

# Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä vuodelta 2011

Fiskars Oyj Abp noudattaa yhtiöjärjestystään, Suomen osakeyhtiölain säännöksiä sekä NASDAQ OMX Helsinki Oy:ssä listattuja yhtiöitä koskevia sääntöjä ja määräyksiä. Fiskars soveltaa myös ilman poikkeuksia Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n hyväksymää Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia, joka tuli voimaan 1.10.2010. Koodi on saatavilla osoitteessa [www.cgfinland.fi](http://www.cgfinland.fi). Tämä selvitys on julkaistu 23.2.2012 hallituksen toimintakertomuksesta erillisenä raporttina yhtiön internet-sivustolla osoitteessa [www.fiskarsgroup.fi](http://www.fiskarsgroup.fi).

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 sekä hallituksen ja tilintarkastajien valinnasta ja hallituksen jäsenille ja tilintarkastajille maksettavista palkkioista.

Yhtiökokouksuksi julkaistaan yhtiöjärjestyksen mukaisesti yhtiön internet-sivustolla sekä tarvittaessa muulla tavalla, jos hallitus niin päättää. Vuonna 2011 yhtiökokouksuksi julkaistiin yhtiön internet-sivuston lisäksi Helsingin Sanomissa, Kauppalehdessä, Hufvudstadsbladetissa ja Västra Nyland -lehdessä.

Jos osakkeenomistaja haluaa saada jonkin asian yhtiökokouksen käsiteltäväksi, hänen tulee toimittaa tätä koskeva kirjallinen pyyntö hallitukselle. Asia voidaan sisällyttää yhtiökokouksuksiin ja yhtiökokouksen esityslistalle, jos pyyntö on riittävän suppea ja asia kuuluu osakeyhtiölaissa säädettyyn yhtiökokouksen toimivaltaan. Pyyntöjen toimittamista koskevat ohjeet ja määräaika julkaistaan yhtiön internet-sivustolla. Vuonna 2011 hallitus ei saanut yhtään tällaista pyyntöä.

## VAR SINAINEN YHTIÖKOKOUS 2011

Fiskarsin varsinainen yhtiökokous pidettiin 16.3.2011. Yhtiökokouksessa vahvistettiin vuoden 2010 tilinpäätös, myönnettiin vastuuvapaus hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle sekä päätettiin tilikaudelta 2010 maksettavasta osingosta ja ylimääräisestä osingosta. Kokouksessa päätettiin myös hallituksen palkkioista ja valittiin hallituksen jäsenet vuoden 2012 varsinaiseen yhtiökokoukseen 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:

- yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä huolehtiminen sekä yhtiön liiketoimintastrategian ja budjetin vahvistaminen
- yhtiön vakavaraisuuden, kannattavuuden ja maksuvalmiuden sekä yhtiön johdon valvonta
- yhtiön riskienhallinnan periaatteiden hyväksyminen
- tilinpäätöksen valmistelu
- 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 käsittely
- hallituksen valiokuntien asettaminen ja niiden jäsenten nimittäminen. Valiokuntien tehtävänä on valmistella hallituksen kokouksissa päätettäväksi tulevia asioita.

Hallitus kokoontuu säännöllisesti 8–9 kertaa vuodessa ennalta vahvistetun aikataulun mukaisesti sekä tarvittaessa muulloin. Useimmat kokoukset liittyvät yhtiön tilinpäätöksen ja osavuosisikatsauksen julkaisemiseen, strategiaan ja 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, yhteen liiketoiminta-alueeseen keskittyen.

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

## HALLITUS VUONNA 2011

Varsinainen yhtiökokous valitsi 16.3.2011 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 nimitysvaliokunnan.

Puheenjohtaja Kaj-Gustaf Bergh (DE, OTK), s. 1955, on Föreningen Konstsamfundet r.f:n toimitusjohtaja.

Varapuheenjohtaja Alexander Ehrnrooth (KTM, MBA), s. 1974, on Virala Oy Ab:n toimitusjohtaja.

Varapuheenjohtaja Paul Ehrnrooth (KTM), s. 1965, on Turret Oy Ab:n toimitusjohtaja.

Ralf Böer (OTK), s. 1948, on Foley & Lardner LLP:n osakas.

Louise Fromond (OTK), s. 1979, on Oy Holdix Ab:n hallituksen puheenjohtaja.

Gustaf Gripenberg (TT), s. 1952, on Aalto-yliopiston professori.

Ingrid Jonasson Blank (KTM), s. 1962, on useiden yhtiöiden, muun muassa TeliaSoneran ja Bilian, hallituksen jäsen.

Karsten Slotte (DE), s. 1953, on Oy Karl Fazer Ab:n konsernijohtaja.

Jukka Suominen (DI), s. 1947, on useiden yhtiöiden hallituksen jäsen.

Hallituksen jäsenten henkilötiedot on esitetty sivuilla 48–49.

### Hallituksen riippumattomuus

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

Kaikki hallituksen jäsenet ovat yhtiöstä riippumattomia.

Kaj-Gustaf Bergh, Ralf Böer, Gustaf Gripenberg, Ingrid Jonasson Blank, Karsten Slotte ja Jukka Suominen ovat myös ei-riippuvaisia merkittävistä osakkeenomistajista.

Alexander Ehrnrooth, Paul Ehrnrooth ja Louise Fromond ovat riippuvaisia merkittävistä osakkeenomistajista.

