuodesta 2007

Synt. 1964, MBA, kauppatieteiden kandidaatti

Keskeinen työkokemus:

Elmer's Products, Inc., kansainvälinen myynti- ja asiakaspalvelujohtaja 2005–2007

Spectrum Brands, myyntijohtaja 2002–2005

American Safety Razor, myynti- ja markkinointijohtaja 1998–2002

Luottamustehtävät:

Hallituksen jäsen: Milwaukee Institute of Art & Design 2011–,

Boys and Girls Club 2011–, Le Moyne College School of Business 2011–



Valvontajärjestelmät

Yhtiön hallitus vastaa hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus on hyväksynyt konsernissa noudatettavat sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen periaatteet.

Käytännössä toimitusjohtajan ja johdon tehtävä on huolehtia muun muassa kirjanpidon ja valvontamekanismien järjestämisestä.

Riskienhallintatoiminto tukee liiketoimintatavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien tunnistamista, arviointia ja hallinnointia.

Fiskarsin toimintaohje (Code of Conduct)

Fiskarsin tavoitteena on harjoittaa pitkäaikaista, kannattavaa liiketoimintaa eettisellä ja vastuullisella tavalla. Kaikkia Fiskarsin työntekijöitä – myös johtajia ja toimihenkilöitä – koskevat toimintatavat on määritelty yhtiön toimintaohjeissa. Toimintaohjeita on noudatettava kaikissa Fiskars-konserniin kuuluvissa yrityksissä, ja toimintaohjeiden lisäksi on noudatettava niitä tiukempia paikallisia lakeja ja määräyksiä. Fiskarsiin kuuluvien yritysten kaikkien sääntöjen, ohjeiden ja käytäntöjen on oltava kaikilta osin toimintaohjeiden mukaisia.

Kaikki Fiskarsin työntekijät saavat säännöllistä koulutusta toimintaohjeista. Sisäisen tarkastuksen päällikkö toimii toimintaohjeiden noudattamisen valvojana.

Sisäinen tarkastus

Sisäinen tarkastustoiminto tarkastaa ja arvioi sisäisen valvontajärjestelmän toimivuutta, toimintojen tarkoituksenmukaisuutta ja tehokkuutta sekä ohjeiden noudattamista.

Sisäinen tarkastustoiminto pyrkii lisäksi edistämään riskienhallinnan käytäntöjen kehittämistä konsernin liiketoimintayksiköissä. Sisäisen tarkastuksen päällikkö toimii hallinnollisesti toimitusjohtajan alaisuudessa, mutta raportoi tarkastusvaliokunnalle.

Tilintarkastus

Lakisääteisen tarkastuksen tehtävänä on varmistaa, että Fiskarsin tilinpäätöksessä ja hallituksen raportissa annetaan täsmälliset ja riittävät tiedot yhtiön tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Lisäksi tilintarkastukseen kuuluu Fiskarsin kirjanpidon ja hallinnoinnin tarkastus.

Tilintarkastaja valitaan yhtiökokouksessa. Tilintarkastajat valitaan kaudeksi, joka kestää seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättymiseen saakka.

Vuoden 2013 varsinaisessa yhtiökokouksessa tilintarkastajaksi valittiin KPMG Oy Ab, päävastuullisena tilintarkastajana KHT Virpi Halonen.

Kaikkien konserniyhtiöiden tilintarkastajille maksettiin vuonna 2013 tilintarkastuspalkkioina yhteensä 0,8 miljoonaa euroa. Lisäksi tilintarkastajille maksettiin tilintarkastukseen liittymättömiä konsulttipalkkioita yhteensä 0,8 miljoonaa euroa. Nämä palkkiot liittyivät suurelta osin verokonsultointiin ja muihin neuvontapalveluihin.

Sisäpiirihallinto

Fiskars noudattaa NASDAQ OMX Helsinki Oy:n listayhtiöiden sisäpiiriohjetta, joka tuli voimaan 9.10.2009. Lisäksi yrityksellä on omat sisäpiirisäännöt, jotka on viimeksi päivitetty 1.1.2013.

Yhtiön julkiseen sisäpiiriin kuuluvat asemansa perusteella hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja, johtoryhmä, liiketoiminta-alueiden ja EMEA-myyntialueiden johtajat sekä tilintarkastajat. Yhtiöllä on lisäksi yrityskohtainen sisäpiiri. Hankkeista, joiden toteutumisella voi olla vaikutusta yhtiön osakkeen arvoon, pidetään erillistä hankekohtaista rekisteriä.

Yhtiön sisäpiirirekisteriä päivittää emoyhtiön lakiasianosasto. Yhtiön julkiseen sisäpiirirekisteriin kuuluvien sisäpiiriläisten tiedot ovat saatavilla Euroclear Finland Oy:stä, osoite Urho Kekkosen katu 5 C, 00100 Helsinki, puh. 020 770 6000, sekä yhtiön internet-sivuilla osoitteesta www.fiskarsgroup.com.

Taloudelliseen raportointiin liittyvät sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmät

Taloudellisella raportointiprosessilla tarkoitetaan toimintoja, jotka tuottavat yhtiön johtamisessa käytettävää taloudellista tietoa sekä lakien, standardien ja muiden yhtiötä koskevien säännösten mukaisesti julkistettavaa taloudellista tietoa.

Sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistaa, että yhtiön johdolla on käytettävissään ajantasaiset, riittävät ja olennaisesti oikeat tiedot yhtiön johtamiseksi ja että yhtiön julkistamat taloudelliset raportit antavat olennaisesti oikeat tiedot yhtiön taloudellisesta asemasta.

Hallinto

Emoyhtiössä on erillinen konsernin talousjohtajan alaisuudessa työskentelevä konsernin taloushallinnon organisaatio. Rahoitus ja rahoitusriskien hallinta kuuluvat konsernin talousjohtajan alaisuudessa toimivaan rahoitusyksikköön.

Liiketoiminta-alueita ja myyntialueita johtavat niiden omat johtoryhmät. Kaikilla liiketoiminta-alueilla sekä EMEA-alueen myyntialueilla on omat taloushallinto-organisaatiot.

Myyntialueisiin kuuluvat liiketoiminta-alueet ja maayhtiöt muodostavat taloudellisen raportoinnin alimman tason. Liiketoimintayksiköt ja maiden myyntiyksiköt vastaavat oman taloushallintonsa järjestämisestä ja taloudellisen raportoinnin oikeellisuudesta.

Liiketoiminta-alueet ja myyntialueet vastaavat yhtiön tuella toimintaansa liittyvästä päivittäisestä riskienhallinnasta sekä liiketoimintayksiköiden ja maiden myyntiyksiköiden talousosastojen toiminnan valvonnasta.

Sisäinen tarkastustoiminto tarkastaa ja valvoo raportointiprosessin toimivuutta ja arvioi taloudellisen raportoinnin luotettavuutta.

Konsernin hallituksen tarkastusvaliokunta, konsernin hallitus, johtoryhmä sekä liiketoiminta-alueiden ja myyntialueiden johtoryhmät seuraavat taloudellisen tilanteen kehittymistä ja arvioivat tavoitteiden saavuttamista kuukausittain.

Suunnittelu ja tulosraportointi

Taloudellisten tavoitteiden asettaminen ja seuranta ovat tärkeä osa Fiskarsin johtamista. Lyhyen aikavälin taloudelliset tavoitteet määritellään vuosisuunnitelman laatimisen yhteydessä, ja tavoitteiden saavuttamista seurataan kuukausittain. Liiketoimintayksiköt ja maayhtiöt raportoivat kuukausittain toteutuneet taloudelliset tiedot sekä neljännesvuositaiset ennusteet taloudellisen tilan kehittymisestä tilikauden aikana. Lisäksi liiketoiminta-alueet ja EMEA-myyntialueet päivittävät kuukausittain koosteet jäljellä olevan tilikauden näkymistä.

Konsernin taloudellista kehitystä seurataan kuukausittain koko konsernin kattavan raportointijärjestelmän kautta.

Raportointiyksiköistä saadut tiedot yhdistetään ja varmennetaan konsernin taloushallinnossa, ja tiedoista koostetaan johdon kuukausiraportti. Johdon kuukausiraportti sisältää operatiivisten segmenttien ja liiketoiminta-alueiden sekä EMEA-alueen myyntialueiden lyhennetyt tuloslaskelmat, tärkeimmät tunnusluvut sekä kuvauksen liiketoiminnan kannalta merkittävimmistä tapahtumista. Lisäksi raportista käyvät ilmi konsernin tuloslaskelma, tasetiedot, rahavirta sekä tilikauden loppuun ulottuva ennuste taloudellisen tilanteen kehittymisestä.

Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet ja taloushallinnon tietojärjestelmät

Taloudellista raportointia hoidetaan yhtenäisin periaattein. Konsernissa sovelletaan EU:ssa käyttöön hyväksytyjä IFRS-tilinpäätösstandardeja, ja käytössä on yhtenäinen konsernitilikartta. Konsernin taloushallinto on laatinut yksiköille ohjeet talousraportoinnin sisällöstä ja raportoinnin määräajoista.

Liiketoimintayksiköissä ja maiden myyntiyksiköissä on käytössä useita erilaisia kirjanpidon ja taloushallinnon raportointijärjestelmiä. Konsernin talousraportointia hoidetaan yhden, keskitetysti hallinoidun tietojärjestelmän avulla. Liiketoimintayksiköt ja liiketoiminta-alueet sekä EMEA-alueen maiden myyntiyksiköt ja myyntialueet vastaavat tietojen tuottamisesta konsernin raportointijärjestelmään. Konsernin taloushallinto vastaa konsernin raportointijärjestelmän ylläpidosta ja valvoo, että järjestelmään toimitetaan asianmukaiset ja oikeat tiedot.

Osana viisivuotista kehityssuunnitelmaa yhtiö on ottamassa EMEA-alueella käyttöön yhteisen toiminnanohjausjärjestelmän (ERP), jonka tavoitteena on yksinkertaistaa taloudellista raportointiprosessia ja vähentää useiden rinnakkaisten järjestelmien hallintaan liittyviä riskejä. Uusi järjestelmä otetaan käyttöön vaiheittain. Käyttöönoton ensimmäinen vaihe toteutui vuoden 2011 lopussa, ja vuoden 2013 loppuun mennessä noin 60 % ohjelman piirissä olevasta liiketoimintavolyymistä oli siirtynyt yhteiseen järjestelmään.

