

**Ersättningspolicy
för organen
vid Fiskars Oyj Abp**

1. Inledning

Denna ersättningspolicy ("**Ersättningspolicyn**" eller "**Policyn**") utgör principerna för ersättningar till organen vid Fiskars Oyj Abp ("**Fiskars Group**" eller "**Företaget**"). Organen utgörs av styrelsen (benämns hädanefter "**Styrelsen**"), den verkställande direktören och ställföreträdande verkställande direktören (när Företaget har en ställföreträdande verkställande direktör) (benämns hädanefter "**VD**", vilket till tillämpliga delar även kan hänvisa till den vice verkställande direktören).

Denna policy presenteras vid Företagets årliga bolagsstämma (benämns hädanefter "**Bolagsstämman**") för år 2020. Policyn är avsedd att tillämpas fram till Bolagsstämman för år 2024, såvida den inte ersätts tidigare med en ny eller uppdaterad policy som presenteras vid Bolagsstämman.

Huvudprinciperna för ersättningspolicy för styrelsemedlemmarna

Den huvudsakliga kompensationen till medlemmarna i bolagsstyrelsen ("**Styrelsens medlemmar**") för Fiskars Group utgörs av en årlig ersättning som godkänns vid koncernens årliga bolagsstämma ("**Bolagsstämman**"). Den årliga ersättningen ska vara tillräckligt konkurrenskraftig för att attrahera och behålla ett team bestående av högt kvalificerade styrelsemedlemmar. Avsikten är att stödja förverkligandet av Styrelsens huvudsakliga ansvarsområden, vilka är att ange en strategi och långsiktiga mål för Fiskars Group och övervaka implementeringen av dem. Genom att bidra till uppnåendet av de strategiska målen för Fiskars Group bidrar ersättningspolicyn för Styrelsen samtidigt till ett långsiktigt ekonomiskt resultat och framgång för Fiskars Group. Syftet med den årliga ersättningen är samtidigt att utgöra en relevant kompensation för den tid som Styrelsens medlemmar avsätter till sitt arbete.

Huvudprinciperna för ersättningspolicyn för den verkställande direktören

Fiskars Groups syn på ersättningar bygger på skapandet av långsiktigt värde för aktieägarna som underliggande fokus för ersättningsstrategin. Fiskars Groups incitamentsprogram är anpassade till Företagets verksamhetsstrategi. Målet är att belöna konkreta prestationer i förverkligandet av Fiskars Groups strategier och uppnåendet av Företagets verksamhetsmål. Ersättningsstrukturerna vid Fiskars Group är utformade för att vara konkurrenskraftiga på relevanta marknader. Gruppens incitamentsprogram bygger på prestationsbaserad ersättning och fokuserar på prestationer för att säkerställa att ledningen når de uppställda målen. Enastående prestationer bör belönas högre än genomsnittliga prestationer.

Beaktande av betalnings- och anställningsvillkoren för Företagets medarbetare

För att trygga styrelsemedlemmarnas oberoende i samband med utförandet av styrelsens arbete omfattas styrelsemedlemmarna inte av samma ersättnings- och incitamentsprogram som den verkställande ledningen och Företagets övriga personal. Det här arrangemanget överensstämmer med innehållet i den finska koden för bolagsstyrning.

Styrelsens personal- och kompensationskommitté informeras regelbundet om principerna för och praxis i frågan om ersättning vid Fiskars Group för att kunna ta hänsyn till dessa vid framtagandet av ersättningspolicyn för verkställande direktören. Fiskars Group har som mål att erbjuda en konkurrenskraftig grundlön som baseras på geografisk plats, ansvarsnivå, bidrag till verksamheten, erfarenhet och prestation. Vid beaktandet av ökning av grundlönen granskar kommittén de övergripande nivåerna av grundlöneökningar som har erbjudits andra anställda och chefer i de större geografiska områden där Företaget är verksamt. Fiskars Group har nolltolerans mot diskriminering och fastställer lönenivåer oberoende av kön, ålder, könsöverskridande identitet eller uttryck, etniskt ursprung, religion eller andra trosbekännelser.