### Hallituksen toiminta vuonna 2011

Hallitus kokoontui 13 kertaa vuonna 2011. Jäsenten keskimääräinen osallistuminen hallituksen kokouksiin oli 97 %. Tilikauden säännöllisen hallitustyön lisäksi vuoden 2011 painopisteitä oli integroidun strategian ja yhteisen toimintamallin, muun muassa EMEA-alueen investointiohjelman sekä organisaatorakenteiden, toteutus.

### VALIOKUNNAT

Hallitus nimitti vuonna 2011 kolme valiokuntaa: tarkastusvaliokunnan, palkitsemisvaliokunnan ja nimitysvaliokunnan.

#### Tarkastusvaliokunta

Tarkastusvaliokunnan tehtäviä ovat:

- yhtiön tilinpäätösraportoinnin seuraaminen
- taloudellisen raportointiprosessin valvonta
- yhtiön sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan tehokkuuden seuraaminen
- yhtiön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän antamaan selvitykseen sisältyvän, taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan pääpiirteitä koskevan kuvauksen käsitteleminen
- tilinpäätöksen ja konsernitalinpäätöksen lakisääteisen tarkastuksen seuraaminen
- lakisääteisten tilintarkastajien riippumattomuuden ja heidän tarjoamiensa oheispalvelujen arviointi
- tilintarkastajien valintaa koskevan päätösehdotuksen valmistelu nimitysvaliokunnalle.

## HALLITUKSEN KOKOUSTOIMINTA JA KOKOUKSIIN OSALLISTUMINEN VUONNA 2011

	Hallitus	Tarkastusvaliokunta	Palkitsemisvaliokunta	Nimitysvaliokunta
1.1.–31.12.2011	13 kokousta	4 kokousta	3 kokousta	4 kokousta
Kaj-Gustaf Bergh	13	-	3	4
Alexander Ehrnrooth	13	4	-	4
Paul Ehrnrooth	13	3	-	4
Ralf Böer	12	-	3	-
Louise Fromond	13	4	-	-
Gustaf Gripenberg	13	4	-	-
Ingrid Jonasson Blank	13	-	3	-
Karsten Slotte	13	4	-	-
Jukka Suominen	13	-	3	-

Tarkastusvaliokuntaan kuuluivat seuraavat hallituksen jäsenet:

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

Tarkastusvaliokunta kokoontui neljä kertaa vuonna 2011. Valiokunnan jäsenten osallistumisaste kokouksiin oli 95 %. Tavanomaisen työnsä lisäksi tarkastusvaliokunta käsittelee yhtiön kestävä kehityksen hallintaa ja raportointia vuonna 2011.

#### **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 kolme kertaa vuonna 2011. Valiokunnan jäsenten osallistuminen kokouksiin oli 100 %. Vuonna 2011 palkitsemisvaliokunta käsittelee yhtiön palkitsemisen puitteita, bonuspalkkiorakennetta ja pitkän aikavälin kannustinohjelmaa.

#### **Nimitysvaliokunta**

Nimitysvaliokunnan 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 vahvistaminen hallituksen toiminnan arviointia varten.

Nimitysvaliokuntaan kuuluivat seuraavat hallituksen jäsenet:

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

Nimitysvaliokunta kokoontui neljä kertaa vuonna 2011. Valiokunnan jäsenten osallistuminen kokouksiin oli 100 %.

#### **TOIMITUSJOHTAJA**

Yhtiön hallitus nimittää ja tarvittaessa vapauttaa yhtiön toimitusjohtajan, joka on samalla konsernijohtaja. Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa lainsäädännön, viranomaismääräysten, 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 toimitusjohtajan sijaista. Toimitusjohtajan henkilötiedot on esitetty sivulla 50.

#### **MUU JOHTO**

##### **JOHTORYHMÄ**

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

Johtoryhmä kokoontuu kuukausittain ennalta vahvistetun aikataulun mukaisesti sekä tarvittaessa muulloin. Vuonna 2011 johtoryhmä kokoontui 13 kertaa.

Fiskarsin johtoryhmän vuoden 2011 painopisteitä olivat yhteisen toimintamallin ja liiketoimintamallin toteuttaminen konsernin strategian täytäntöön panemiseksi ja tulevan kasvun perustan luomiseksi sekä merkittävän viisivuotisen investointiohjelman käynnistäminen EMEA-alueella toimitusketjun virtaviivaistamiseksi ja liiketoiminnan läpinäkyvyyden lisäämiseksi.

Vuonna 2011 johtoryhmään kuuluivat toimitusjohtaja Kari Kauniskangas, talousjohtaja Teemu Kangas-Kärki, strategijahtaja Max Alfthan, lakiasiaintohtaja Jutta Karlsson sekä tuotanto-, hankinta- ja logistiikkajohtaja Hille Korhonen. Konsernin johtoryhmän jäsenten henkilötiedot ja vastualueet on esitetty sivulla 50.

Yhtiön toiminnan kehittämisen ja yhteisten prosessien ja toimintamallien luomisen helpottamiseksi konsernin HR- ja IT-toimintojen johtajat kutsuttiin johtoryhmän kokouksiin vuonna 2011. Kokouksiin osallistuvat henkilöstöjohtaja Timo Leskinen ja tietohallintojohtaja Frans Westerlund.