Riskienhallinta

Riskienhallinnan yleisenä tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja hallinnoida yhtiön liiketoimintatavoitteiden saavuttamista uhkaavia riskejä. Tavoitteena on turvata henkilöstö ja omaisuus, varmistaa tuotteiden keskeytymättömät toimitukset asiakkaille, varjella yhtiön mainetta ja tavaramerkkejä sekä suojata omistaja-arvoa yhtiön kannattavuutta tai varallisuutta alentavilta vahingoilta.

Taloudellisen raportoinnin kannalta riskienhallinnan tehtävänä on tunnistaa taloudelliseen raportointiprosessiin liittyviä uhkia, joiden toteutuminen voisi johtaa siihen, että johdolla ei olisi käytettävissään ajantasaisia, riittäviä ja olennaisesti oikeita tietoja yhtiön johtamiseksi ja että yhtiön julkistamat taloudelliset raportit eivät antaisi olennaisesti oikeata tietoa yhtiön taloudesta.

Riskienhallinnan periaatteet on kirjattu Fiskarsin hallituksen hyväksymään riskienhallintapolitiikkaan. Hallituksen tarkastusvaliokunta seuraa riskienhallintajärjestelmien tehokkuutta. Riskien tunnistaminen, arviointi ja merkittävässä määrin myös hallinnointi on hajautettu liiketoimintayksiköihin ja tukitoimintoihin. Konsernin rahoitusyksikkö vastaa riskienhallintaan liittyvien menetelmien, työvälineiden ja raportoinnin kehittamisestä ja ylläpidosta. Lisäksi se tekee yhdessä liiketoimintayksiköiden ja tukitoimintojen kanssa säännöllisiä riskikartoituksia ja avustaa kartoitusten perusteella laadittavien toimintasuunnitelmien laadinnassa.

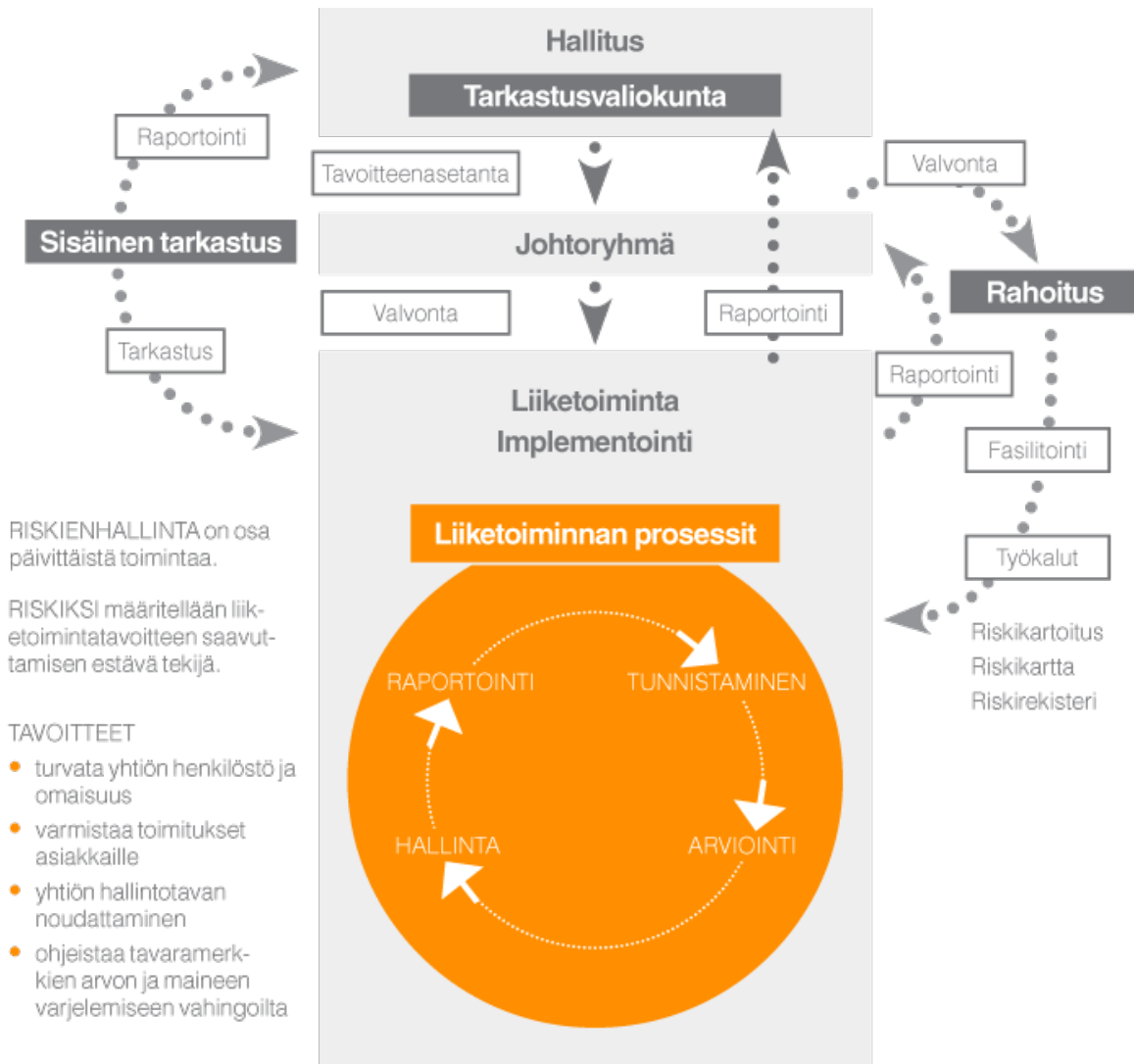
Fiskarsilla on laaja vakuutusturva keskeisten omaisuus-, keskeytys-, kuljetus- ja vastuuvahinkojen varalle. Vakuutusten hallinnointi on tietynlaisia paikallisia vakuutuksia lukuun ottamatta keskitetty konsernin rahoitusyksikköön. Konsernin rahoitusyksikkö hallinnoi rahoitusriskejä hallituksen hyväksymien periaatteiden mukaisesti.