Ersättningen till personalen vid Fiskars Group utgörs av en kombination av flera element. Fiskars Group har som mål att majoriteten av Företagets anställda ska kunna dela Företagets framgångar. VD:n och majoriteten av de anställda vid Fiskars Group omfattas därför av ett årligt prestationsbaserat kortsiktigt incitamentprogram eller andra prestationsbaserade incitamentsystem. De ersättningar som anges i incitamentsystemen betalas ut vid uppnåendet av de prestationsmål som anges baserat på personens befattning. Anställningsförmåner erbjuds Företagets anställda enligt den lokala praxis som gäller på olika marknader.

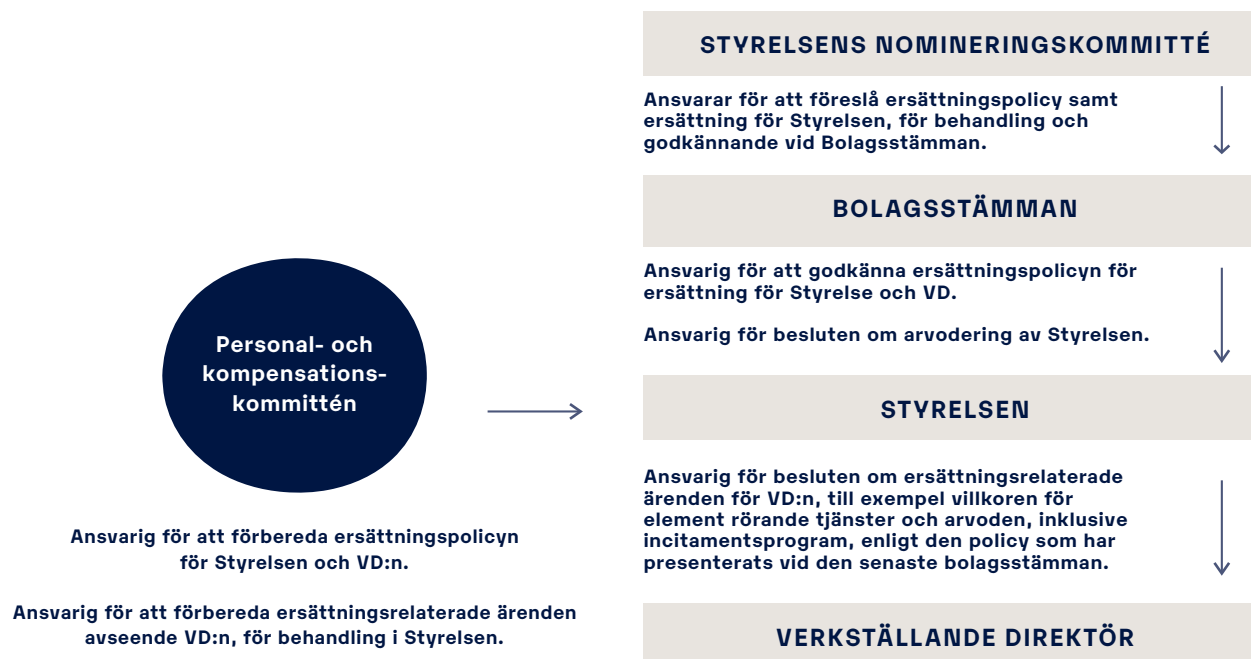
2. Beslutsprocessen i ärenden rörande ersättning

Beslutsprocessen för ersättning av Styrelsen och VD:n för Fiskars Group involverar Bolagsstämman, Styrelsens nomineringskommitté, Styrelsen samt Styrelsens personal- och kompensationskommitté.

Beslutsfattande avseende aktiebaserade ersättningar: Styrelsen beslutar om aktiebaserade incitamentsystem för VD:n. Den faktiska betalningen i aktier till VD:n enligt ett aktiebaserat incitamentsystem baseras antingen på ett beslut fattat av Bolagsstämman eller på ett befullmäktigande från Bolagsstämman till Styrelsen att besluta i ärendet (baserat på ett förslag lämnat av Styrelsen). Utfärdandet av särskilda rättigheter att förvärva aktier i Företaget, till exempel rättighet att förvärva aktieoptioner, kräver på motsvarande sätt antingen ett beslut av Bolagsstämman eller ett befullmäktigande från Bolagsstämman till Styrelsen att besluta i ärendet (baserat på ett förslag lämnat av Styrelsen).