#### **LIIKETOIMINTA-ALUEIDEN JOHTO JA 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) – sekä kolme liiketoiminta-alueita – Home, Garden ja Outdoor. Liiketoiminta-alueita johdetaan kahden maantieteellisen segmentin – EMEA ja Amerikka – puitteissa. Liiketoiminta-alueiden johtajat vastaavat omien alueidensa päivittäisestä toiminnasta ja kehittämisestä sekä varmistavat, että toiminta on lakien ja säännösten sekä Fiskarsin toimintaohjeiden (Code of Conduct) mukaista.

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

Liiketoiminta-alueiden johtajien tukena näissä tehtävissä ovat liiketoiminta-alueiden johtoryhmät sekä maajohtajat.

Konsernin johtoryhmä seuraa liiketoiminta-alueiden tuloksia ja suunnitelmia kuukausittaisten ja neljännesvuosittaisten raporttien avulla. Säännöllisissä kokouksissa liiketoiminta-alueiden johtajien kanssa johtoryhmä seuraa tärkeimpiä toimintoja sekä käsittelee liiketoiminta-alueeseen, brändi- ja kategoriastrategioihin ja liiketoimintamallin toteutukseen liittyviä asioita.

Johtoryhmä, liiketoiminta-alueiden johtajat sekä HR- ja IT-toimintojen 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.

Vuonna 2011 liiketoiminta-alueiden johtajat olivat

- Jaakko Autere, Home
- Thomas Enckell, Garden, EMEA
- Jason Landmark, Outdoor
- Juha Lehtola, Boats
- Paul Tonnesen, Garden & SOC, Amerikka
- Lars Gullikson, Outdoor, EMEA 8.7. saakka, jolloin Silva-liiketoiminta myytiin.

Liiketoiminta-alueiden johtajien sekä HR- ja IT-toimintojen johtajien henkilötiedot ja vastualueet on esitetty sivulla 50-51.

## SISÄINEN VALVONTA, RISKIENHALLINTA JA SISÄINEN TARKASTUS

Yhtiön hallitus vastaa hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Käytännössä toimitusjohtajan tehtävä on yhdessä muun johdon kanssa huolehtia muun muassa kirjanpidon ja valvontamekanismien järjestämisestä.

Konsernin taloudellista kehitystä seurataan kuukausittain koko konsernin kattavan raportointijärjestelmän kautta. Liiketoiminta-alueita johdetaan niiden omien johtoryhmien kautta. Liiketoiminta-alueet vastaavat päivittäisten liiketoimintariskien hallinnasta konsernin tuella.

Riskienhallintatoiminnon tehtävänä on tukea liiketoimintatavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien tunnistamista, arviointia ja hallinnointia.

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.

## SISÄPIIRIHALLINTO

Fiskars noudattaa NASDAQ OMX Helsinki Oy:n 9.10.2009 voimaan tullutta listayhtiöiden sisäpiiriohjetta. Yhtiöllä on myös omat sisäpiirisäännöt, jotka on viimeksi päivitetty 3.11.2009. Yhtiön julkiseen

sisäpiiriin kuuluvat asemansa perusteella hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja, johtoryhmä, liiketoiminta-alueiden johtajat ja 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-sivustosta osoitteesta [www.fiskarsgroup.fi](http://www.fiskarsgroup.fi).

## TILINTARKASTUS

Konsernin tilintarkastajana toimii KPMG Oy Ab päävastuullisena tilintarkastajana KHT Virpi Halonen.

Kaikkien konserniyhtiöiden tilintarkastajille maksettiin vuonna 2011 tilintarkastuspalkkioina yhteensä 0,7 miljoonaa euroa. Lisäksi tilintarkastajille maksettiin tilintarkastukseen liittymättömiä konsulttipalkkioita yhteensä 0,4 miljoonaa euroa. Nämä palkkiot liittyivät suurlta osin verokonsultointiin.

## TIEDOTTAMINEN

Fiskarsin tavoitteena on, että kaikilla markkinaosapuolilla on oikeat, ajantasaiset ja riittävät tiedot yhtiöstä. Fiskarsin internet-sivustossa julkaistaan yhtiön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää koskevat tiedot, pörssitiedotteet heti niiden julkistamisen jälkeen sekä muuta keskeistä sijoittajätietoa.

Fiskars soveltaa kolmen viikon ajan ennen tuloksen julkistamista niin sanotun hiljaisen periodin periaatetta. Kyseisenä ajankohtana yhtiön edustajat eivät kommentoi markkinatilannetta tai yhtiön näkymiä.

# TALOUDELLISEEN RAPORTOINTIPROSESSIIN LIITTYVIEN SISÄISEN VALVONNAN JA RISKIENHALLINNAN JÄRJESTELMIEN PÄÄPIIRTEET

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

## TALOUDELLISEEN RAPORTOINTIPROSESSIIN LIITTYVÄ SISÄINEN VALVONTA

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.

## RAKENNE

Fiskarsilla on neljä operatiivista segmenttiä ja kolme liiketoiminta-alueita. Kaikilla liiketoiminta-alueilla on omat taloushallinto-organisaatiot. Liiketoiminta-alueiden alaisuudessa toimivat liiketoimintayksiköt muodostavat taloudellisen raportoinnin alimman tason. Liiketoimintayksiköt vastaavat oman yksikkönsä taloushallinnon järjestämisestä ja taloudellisen raportoinnin oikeellisuudesta.