Fiskars hallinnoi taloudelliseen raportointiprosessiin liittyviä riskejä muun muassa seuraavin tavoin:

- taloushallinnon tarkoituksenmukainen organisointi ja riittävä resursointi
- yksittäisten toimenkuvien asianmukainen oikeuksien ja vastuiden rajaaminen
- keskitetty konsernin raportointijärjestelmän käyttöoikeuksien hallinta
- kirjanpitoon ja raportointiin liittyvä ohjeistus
- yhtenäinen konsernitilikarttatietotekniikan hyödyntäminen
- henkilöstön jatkuva koulutus
- raportoitavien tietojen varmentaminen osana raportointiprosessia

Yhtiö yhtenäistää parhaillaan taloushallinnon prosessejaan ja ottaa käyttöön ajanmukaista tietotekniikkaa osana EMEA-alueen viisivuotista kehityssuunnitelmaa. Riskienhallintaa koskevia tavoitteita ovat sisäisten tarkistusten ja sisäisen valvonnan lisääminen sekä johdon päätöksenteossa käyttämän tiedon läpinäkyvyyden ja laadun parantaminen.

Riskienhallinnan puitteet



Liiketoiminnan epävarmuustekijöitä

Asiakassuhteet ja jakelu

Fiskars valmistaa ja myy kuluttajille suunnattuja tuotteita. Yleisen taloudellisen tilanteen ja kulutuskysynnän heikentymisellä Fiskarsille tärkeillä markkinoilla Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa saattaa olla negatiivinen vaikutus yhtiön liikevaihtoon ja kannattavuuteen.

Fiskarsin tuotteita myydään pääasiassa tukku- ja vähittäisliikkeille sekä suoraan omien liikkeiden kautta kuluttajille. Myynti yksittäisille suurasiakkaille on osassa toimintaa hyvin tärkeää, mutta minkään asiakkaan osuus konsernin kokonaisliikevaihdosta ei ole yli 10 %. Joidenkin suurten asiakkaiden myyntivalikoimaa ja toimittajavalintoja koskevat päätökset tehdään kerran vuodessa. Jos tällaisten asiakkaiden tarpeita ei kyetä täyttämään, seurauksena voi olla asiakkaan menettäminen.

Vain muutamankin suurasiakkaan menettäminen tai vakava häiriö erikoistuneen jakelukanavan toiminnassa voi vaikuttaa konsernin toimintaan ja tulokseen negatiivisesti.

Toimitusketju

Merkittävä osa Fiskarsin myymistä tuotteista on sopimusvalmistajien valmistamia. Lisäksi yhtiö ostaa osia ja raaka-aineita useilta eri toimittajilta. Lisääntynyt ulkoistaminen kasvattaa yhtiölle aiheutuvia ulkoistettuun toimitusketjuun liittyviä riskejä. Lisäksi yhtiö tiivistää toimittajakantaansa, joten sen riippuvuus tietyistä tärkeimmistä toimittajista kasvaa. Useimmat toimittajat sijaitsevat Aasiassa, kaukana Fiskarsin tärkeistä markkinoista. Hankintalähteen tai logistiikkaketjun häiriöt voivat estää tuotteiden asianmukaisen toimituksen asiakkaille.

Yhtiöön kohdistuu myös yhä enemmän toimittajamaiden juridisia, taloudellisia, poliittisia ja sääntelyyn liittyviä riskejä. Yhtiön toimittajien valinnassa korostetaan toimitusvarmuutta, toimittajan kykyä vastata kysynnän muutoksiin, laatua sekä toimittajan toiminnan eettisyyttä. Fiskars vaatii kumppaneiltaan sitoutumista työ- ja ihmisoikeuksia, terveyttä ja turvallisuutta, ympäristöä sekä liiketoiminnan eettisyyttä koskeviin periaatteisiin. Toimittajien edellytetään toimivan Fiskarsin toimittajien toimintaohjeiden mukaisesti, mikä varmistetaan auditoinnein.

Saumattomasti toimivan toimitusketjun tärkeys kasvaa, ja Fiskars vahvistaa jatkuvasti globaalia hankintatoimintaansa. Yhtiöllä on alueelliset hankintatoimistot Shanghaissa, Bangkokissa ja Helsingissä. Tavoitteena on tuoda lisäarvoa yhdenmukaistamalla yhtiön hankintaprosessit ja toimittajien hallintaa koskevat periaatteet maailmanlaajuisesti.