Övervakning av verkställandet av policyn. Förslag till ersättningar till Styrelsens medlemmar och VD:n förbereds av de relevanta kommittéerna, baseras på den prestationsrelaterade praxis som följs av respektive kommitté och ska utfärdas i enlighet med denna Policy.

Åtgärder för att undvika och hantera intressekonflikter. Principerna för styrning av beslutsfattande om ersättningar i Företaget följer principer för att undvika och hantera intressekonflikter. Den underliggande principen är att det organ i Företaget som väljer respektive organ i Företaget även beslutar om dess ersättning. Företaget efterlever bestämmelserna i Fiskars Groups uppförandekod, den finska aktiebolagslagen och den finska koden för bolagsstyrning som anger procedurer och regler för att undvika intressekonflikter. Den process för beslutfattande som beskrivs ovan avser att garantera att besluten blir välgrundade och opartiska.



3. Styrelsens ersättning

Bolagsstämman beslutar om de ersättningar som ska betalas till Styrelsens medlemmar. Den här Policyn begränsar inte Bolagsstämmans lagstadgade möjligheter till beslutsfattande angående Styrelsemedlemmarnas ersättningar, val, avsättande m.m. Under förutsättningar som i varje enskilt fall kan beslutas av Bolagsstämman kan Styrelsemedlemmarnas ersättningar bestå av en årlig ersättning samt ersättningar för varje styrelsemöte som respektive medlem av Styrelsen deltagit i. Den årliga ersättningen kan utgöras av en samlad utbetalning eller en kombination av en utbetalning och en del som betalas ut i form av aktier i Fiskars Group. Fiskars Group kan följa riktlinjer som innebär att Styrelsens medlemmar rekommenderas att köpa aktier i Fiskars Group för ett belopp som motsvarar deras årliga ersättning efter skatt.

Ytterligare eller högre ersättningar kan dessutom betalas ut till Styrelsens medlemmar av olika skäl, till exempel (men inte begränsat till) för en specifik roll eller befattning i styrelsen eller någon av dess kommittéer, specifika uppgifter som tilldelats enskilda medlemmar av Styrelsen eller den geografiska platsen för mötet. Styrelsens medlemmar kan beviljas en förmån i form av en mobiltelefon. Resekostnaderna för Styrelsens medlemmar ersätts enligt Företagets riktlinjer för resekostnader.

Ingen av styrelsens medlemmar är anställd av Företaget, något annat bolag i koncernen eller fungerar som rådgivare åt något av dessa bolag. Styrelsens medlemmar är därför inte berättigade till någon form av anställningsrelaterade ersättningar i form av löner, ersättningar, ekonomiska ersättningar eller andra förmåner som inte är relaterade till deras arbete i Styrelsen. Styrelsens medlemmar är inte heller berättigade till några pensionsförmåner. Styrelsens medlemmar deltar inte heller i något av Företagets incitamentsprogram.

4. Verkställande direktörens ersättning

Ersättningen till VD:n syftar till att erbjuda konkurrenskraftig marknadsmässig ersättning. Ersättningens fasta del (grundlön, förmåner, försäkringar och pension) tillhandahåller en grundläggande ersättningsnivå för ett pålitligt och konsekvent genomförande av verksamhetsstrategin för Fiskars Group och låter VD:n koncentrera sig på att utföra sina plikter. Ersättningens rörliga delar (incitament och aktietilldelningar) bygger på prestationsbaserad ersättning och fokuserar på uppnåendet av både de kort- och långsiktiga målen för Fiskars Group. De aktiebaserade belöningarna ger VD:n gemensamma beröringspunkter med aktieägarna i Fiskars Group. VD:ns ersättning utgörs av de olika ersättningselement som beskrivs i tabellen nedan.