Emoyhtiössä on lisäksi erillinen konsernin talousjohtajan alaisuudessa työskentelevä konsernin taloushallinnon organisaatio. Liiketoiminta-alueiden ja konsernin taloushallinto-organisaatiot ohjaavat ja valvovat liiketoimintayksiköiden talousosastojen toimintaa. Sisäinen tarkastustoiminto tarkastaa ja valvoo raportointiprosessin toimivuutta ja arvioi taloudellisen raportoinnin luotettavuutta. Rahoitus ja rahoitusriskien hallinta kuuluvat konsernin talousjohtajan alaisuudessa toimivaan rahoitusyksikköön.

## JOHTAMINEN

Taloudellisten tavoitteiden asettaminen ja seuranta ovat tärkeä osa Fiskarsin johtamista. Lyhyen aikavälin taloudelliset tavoitteet määritellään vuosittain laadittavan suunnitelman yhteydessä, ja tavoitteiden saavuttamista seurataan kuukausittain. Liiketoimintayksiköt raportivat kuukausittain toteutuneet taloudelliset tiedot sekä ennusteen taloudellisen tilan kehittymisestä tilikauden aikana.

Liiketoimintayksiköistä saadut tiedot yhdistetään ja varmennetaan konsernin taloushallinnossa, ja tietoista koostetaan johdon kuukausiraportti. Johdon kuukausiraportti sisältää operatiivisten segmenttien ja liiketoiminta-alueiden lyhennetyt tuloslaskelmat, tärkeimmät tun-

nusluvut sekä kuvauksen liiketoiminnan kannalta merkittävimmistä tapahtumista. Lisäksi raportista käyvät ilmi konsernin tuloslaskelma, tasetiedot, rahavirta sekä tilikauden loppuun ulottuva ennuste taloudellisen tilanteen kehittymisestä. Konsernin hallituksen tarkastusvaliokunta, konsernin hallitus, johtoryhmä ja liiketoiminta-alueiden johtoryhmät seuraavat taloudellisen tilanteen kehittymistä ja arvioivat tavoitteiden saavuttamista kuukausittain.

## TALOUSHALLINNON TIETOJÄRJESTELMÄT

Liiketoimintayksiköissä on käytössä useita eri kirjanpidon ja taloudellisen raportoinnin tietojärjestelmiä. Konsernin talousraportointia hoidetaan yhden, keskitetysti hallinnoitun tietojärjestelmän avulla. Liiketoimintayksiköt ja liiketoiminta-alueet vastaavat tietojen tuottamisesta konsernin raportointijärjestelmään. Konsernin taloushallinto vastaa konsernin raportointijärjestelmän ylläpidosta ja valvoo, että järjestelmään toimitetaan asianmukaiset ja oikeat tiedot.

Osana viisivuotista kehityssuunnitelmaa yhtiö ottaa EMEA-alueella käyttöön yhteisen toiminnanohjausjärjestelmän (ERP), jonka tavoitteena on yksinkertaistaa taloudellista raportointiprosessia ja vähentää useiden rinnakaisten järjestelmien hallintaan liittyviä riskejä. Uusi järjestelmä otetaan käyttöön vaiheittain. Ensimmäinen vaihe toteutettiin vuoden 2011 lopussa.

## OHJEET

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

## TALOUDELLISEEN RAPORTOINTIPROSESSIIN LIITTYVÄ RISKIENHALLINTA

Riskiennhallinnan 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.

Fiskars hallinnoi taloudelliseen raportointiprosessiin liittyviä riskejä muun muassa seuraavin keinoin: taloushallinnon tarkoituksenmukainen organisointi ja riittävä resursointi, yksittäisten toimenkuvien asianmukainen oikeuksien ja vastuiden rajaaminen, keskitetty konsernin raportointijärjestelmän käyttöoikeuksien hallinta, kirjanpitoon ja raportointiin liittyvä ohjeistus, yhtenäinen konsernitililikkartta, tietotekniikan hyödyntäminen, henkilöstön jatkuva koulutus ja 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.

## 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.

Riskienhallinnan periaatteet on kirjattu Fiskarsin hallituksen hyväksymään riskienhallintapolitiikkaan. Hallituksen tarkastusvaliokunta seuraa riskienhallintajärjestelmien toimivuutta. Riskien tunnistaminen, arviointi ja merkittävässä määrin myös hallinnointi on hajautettu liiketoimintayksiköihin ja tukitoimintoihin. Konsernin rahoitusyksikkö vastaa riskienhallintaan liittyvien menetelmien, työvälineiden ja raportoinnin kehittämisestä 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 tiettyjä paikallisia vakuutuksia lukuun ottamatta keskitetty konsernin rahoitusyksikköön.

Konsernin rahoitusyksikkö hallinnoi rahoitusriskejä hallituksen hyväksymien periaatteiden mukaisesti.