Raaka-aineet ja komponentit

Fiskarsin tuotteiden tärkeimmät raaka-aineet ovat teräs, alumiini ja muovi. Raaka-aineiden, komponenttien ja energian hintojen tai saatavuuden äkilliset muutokset saattavat vaikuttaa yhtiön kannattavuuteen. Hintariskien hallitsemiseksi Fiskars on solminut eräiden raaka-ainetoimittajien kanssa pitkäaikaisia sopimuksia. Suomen tuotantolaitosten käyttämän sähkön hinta suojataan johdannaisten avulla.

Valuuttakurssit

Merkittävä osuus konsernin toiminnasta sijoittuu euroalueen ulkopuolelle. Konsernitilinpäätökset laaditaan euroina, ja valuuttakurssimuutoksilla voi olla negatiivinen vaikutus konsernin raportoituun liikevaihtoon, liiketulokseen ja taseeseen. Lisäksi valuuttakurssimuutokset voivat vaikuttaa kielteisesti Fiskarsin kilpailukykyyn. Yhtiö pyrkii hallinnoimaan kaupallisiin kassavirtoihin liittyviä valuuttariskejä ensisijaisesti liiketoiminnallisin keinoin. Tuotantopanokset hankitaan ja tuotteet myydään pääasiassa konserniyhtiöiden paikallisvaluuttana. Suurin osa arvioidusta valuuttamääräisestä viennistä ja tuonnista suojataan enintään 12 kuukautta etukäteen.

Tavaramerkit ja maine

Fiskarsilla on hallinnassaan joukko maailmanlaajuisesti, alueellisesti ja paikallisesti tunnettuja tavaramerkkejä ja brändejä. Tapahtuma, joka vaikuttaa negatiivisesti kuluttajien luottamukseen Fiskarsiin tai sen brändeihin, voi haitata myös konsernin liiketoimintaa. Fiskars seuraa tarkasti mainettaan sekä brändiensä menestystä ja ryhtyy tarvittaessa toimiin suojellakseen tavaramerkkiensä arvoa tai yhtiön mainetta.

Tuotetarjonta

Yhtiölle on ensiarvoisen tärkeää tarjota kuluttajille houkuttelevia tuotteita. Kyvyttömyys vastata kuluttajien muuttuviin mieltymyksiin tai kilpailuympäristössä tapahtuvat haitalliset muutokset voivat vaikuttaa yhtiön taloudelliseen tulokseen. Fiskars hallitsee näitä riskejä uudistamalla jatkuvasti tuotteitaan ja palvelujaan vastatakseen kuluttajien ja kauppakumppanien tarpeisiin.

Fiskars tarjoaa laajan valikoiman tuotteita kotiin, puutarhaan ja ulkoiluun. Useimpia tuotteita myydään useilla maantieteellisillä markkinoilla. Vakava valmistus- tai suunnitteluvirhe saattaa vaatia korjaustoimia, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti yhtiön myyntiin ja kannattavuuteen. Fiskars hallitsee riskiä järjestelmällisen tuotekehitysprosessin ja tiukan laadunvalvonnan avulla.

Sää ja kausivaihtelut

Joidenkin Fiskarsin tuotteiden kysyntään, kuten puutarhatyökalujen kysyntään keväällä ja lumityökalujen kysyntään talvella, vaikuttaa sää. Tilastollisesti normaalista poikkeavat olosuhteet voivat vaikuttaa kausituotteiden myyntiin negatiivisesti. Kodintuotteiden myynti painottuu voimakkaasti vuoden viimeiselle neljännekselle. Tuotteiden saatavuuden tai kysynnän mahdolliset ongelmat viimeisen vuosineljänneksen aikana saattavat vaikuttaa merkittävästi koko tilikauden tulokseen.

EMEA-alueen investointi- ja rakennemuutosohjelmat

Fiskars käynnisti joulukuussa 2010 EMEA-alueella viisivuotisen kehitysohjelman, joka sisältää investointeja noin 65 miljoonan euron arvosta. Ohjelman tavoitteena on Fiskarsin kilpailukykyyn varmistaminen hyvin toimivilla prosesseilla ja järjestelmillä, jotka mahdollistavat jaetut toiminnot ja rakenteet. Kesäkuussa 2013 yhtiö ilmoitti EMEA 2015 -rakennemuutosohjelmastaan, jonka tavoitteena on EMEA-alueen toimintojen ja myyntiyksiköiden optimointi. Ohjelman kokonaiskustannuksiksi arvioidaan noin 25–30 miljoonaa euroa vuosina 2013 ja 2014.

Ohjelmat saattavat viivästyä eikä suunniteltuja tavoitteita välttämättä saavuteta, jos yhtiö ei kykene toteuttamaan ohjelmia suunnitellusti. Ohjelmien toteutusta varten on perustettu erilliset projektitiimit, joissa on mukana myös ulkopuolisia neuvonantajia. Konsernin johtoryhmä seuraa ohjelmien etenemistä, ja niiden tilanteesta raportoidaan säännöllisesti hallitukselle.