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ERSÄTTNING		
Ersättnings-element	Syfte och koppling till strategi	Principer och intjäningsmöjlighet
Årlig grundlön	Ger en konkurrenskraftig grundersättning.	Den årliga grundlönen definieras som en bruttolön, exklusive beskattningsbara förmåner. Grundlönen revideras årligen, i samband med revideringen av VD:ns fullständiga ersättning. VD:n kan vara berättigad till en semesterbonus enligt tillämpliga lagar och Företagets gällande riktlinjer.
Förmåner	Marknadsmässiga förmåner för rollen som VD.	VD:n är berättigad till förmåner enligt Företagets tillämpliga riktlinjer, vilka kan komma att ändras. Förmånerna kan till exempel utgöras av, men är inte begränsade till, en mobiltelefon och en bilförmån. VD:n har samma lagstadgade försäkringsskydd som all övrig personal i det aktuella landet och kan även vara berättigad till ytterligare försäkringar. Dessa försäkringar kan till exempel utgöras av, men är inte begränsade till, sjukvårds-, olycksfalls- och livförsäkringar.
Kortsiktiga incitamentsprogram	Belönar prestationer under innevarande år, baserat på uppnåendet av årliga KPI:er som stöder uppnåendet av strategiska mål.	<p>VD:n är berättigad att delta i det kortsiktiga incitamentsprogrammet (STI) vid Fiskars Group. De mått, viktningar och mål som används för Företagets kortsiktiga incitamentsprogram anges varje år av Styrelsen för att förbli relevanta för VD:ns befattning och fortsätta stödja verksamhetens strategi. Ersättningen kan baseras på en blandning av ekonomiska och operativa mått, men även på säkerhets- och CSR-mått, viktiga utvecklingsprojekt, individuella och befattningsbaserade mått samt andra mått som Styrelsen anser vara relevanta för innevarande år.</p> <p>VD:ns ersättning enligt de kortsiktiga incitamentsprogrammet har en konkurrenskraftig nivå. Ersättningen enligt det här programmet kan som högst bli 150 procent av den årliga grundlönen. Eftersom det kortsiktiga incitamentsprogrammet utgår från en prestationsbaserad ersättning saknar den en angiven lägsta ersättning. Efter årets slut analyserar Styrelsen VD:ns prestationer och avgör i vilken utsträckning varje enskilt mål har uppnåtts samt den slutliga storleken för ersättningen.</p>

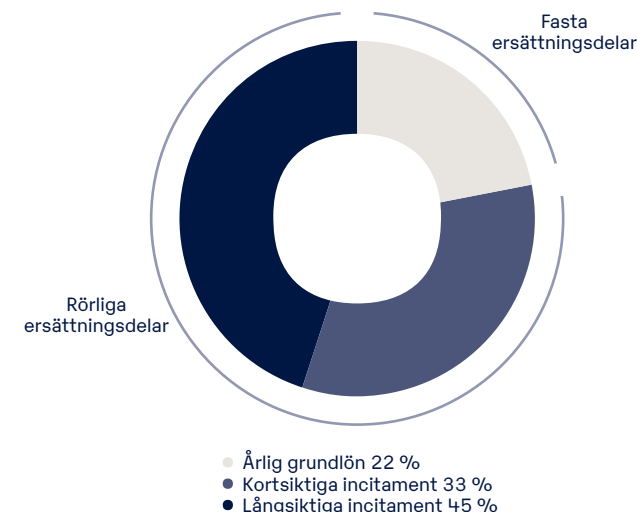
VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ERSÄTTNING