## LIIKETOIMINNAN EPÄVARMUUSTEKIJÖITÄ

### Asiakassuhteet ja jakelu

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

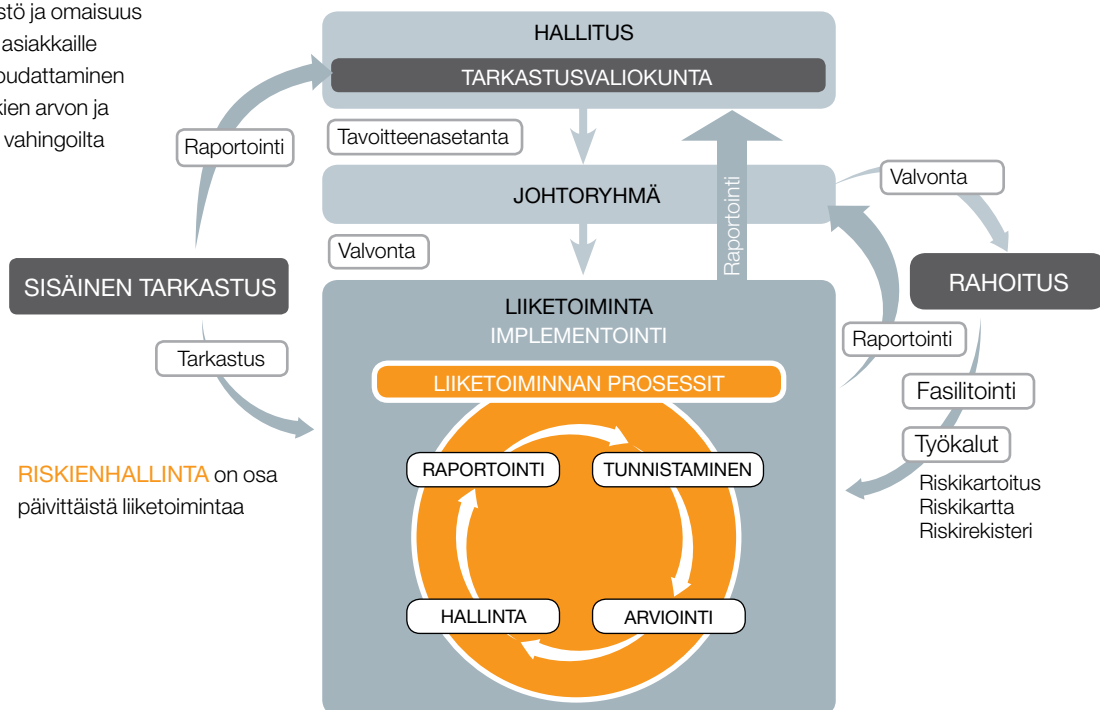
Fiskarsin tuotteita myydään pääasiassa tukku- ja vähittäisliikkeille sekä suoraan omien liikkeiden kautta kuluttajille. Myynti yksittäisille suurasiaakille on osassa toimintaa hyvin tärkeää, mutta minkään asiakkaan osuus konsernin kokonaisliikevaihdosta ei ole yli 10 %.

## Riskienhallinnan puitteet

**RISKIKISI** määrittää liiketoimintatavoitteen saavuttamisen estävä tekijä

### TAVOITTEET

- turvata yhtiön henkilöstö ja omaisuus
- varmistaa toimitukset asiakkaille
- yhtiön hallintotavan noudattaminen
- ohjeistaa tavaramerkkien arvon ja maineen varjelemisen vahingoilta



Joidenkin suurten asiakkaiden myyntivalikoimaa ja toimittajavalintoja koskevat päätökset tehdään kerran vuodessa. Jos tällaisten asiakkaiden tarpeita ei kyetä täyttämään, seurauksena voi olla asiakkaan menettäminen. Muutaman 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. Useimmat toimittajat sijaitsevat Aasiassa, kaukana Fiskarsin tärkeistä markkinoista. Hankintalähteen tai logistiikkaketjun häiriöt voivat estää tuotteiden asianmukaisen toimituksen asiakkaille. Yhtiöön kohdistuu myös yhä enemmän toimittajamaiden 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 (Supplier Code of Conduct) mukaisesti, mikä varmistetaan auditoinnin.

Fiskars on vahvistanut globaalin hankintatoiminnan resursointia ja perustanut globaalin hankintatoiminnon. Yhtiöllä on hankintatoimistot Shanghaissa ja Bangkokissa. Tavoitteena on yhdenmukaistaa yhtiön hankintaprosessit ja toimittajien hallintaa koskevat periaatteet maailmanlaajuisesti.

#### **Raaka-aineet ja komponentit**

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

#### **Valuuttakurssit**

Merkittävä osa konsernin toiminnasta sijoittuu euroalueen ulkopuolelle. Konsernitiilinpäätökset 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 paikallisvaluutassa. Arvioitu valuuttamääräinen vienti ja tuonti 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, voi haitata myös konsernin liiketoimintaa. Fiskars seuraa tarkasti brändiensä menestystä ja ryhtyy aina tarvittaessa toimiin suojellakseen tavaramerkkiensä arvoa.

#### **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 investointiohjelma**

Fiskars käynnisti joulukuussa 2010 EMEA-alueella viisivuotisen kehitysohjelman, joka sisältää investointeja noin 50 miljoonan euron arvosta. Ohjelman tavoitteena on luoda entistä virtaviisempi toimitusketju ja parantaa liiketoiminnan läpinäkyvyyttä yhteisten prosessien ja tietojärjestelmien, muun muassa uuden yhteisen toiminnanohjausjärjestelmän (ERP), avulla. Ohjelma voi viivästyä tai epäonnistua, jos yhtiö ei kykene toteuttamaan sitä suunnitellusti. Ohjelman toteutusta varten on perustettu erillinen projektitiimi, jossa on mukana myös ulkopuolisia neuvonantajia. Konsernin johtoryhmä seuraa ohjelman etenemistä, ja siitä raportoidaan säännöllisesti hallitukselle.