Yrityskaupat

Kaikkiin yrityskauppoihin liittyy huolellisesta due diligence -prosessista huolimatta riskejä. Fiskars minimoi näitä riskejä suunnittelemalla integraation etukäteen, ottamalla hallinnointiperiaatteet käyttöön välittömästi kaupan toteutumisen jälkeen, perustamalla yhteisen integraatiotyöryhmän ja seuraamalla integraatiota ja uuden yhtiön kehittymistä tarkasti kyseisen liiketoiminta-alueen johtoryhmässä, konsernin johtoryhmässä ja konsernin hallituksessa.

Osakkuusyhtiö

Fiskarsilla on huomattava sijoitus osakkuusyhtiö Wärtsilä Oyj Abp:ssä. Suuret muutokset Wärtsilän osakkeen kurssissa, yhtiön kannattavuudessa tai osingossa voivat vaikuttaa Fiskarsiin merkittävästi.

Fiskarsin palkka- ja palkkioselvitys vuodelta 2013

Hallituksen palkitseminen

Varsinainen yhtiökokous päättää hallituksen palkkioista. Hallituksen nimitysvaliokunta valmistelee yhtiökokoukselle tehtävät esitykset hallituksen jäsenten palkkioista.

Vuonna 2013 yhtiökokous päätti hallituksen jäsenten vuosipalkkioiksi:

- hallituksen puheenjohtaja: 80 000 euroa
- hallituksen varapuheenjohtaja: 55 000 euroa
- hallituksen jäsenet: 40 000 euroa

Hallituksen ja valiokuntien kokoukseen osallistumisesta maksetaan lisäksi hallituksen jäsenille 600 euroa kokoukselta, hallituksen puheenjohtajalle 1 100 euroa hallituksen ja valiokuntien kokoukselta sekä tarkastusvaliokunnan puheenjohtajalle 1 100 euroa tarkastusvaliokunnan kokoukselta. Ulkomailla asuville hallituksen jäsenille maksetaan hallituksen ja valiokuntien kokouksista kokouspalkkiot kaksinkertaisina. Lisäksi hallituksen jäsenille korvataan matka- ja muut kulut, jotka ovat syntyneet heidän hoitaessaan yhtiön asioita.

Hallituksen jäsenille maksetut palkkiot olivat yhteensä 540 800 euroa vuonna 2013. Hallituksen jäsenet eivät ole mukana Fiskarsin kannustinjärjestelmissä, eivätkä he ole työ- ja toimituksessa yhtiöön.

Hallituksen jäsenten palkkiot vuodelta 2013

Nimi	Vuosipalkkiot (EUR)	Kokouspalkkiot (EUR)	Yhteensä (EUR)
Kaj-Gustaf Bergh, puheenjohtaja	80 000	24 200	104 200
Alexander Ehrnrooth, varapuheenjohtaja	55 000	13 800	68 800
Paul Ehrnrooth, varapuheenjohtaja	55 000	13 800	68 800
Ralf Böer	40 000	13 200	53 200
Louise Fromond	40 000	7 800	47 800
Gustaf Gripenberg, tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja	40 000	9 800	49 800
Ingrid Jonasson Blank	40 000	13 200	53 200
Karsten Slotte	40 000	7 200	47 200
Jukka Suominen	40 000	7 800	47 800
Yhteensä	430 000	110 800	540 800

Fiskarsin palkitsemisfilosofia

Fiskarsin palkitsemisfilosofia perustuu ydinvaakaumukseemme että kaiken, pienimmätkin asiat, voi tehdä paremmin ja fiksummin. Palkitsemisrakenteemme on suunniteltu markkinarelevanteiksi ja suoritukseen perustuviksi; poikkeuksellisesta suorituksesta palkitaan enemmän kuin keskivertosuorituksesta. Useimpien Fiskarsin työntekijöiden - tehtaan lattialta ylimpään johtoon - palkitseminen koostuu peruspalkasta, bonuksesta ja eduista. Kokonaispalkitsemisessa tähtäämme kilpailukykyyn kyseisellä markkinalla. Kunkin työntekijän palkka perustuu kotimaan yleiseen palkkatasoon, vastuualueeseen, kokemukseen ja suoritukseen. Bonuskäytäntö perustuu jatkuvan kehittymisen filosofiaan, mikä tarkoittaa että Fiskars maksaa bonuksia vain, kun liiketoiminta kehittyi edellisvuotta paremmin.

Johtoryhmän palkitsemisen pääpiirteet

Hallitus valitsee toimitusjohtajan ja hyväksyy hänen johtajasopimuksensa ehdot sekä palkitsemisen. Hallitus valitsee myös konsernin johtoryhmän jäsenet, hyväksyy heidän palkkansa ja muun palkitsemisen sekä päättää konsernin palkitsemisjärjestelmän perusteista. Hallituksen palkitsemisvaliokunta vastaa näiden asioiden valmistelusta.

Peruspalkan lisäksi Fiskars tarjoaa yhtiön ylimmälle johdolle erilaisia suorituksen parantamiseen tähtäviä palkkio-ohjelmia. Tällaisia ovat vuotuinen bonuspalkkio-ohjelma ja pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä. Johtoryhmällä on myös vapaaehtoinen maksuperusteinen lisäeläkevakuutus.