Ersättnings- element	Syfte och koppling till strategi	Principer och intjäningsmöjlighet
Långsiktiga incitamentprogram och aktiebaserad ersättning	Incitament och ersättningar som sträcker sig över en längre period främjar långsiktiga prestationer och hållbar tillväxt samt ger VD:n gemensamma beröringspunkter med aktieägarna.	<p>VD:n är berättigad att delta i de långsiktiga incitamentprogrammen (LTI) vid Fiskars Group.</p> <p>De långsiktiga incitamentsprogrammen kan enligt Styrelsens val utgöras av en eller flera planstrukturer, till exempel, men inte begränsat till, ett prestationsbaserat aktieprogram och prestationsbaserade ersättningsstrukturer, strukturer som kräver att VD:n personligen investerar i aktier samt andra strukturer. De långsiktiga incitamentsplanerna ska i regel löpa över en period av minst tre år. Resultatbaserade aktieprogram ger en möjlighet att erhålla aktier i Företaget som ersättning vid uppnåendet av fastställda långsiktiga mål. Intjänandekriterierna för de långsiktiga incitamentsplanerna kan omfatta mått som är kopplade till långsiktiga ekonomiska mål och strategiska prioriteringar, prestationsnivån gentemot konkurrenterna, den relativa eller absoluta totala avkastningen av företagets aktier, värdeskapande för aktieägarna och andra prestationsmått som anges för intjäningsperioden. Måtten definieras av Styrelsen och kan variera mellan olika år.</p> <p>Styrelsen kan besluta om de långsiktiga incitamentsplanerna och välja att använda engångsplaner eller en rullande struktur med parallellt löpande intjäningsperioder i årslånga sekvenser. Ersättningarna för de långsiktiga incitamentsprogrammen kan göras som vanliga utbetalningar eller i form av aktier i Fiskars Group.</p> <p>VD:ns ersättning enligt de långsiktiga incitamentsplanerna ligger på en konkurrenskraftig nivå och kan bli upp till 200 procent av den årliga grundlönen. Eftersom den långsiktiga incitamentsplanen utgår från en prestationsbaserad ersättning saknar den en angiven lägsta ersättning. Efter intjäningsperiodens slut analyserar Styrelsen VD:ns prestationer och avgör i vilken utsträckning varje intjäningskriterium har uppnåtts samt den slutliga storleken för ersättningen.</p>
Pension	Belönar långsiktiga insatser.	Företaget kan välja att låta VD:n erhålla en frivillig avgiftsbaserad pension, enligt vilken bolaget årligen bidrar med upp till 20 procent av den årliga grundlönen. En överenskomst kan träffas om att VD:n är berättigad till pension från och med 63 års ålder.
Rekommendation om eller krav på innehav av aktier	Uppmuntrar till att skapa ett meningsfullt innehav av aktier i Företaget och ger VD:n gemensamma beröringspunkter med aktieägarna.	Företaget rekommenderar eller kräver att VD:n köper aktier i etapper för att uppnå ett fast innehav av aktier i Fiskars Group motsvarande bruttovärdet av den årliga grundlönen. För att uppnå ett aktieinnehav av den avgivna storleken förväntas VD:n behålla minst hälften (50 procent) av de aktier som har erhållits via det aktiebaserade incitamentssystemet vid Fiskars Group till dess att det totala värdet av aktieinnehavet uppnår målvärdet.

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ERSÄTTNING

Ersättnings-element	Syfte och koppling till strategi	Principer och intjäningsmöjlighet
Anställningsavtal och uppsägning av tjänst	Försäkrar att tydliga avtal följs.	<p>Företaget och VD:n har en ömsesidig uppsägningstid på upp till sex månader. VD:n är berättigad till normala löneutbetalningar under uppsägningstiden. Ett avtal kan även ingås om att VD:n ska vara berättigad till ett avgångsvederlag på upp till sammanlagt tolv månader utöver den betalda uppsägningstiden på sex månader vid en eventuell uppsägning från Företaget.</p> <p>Utbetalningen av ersättning enligt de kort- och långsiktiga incitamentsprogrammen varierar beroende på orsakerna till att VD:n lämnar Företaget. I samband med pensionering eller uppsägning från Företagets sida utan en orsak som finns angiven i VD-avtalet är VD:n vid anställningens upphörande berättigad till en proportionerlig del av de intjänade intäkterna via sina kort- och långsiktiga incitamentsplaner, enligt Styrelsens bedömning, baserat på de resultat som uppnåtts vid tiden för anställningens upphörande eller senare, efter prestationsperiodens utgång, baserat på det resultat som uppnåtts under hela prestationsperioden. Ersättningarna är i båda fallen proportionellt beräknade för den tidslängd som har förflutit från prestationsperiodens start till anställningens upphörande. Om VD:n själv säger upp sin anställning anses samtliga ej utbetalda ersättningar förverkade.</p>
Innehållande och återkrav av ersättningar	Garanterar betalning efter prestation.	<p>Reglerna för de kort- och långsiktiga incitamentsplanerna ger Styrelsen möjlighet att hålla inne eller stoppa utbetalningen av en ersättning som inte hunnit behandlas eller utbetalas. Detta kan göras under vissa exceptionella omständigheter, till exempel i samband med väsentligt ändrade ekonomiska eller andra förhållanden för Företaget (t.ex. om Företaget drabbas av akuta ekonomiska problem) eller till följd av grovt tjänstefel, väsentliga felaktigheter angående ekonomin eller ekonomisk information som används som underlag för prestationskriterier.</p> <p>Om VD:n har begått ett grovt tjänstefel, vilket har gett upphov till felaktigheter i den ekonomiska information som använts som underlag för prestationskriterier eller prestationsmätningar kan Styrelsen återkalla berättigandet till ersättningen eller kräva tillbaka och återföra den redan utbetalda ersättningen till Företaget (clawback).</p>
Tidigare överenskomna eller beviljade ersättningar	Styrelsen förbehåller sig rätten att betala ut ersättningar i samband med uppsägningar av tjänst (samt att efter eget gottfinnande vidta nödvändiga åtgärder i samband med sådana betalningar), trots att detta kan strida mot den policy som beskrivs ovan där en överenskommelse om betalningsvillkoren hade gjorts redan innan denna policy hade presenterats vid Bolagsstämman.	