#### **Osakkuusyhtiö**

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



# Palkka- ja palkkioselvitys

## HALLITUKSEN PALKITSEMINEN

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

Vuonna 2011 yhtiökokous päätti pitää hallituksen jäsenten palkkiot ennallaan. Vuosipalkkiot ovat:

- hallituksen puheenjohtaja: 70 000 euroa
- hallituksen varapuheenjohtaja: 50 000 euroa
- hallituksen jäsenet: 35 000 euroa.

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

Hallituksen jäsenille maksetut palkkiot olivat yhteensä 487 400 euroa vuonna 2011.

Hallituksen jäsenet eivät kuulu Fiskarsin kannustinjärjestelmiin, eivätkä he ole työ- ja toimitushteessä yhtiöön.

## JOHDON 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 tähtääviä palkkio-ohjelmia. Tällaisia ovat vuotuinen bonuspalkkio-ohjelma ja pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä. Johdolla on myös vapaaehtoinen maksuperusteinen lisäeläkevakuutus.

Fiskars Oyj Abp:llä ei ole voimassa olevia osakkeen kurssiin sidottuja optio-ohjelmia.

## KANNUSTINOHJELMAN RAKENNE

Sekä vuotuisen bonuspalkkio-ohjelman että pitkän aikavälin kannustinohjelman tarkoituksena on palkita ylintä johtoa ennalta vahvistettujen tavoitteiden saavuttamisen perusteella. Kannustinohjelman 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 koostuvat taloudellista ja toiminnallisista mittareista sekä henkilökohtaisista tavoitteista. Mahdollisen palkkion suuruus on välillä 0 – tavoite – maksimiprosentti vuosipalkasta. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän muiden jäsenten enimmäistaso on 1,5 kertaa tavoitetaso.

## PITKÄN AIKAVÄLIN KANNUSTINOHJELMA

Fiskarsilla on pitkän aikavälin kannustinohjelma, johon kuuluvat avainhenkilöt hallitus valitsee vuosittain. Ansaintakriteereinä ovat taloudelliset tavoitteet, joista hallitus päättää vuosittain. Pitkän aikavälin kannustintavoitteet ovat yksinomaan taloudellisia. Nykyiset tavoitteet on sidottu yhtiön liikevaihtoon ja kassavirtaan.

## HALLITUKSEN JÄSENTEN PALKKIOT VUODELTA 2011

Nimi	Vuosipalkkio	Kokouspalkkiot	Yhteensä
Kaj-Gustaf Bergh, puheenjohtaja	70 000	22 000	92 000
Alexander Ehrnrooth, varapuheenjohtaja	50 000	12 600	62 600
Paul Ehrnrooth, varapuheenjohtaja	50 000	12 000	62 000
Ralf Böer	35 000	9 000	44 000
Louise Fromond	35 000	10 200	45 200
Gustaf Gripenberg, puheenjohtaja, tarkastusvaliokunta	35 000	12 200	47 200
Ingrid Jonasson Blank	35 000	9 600	44 600
Karsten Slotte	35 000	10 200	45 200
Jukka Suominen	35 000	9 600	44 600
yhteensä	380 000	107 400	487 400



Ansaintajakso on kalenterivuosi, jota seuraa kahden vuoden sitouttamisjakso. Palkkio maksetaan sitouttamisjaksoa seuraavan vuosineljänneksen aikana. Ensimmäiset, vuoden 2009 suoritukseen perustuvat pitkän aikavälin kannustinpalkkiot maksetaan vuoden 2012 ensimmäisellä neljänneksellä.

Pitkän aikavälin kannustinohjelma vastaa tavoitetasoltaan siihen kuuluvien henkilöiden vuosittaisen bonuspalkkion tavoitetasoa. Yhtiön omaan liiketoimintaan liittyvä osakkeen arvonnousu (pois lukien Wärtsilän vaikutus osakekurssiin) sitouttamisjakson aikana voi nostaa lopullista maksettavaa palkkiota enintään 50 %.

Vuoden 2011 ansaintakriteerit liittyivät konsernin liikevaihtoon ja liiketoiminnan rahavirtaan. Vuoden 2011 suoritukseen perustuvat palkkiot maksetaan vuoden 2014 ensimmäisellä neljänneksellä.

### TOIMITUSJOHTAJAN PALKITSEMINEN

Toimitusjohtajalle maksetaan palkan lisäksi vuotuista bonuspalkkiota, joka on tavoitetasoltaan 60 % vuosipalkasta. Bonuspalkkio määräytyy yhtiön hallituksen vuosittain asettamien taloudellisten ja muiden tavoitteiden perusteella. Vuonna 2011 taloudelliset tavoitteet liittyivät liikevaihtoon, konsernin tulokseen ennen veroja ilman Wärtsilää ja bruttokatteeseen.

Toimitusjohtaja kuuluu myös pitkän aikavälin kannustinohjelmaan, jonka tavoitetaso on 60 % vuosipalkasta.