Fiskars Oyj Abp:llä ei ole voimassa olevia osakepohjaisia kannustinjärjestelmiä.

Kannustinohjelman rakenne

Sekä vuotuisen bonuspalkkio-ohjelman että pitkän aikavälin kannustinohjelman tarkoituksena on palkita ylintä johtoa ennalta vahvistettujen tavoitteiden saavuttamisen perusteella. Kannustinojelmaan kuuluville määritetään tavoitetaso, jonka perusteella kannustinpalkkio määräytyy prosenttiosuutena peruspalkasta. Kannustintavoitteet ovat tavoitemahdollisuus, eivätkä ne takaa palkkion maksamista.

Todelliset kannustinpalkkiot maksetaan vertaamalla suoritusta ohjelman mittareihin. Mittarit voivat koostua taloudellisista ja toiminnallisista mittareista sekä henkilökohtaisista tavoitteista. Mahdollisen palkkion suuruus vaihtelee nolasta maksimiprosenttiin vuosipalkasta. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän muiden jäsenten enimmäistaso on 1,5 kertaa tavoitetaso.

Fiskarsilla on pitkän aikavälin kannustinohjelma, johon kuuluvat avainhenkilöt hallitus valitsee vuosittain. Ansaintakriteereinä ovat yksinomaan taloudelliset tavoitteet, joista hallitus päättää vuosittain. Vuonna 2013 tavoitteet oli sidottu yhtiön liikevaihtoon ja liiketoiminnan kassavirtaan.

Pitkän aikavälin kannustinohjelman ansaintajakso on kalenterivuosi, jota seuraa kahden vuoden sitouttamisjakso. Palkkio maksetaan sitouttamisjaksoa seuraavan vuosineljänneksen aikana. Vuoden 2013 suoritukseen perustuvat pitkän aikavälin kannustinpalkkiot maksetaan vuoden 2016 ensimmäisellä neljänneksellä.

Yhtiön omaan liiketoimintaan liittyvä osakkeen arvonnousu (pois lukien Wärtsilän vaikutus osakekurssiin) sitouttamisjakson aikana voi nostaa lopullista maksettavaa palkkiota enintään 50 %.

Toimitusjohtajan kannustinjärjestelmän periaatteet vuonna 2013

% vuosipalkasta	Min.	Tavoite	Maks.	Lopullinen maksimipalkkio sitouttamisjakson jälkeen*
Vuotuinen bonuspalkkio-ohjelma	0	60 %	80 %	n/a
Pitkän aikavälin kannustinohjelma	0	60 %	90 %	135 %

* Riippuu yhtiön omaan liiketoimintaan liittyvästä osakkeen arvon kehityksestä, pois lukien Wärtsilän vaikutus osakekurssiin.

Johtoryhmän kannustinjärjestelmän periaatteet vuonna 2013

% vuosipalkasta	Min.	Tavoite	Maks.	Lopullinen maksimipalkkio sitouttamisjakson jälkeen*
Vuotuinen bonuspalkkio-ohjelma	0	20—60%	30—90%	n/a
Pitkän aikavälin kannustinohjelma	0	20—40%	30—60%	45—90%

* Riippuu yhtiön omaan liiketoimintaan liittyvästä osakkeen arvon kehityksestä, pois lukien Wärtsilän vaikutus osakekurssiin.

Pitkän aikavälin kannustinohjelman kautta ansaitut bonuspalkkiot

Ansaintakausi	2011	2012	2013
Maksetaan*, euroa	2014	2015	2016
Toimitusjohtaja	286 230	95 256	233 137
Muut johtoryhmän jäsenet	220 942	70 936	181 209

* Maksetaan osakekurssin kertoimella tarkistettuna.

Toimitusjohtajan palkitseminen

Toimitusjohtajan palkitseminen koostuu palkasta, vuotuisesta bonuspalkkiosta ja pitkän aikavälin kannustinohjelmasta. Toimitusjohtajan kannustinohjelmien tavoitetaso on 60 % vuosipalkasta. Vuonna 2013 vuotuisen bonuspalkkion taloudelliset tavoitteet liittyivät liikevaihdon kasvuun, konsernin tulokseen ennen veroja ilman Wärtsilää, bruttokatteeseen ja kassavirtaan. Pitkän aikavälin kannustinohjelman taloudelliset tavoitteet liittyivät liikevaihtoon ja liikevoittoon.

Toimitusjohtajan vapaaehtoiseen lisäeläkevakuutukseen maksetaan 20 % hänen vuosipalkastaan ilman bonuspalkkioita.

Toimitusjohtajan toimitusjohtajasopimus päättyy hänen täyttäessään 60 vuotta. Sekä yhtiöllä että toimitusjohtajalla on kuuden kuukauden irtisanomisaika. Yhtiön toimesta tapahtuvan irtisanomisen yhteydessä maksettavan korvauksen määrä vastaa yhden vuoden palkkaa kuuden kuukauden irtisanomispalkan lisäksi.