FÖRDELNINGEN AV VD:NS ERSÄTTNINGAR VID HÖGSTA MÖJLIGA PRESTATIONSNIVÅ



5. Avvikelser från denna Policy

Om den fortsatta efterlevnaden av Policyn enligt Styrelsens nomineringskommitté (med avseende på Styrelsens ersättningar) eller enligt Styrelsen (med avseende på VD:ns ersättningar) efter noggrant övervägande inte längre kan anses lämpligt eller välgrundat med hänsyn till följande omständigheter och orsaker kan Fiskars Group tillfälligt avvika från denna Policy för att skydda Företagets långsiktiga intressen. I bedömningen av Företagets långsiktiga intressen kan Fiskars Group ta hänsyn till ett antal olika aspekter, till exempel Företagets långsiktiga ekonomiska framgångar och prestationer, dess konkurrenskraft, skydd av möjligheten att fortsätta bedriva verksamheten utan avbrott och en oavbruten implementering av Företagets verksamhetsstrategi och ekonomiska mål samt utvecklingen av aktieägarvärdet.

Följande orsaker kan till exempel utgöra godtagbara skäl för en tillfällig avvikelse från denna Policy (förutsatt att skälen har uppstått efter att denna Policy har presenterats vid Bolagsstämman): En **strukturell förändring** (en förändring av strukturen för bolaget, koncernen, verksamheten eller organisationen för Fiskars Group eller en väsentlig förändring av ägarstrukturen för Fiskars Group); en **personalförändring** (till exempel förändringar i Styrelsen eller koncernledningen för Fiskars Group eller ett uppkommet behov av att rekrytera en ny VD); andra **exceptionella eller oväntade händelser**, förändringar eller väsentligt förändrade omständigheter i Fiskars Group, dess verksamhet, verksamhetsmiljö, **strategi eller verksamhetsplan**; väsentligt förändrade omständigheter av den **ekonomiska positionen** eller utsikterna för Fiskars Group; **lagändringar** eller rättsliga förändringar, förändringar av myndighets- eller förvaltningsbeslut eller förändringar av **beskattning**, beskattningspraxis eller andra ändringar eller omständigheter som inte specificerats ovan. En tillfällig avvikelse från denna Policy kan göras om en noggrann utvärdering resulterar i slutsatsen att en avvikelse är nödvändig eller tillräddlig för att skydda den fortsatta verksamheten vid Fiskars Group på lång sikt, till exempel, men utan begränsningar, för att säkra kontinuiteten i styrningen av Fiskars Group.

Den tillfälliga avvikelser från denna Policy kan enligt Styrelsens fullständiga gottfinnande omfatta alla personer och samtliga element i denna Policy samt utbetalningsbara ersättningar, inklusive, men inte begränsat till, beloppet, typen, delar av och villkoren för den utbetalningsbara ersättningen och de villkor som gäller för detta. Om behovet att rekrytera en ny VD uppstår kan dessutom ytterligare förmåner tillhandahållas, till exempel, men inte begränsat till, utlandstillägg och stöd för omlokalisering samt andra förmåner som avspeglar praxis på den lokala marknaden och relevant lagstiftning.

Den procedur som ska följas vid en avvikelse från denna Policy ska vara samma procedur för beslutsfattande som används vid implementeringen av denna Policy och som beskrivits tidigare i det här dokumentet. Om avvikelser avser Styrelsens ersättningar kan processen för beslutsfattande behöva involvera en årlig eller extrainsatt Bolagsstämma om de individuella förhållandena kräver detta. Avvikelsen och skälen till den ska tas upp i nästa årliga ersättningsrapport som presenteras vid nästa Bolagsstämma.