Lakisääteisen eläkkeen lisäksi toimitusjohtajalle on otettu vapaaehtoinen maksuperusteinen lisäeläkevakuutus, johon 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 2011 yhteensä 646 464 euroa. Kiinteän vuosipalkan osuus oli 389 816 euroa ja vuodelta 2010 maksettujen bonuspalkkioiden osuus 256 648 euroa.

Vuoden 2011 ansaintajaksolla pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän mukaiset bonuspalkkiot ilman osakkeen mahdollisesta arvonnoususta johtuvaa korotusta olivat toimitusjohtajan osalta yhteensä 286 020 euroa. Vuoden 2011 suoritukseen perustuvat pitkän aikavälin palkkiot maksetaan vuoden 2014 ensimmäisellä neljänneksellä.

Toimitusjohtaja sitoutui aloittaessaan toimitusjohtajan tehtävänsä tammikuussa 2008 ostamaan allekirjoitusbonuksensa nettosummalla yhtiön osakkeita (yhteensä 15 397 kappaletta). Hän sitoutui pitämään osakkeet omistuksessaan 1.3.2011 asti.

### JOHTORYHMÄN PALKITSEMINEN

Peruspalkan lisäksi konsernin johtoryhmän jäsenillä on vuotuinen bonuspalkkio-ohjelma, joka on tavoitetasoltaan 20–40 % vuosipalkasta. Bonuspalkkiot määräytyvät yhtiön hallituksen vuosittain asettamien ansaintakriteerien perusteella, jotka ovat sidottuja pääosin konsernin taloudellisiin ja osin henkilökohtaisiin, omaan vastuualueeseen liittyviin tavoitteisiin. Vuonna 2011 taloudelliset tavoitteet liittyivät pääasiassa liikevaihdon kasvuun, konsernin tulokseen ennen veroja ilman Wärtsilää ja bruttokatteeseen.

Johtoryhmän jäsenet voivat kuulua myös yhtiön pitkän aikavälin kannustinjärjestelmään, jonka tavoitetaso vastaa vuotuisen bonuspalkkion tavoitetasoa.

Konsernin johtoryhmän jäsenillä on lisäksi 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 2011 yhteensä 1 038 363 euroa. Kiinteiden vuosipalkkojen osuus oli 753 631 euroa ja vuodelta 2010 maksettujen bonuspalkkioiden osuus 284 732 euroa.

Vuoden 2011 ansaintajaksolla pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän mukaiset bonuspalkkiot ilman osakkeen mahdollisesta arvonnoususta johtuvaa korotusta olivat johtoryhmän osalta (toimitusjohtajaa lukuun ottamatta) yhteensä 288 276 euroa. Nämä palkkiot maksetaan vuoden 2014 ensimmäisellä neljänneksellä.

TOIMITUSJOHTAJAN KANNUSTINJÄRJESTELMÄN PERIAATTEET VUONNA 2011

	Minimi	Tavoite	Maksimi	Lopullinen maksimipalkkio sitouttamisjakson jälkeen *
Vuotuinen bonuspalkkio-ohjelma, % vuosipalkasta	0	60 %	80 %	
Pitkän aikavälin kannustinohjelma, % vuosipalkasta	0	60 %	90 %	135 %-

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

JOHTORYHMÄN KANNUSTINJÄRJESTELMÄN PERIAATTEET VUONNA 2011

	Minimi	Tavoite	Maksimi	Lopullinen maksimipalkkio* sitouttamisjakson jälkeen *
Vuotuinen bonuspalkkio-ohjelma, % vuosipalkasta	0	20–40 %	30–60 %	-
Pitkän aikavälin kannustinohjelma, % vuosipalkasta	0	20–40 %	30–60 %	45–90 %

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

TOIMITUSJOHTAJAN JA JOHTORYHMÄN JÄSENTEN PALKAT JA PALKKIOT VUONNA 2011

EUR	Peruspalkka	Bonus-palkkio vuodelta 2010	Pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän perusteella maksetut bonuspalkkiot	2011 yhteensä	2010 yhteensä	Maksut vapaaehtoiseen eläkevaikutukseen vuonna 2011	Pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän ansaitut bonuspalkkiot vuonna 2011*
Toimitusjohtaja	389 816	256 648	-	646 464	684 162	76 042	286 020
Johtoryhmän muut jäsenet	753 631	284 732	-	1 038 363	1 011 907	133 750	288 276
Yhteensä	1 143 448	541 380	0	1 684 828	1 696 069	209 792	574 296

\*Maksetaan vuoden 2014 ensimmäisellä neljänneksellä osakekurssin kertoimella tarkistettuna.



Vasemmalta: **Kaj-Gustaf Bergh**, **Ingrid Jonasson Blank**, **Alexander Ehrnrooth**, **Gustaf Gripenberg**

## Hallitus

### **Kaj-Gustaf Bergh** (1955)

Puheenjohtaja, hallituksen jäsen vuodesta 2005

Diplomiekonomi, oikeustieteen kandidaatti  
Föreningen Konstsfundat r.f.:n  
toimitusjohtaja 2006-

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

KSF Media Holding Ab:n 2007- ja Finaref  
Group Ab:n 1999- hallituksen puheenjohtaja

Wärtsilä Oyj Abp:n 2008-, Stockmann Oyj  
Abp:n 2007-, Julius Tallberg Oy Ab:n 2006- ja  
Ramirent Oyj:n 2004- hallituksen jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä  
osakkeenomistajista