Toimitusjohtaja Kari Kauniskankaan palkka luontoisetuineen ja bonuspalkkioineen oli vuonna 2013 yhteensä 1 013 692. Kiinteän vuosipalkan osuus oli 404 736 euroa, vuodelta 2012 maksettujen bonuspalkkioiden osuus 247 542 euroa ja vuodelta 2010 maksettujen pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän palkkioiden osuus 361 414 euroa.

Vuoden 2013 ansaintajaksolla pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän mukaiset bonuspalkkiot ilman osakkeen mahdollisesta arvonnoususta johtuvaa korotusta olivat toimitusjohtajan osalta yhteensä 233 137 euroa. Vuoden 2013 suoritukseen perustuvat pitkän aikavälin palkkiot maksetaan vuoden 2016 ensimmäisellä neljänneksellä.

Toimitusjohtajan pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä 2013–2014

Hallitus päätti elokuussa 2012 toimitusjohtajan pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän uudistamisesta ja asetti tavoitteet vuosille 2013 ja 2014 edistääkseen kannattavaa kasvua ja palkitakseen jatkuvasta kehityksestä.

Vuonna 2014 toimitusjohtajan kannustinpalkkiotasoa on 30–270 % vuosipalkasta. Lopullinen maksettava kannustinpalkkio riippuu kuitenkin osakkeen arvonnehityksestä (pois lukien Wärtsilän vaikutus osakekurssiin) sitouttamisjakson aikana. Yhtiön omaan liiketoimintaan liittyvä osakkeen arvonnousu voi nostaa lopullista maksettavaa kannustinpalkkiota enintään 200 % ja arvonnousu pienentää lopullista maksettavaa kannustinpalkkiota enintään 50 %.

Ansaintajakso on kalenterivuosi, jota seuraa puolelle kannustinpalkkiosta vuoden sitouttamisjakso ja puolelle kannustinpalkkiosta kahden vuoden sitouttamisjakso. Palkkio maksetaan sitouttamisjaksoa seuraavan vuosineljänneksen aikana.

Toimitusjohtajan palkat ja palkkiot vuonna 2013

Euroa	2013	2012
Peruspalkka	404 736	403 744
Bonuspalkkio edelliseltä vuodelta	247 542	234 354
Pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän perusteella maksetut bonuspalkkiot	361 414	409 500
Yhteensä	1 013 692	1 047 598
Maksut vapaaehtoiseen eläkevakuutukseen	80 749	77 963

Tämän palkka- ja palkkioselvityksen luvut ovat maksuperusteisia. Toimitusjohtajan ja muun johtoryhmän palkat ja palkkiot on esitetty ansaintaperusteisesti Fiskarsin tilinpäätöksen 2013 liitetiedoissa.

Johtoryhmän palkitseminen

Konsernin johtoryhmän jäsenien vuotuisen bonuspalkkio-ohjelman tavoitetaso oli vuonna 2013 20–60 % vuosipalkasta. Ansaintakriteerit liittyvät pääosin konsernin taloudellisiin ja osin henkilökohtaisiin, omaan vastuualueeseen liittyviin tavoitteisiin. Vuonna 2013 taloudelliset tavoitteet liittyivät pääasiassa liikevaihdon kasvuun, konsernin tulokseen ennen veroja ilman Wärtsilää ja bruttokatteeseen.

Johtoryhmän jäsenet voivat kuulua myös yhtiön pitkän aikavälin kannustinjärjestelmään.

Konsernin johtoryhmän jäsenillä on vapaaehtoinen maksuperusteinen lisäeläkevakuutus, johon maksetaan 14–20 % johtajien vuosipalkasta ilman bonuspalkkioita. Johtoryhmän jäsenten eläkeikä on 60–68 vuotta.

Johtoryhmän jäsenten (toimitusjohtajaa lukuun ottamatta) palkat luontoisetuineen ja bonuspalkkioineen olivat vuonna 2013 yhteensä 1 193 274 euroa. Kiinteiden vuosipalkkojen osuus oli 888 068 euroa, vuodelta 2012 maksettujen bonuspalkkioiden osuus 184 856 euroa ja vuodelta 2010 pitkän aikavälin kannusjärjestelmän perusteella maksetut bonuspalkkiot 120 350 euroa.

Vuoden 2013 ansaintajaksolla pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän mukaiset bonuspalkkiot, ilman osakkeen mahdollisesta arvonnoususta johtuvaa korotusta, olivat johtoryhmän osalta (toimitusjohtajaa lukuun ottamatta) yhteensä 181 209 euroa. Nämä palkkiot maksetaan vuoden 2016 ensimmäisellä neljänneksellä.

Muiden johtoryhmän jäsenten* palkat ja palkkiot 2013

	2013	2012
Peruspalkka	888 068	722 586
Bonuspalkkio edelliseltä vuodelta	184 856	255 740
Pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän perusteella maksetut bonuspalkkiot	120 350	414 005
Yhteensä	1 193 274	1 392 330
Maksut vapaaehtoiseen eläkevakuutukseen	142 461	98 736

* sis. Nina Ariluoma-Hämäläisen ja Frans Westerlundin 16.9.2013 alkaen.

Tämän palkka- ja palkkioselvityksen luvut ovat maksuperusteisia. Toimitusjohtajan ja muun johtoryhmän palkat ja palkkiot on esitetty ansaintaperusteisesti Fiskarsin tilinpäätöksen 2013 liitetiedoissa.