Hallituksen valiokunnat:

Palkitsemisvaliokunta, puheenjohtaja,  
Nimitysvaliokunta, puheenjohtaja

### **Alexander Ehrnrooth** (1974)

Varapuheenjohtaja, hallituksen jäsen  
vuodesta 2000

Kauppatieteiden maisteri, MBA  
Virala Oy Ab:n toimitusjohtaja 1995-  
Aleba Corporationin 2003- ja Belgrano  
Investments Oy:n 1999- hallituksen  
puheenjohtaja

Wärtsilä Oyj Abp:n hallituksen jäsen 2010-  
Riippumaton yhtiöstä ja ei-riippumaton  
merkittävistä osakkeenomistajista

Hallituksen valiokunnat:

Tarkastusvaliokunta, jäsen,  
Nimitysvaliokunta, jäsen

### **Paul Ehrnrooth** (1965)

Varapuheenjohtaja, hallituksen jäsen  
vuodesta 2000

Kauppatieteiden maisteri  
Turret Oy Ab:n toimitusjohtaja ja hallituksen  
puheenjohtaja 2005-

Savox Group:n 2004- hallituksen  
puheenjohtaja ja Ikonos Oyj:n 2010-  
varapuheenjohtaja

Wärtsilä Oyj Abp:n 2010- hallituksen jäsen  
Riippumaton yhtiöstä ja ei-riippumaton  
merkittävistä osakkeenomistajista

Hallituksen valiokunnat:

Tarkastusvaliokunta, jäsen,  
Nimitysvaliokunta, jäsen

### **Ralf R. Böer** (1948)

Hallituksen jäsen vuodesta 2007

Oikeustieteen kandidaatti  
Foley & Lardner LLP, osakas vuodesta 1981

Foley & Lardner LLP, hallituksen  
puheenjohtaja ja toimitusjohtaja 2002-2011

Plexus Corp.:n hallituksen jäsen 2004-

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä  
osakkeenomistajista

Hallituksen valiokunnat:

Palkitsemisvaliokunta, jäsen

### **Louise Fromond** (1979)

Hallituksen jäsen vuodesta 2010

Oikeustieteen kandidaatti, LL.M

Helsingin yliopisto, tohtorikoulutettava 2005-  
2008, assistentti 2004-2005

Oy Holdix Ab:n hallituksen puheenjohtaja  
2010-

Tremoko Oy Ab:n 2008-, Bergsrådinnan  
Sophie von Julins stiftelsen 2004-, Fromille Oy  
Ab:n 1998- hallituksen jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja ei-riippumaton  
merkittävistä osakkeenomistajista

Hallituksen valiokunnat:

Tarkastusvaliokunta, jäsen



Vasemmalta: **Louise Fromond, Karsten Slotte, Paul Ehrnrooth, Ralf R. Böer, Jukka Suominen**

**Gustaf Gripenberg (1952)**

Hallituksen jäsen vuodesta 1986

Tekniikan tohtori

Professori, Aalto-yliopisto 1999-

Yliassistentti, Helsingin yliopisto 1987-1998

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Hallituksen valiokunnat:

Tarkastusvaliokunta, puheenjohtaja

**Ingrid Jonasson Blank (1962)**

Hallituksen jäsen vuodesta 2010

Ekonomi

ICA Sverige AB:n varatoimitusjohtaja 2004-2010

Forex Bank AB:n 2011-, Eatwell Solutions AB:n 2011-, TravelSupport AB:n 2010-  
TeliaSoneran 2010-, ZetaDisplay AB:n 2010,  
Bilia AB:n 2006- ja Forma Publishing Group:n 2005- hallituksen jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Hallituksen valiokunnat:

Palkitsemisvaliokunta, jäsen

**Karsten Slotte (1953)**

Hallituksen jäsen vuodesta 2008

Diplomiekonomi

Oy Karl Fazer Ab:n konsernijohtaja 2007-

Cloetta Fazer AB (publ.), konsernijohtaja 2002-2006,

Cloetta Fazer Konfektyr AB, toimitusjohtaja 2000-2002,

Fazer Makeiset, toimitusjohtaja 1997-2000

Elinkeinoelämän keskusliitto ry:n 2011-,  
Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varman 2009-,  
Elintarviketeollisuusliitto ry:n 2008-,  
Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin 2003-  
ja Onninen Oy:n 2001- hallituksen jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Hallituksen valiokunnat:

Tarkastusvaliokunta, jäsen

**Jukka Suominen (1947)**

Hallituksen jäsen vuodesta 2008

Diplomi-insinööri, ekonomi

Silja Oyj Abp:n konsernijohtaja 1991-2000

Lamor Corporation Ab:n 2005-2007, 2010- ja  
Rederiaktiebolaget Eckerön 2006- hallituksen  
puheenjohtaja

Huhtamäki Oyj:n 2005- ja Arctia Shipping Oy /  
Finstaship:n 2005- hallituksen jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Hallituksen valiokunnat:

Palkitsemisvaliokunta, jäsen





Vasemmalta: **Teemu Kangas-Kärki**, **Kari Kauniskangas**, **Hille Korhonen**, **Jutta Karlsson**, **Max Alfthan**.

## Konsernin johtoryhmä

### **Kari Kauniskangas** (1962)

Toimitusjohtaja, yhtiössä vuodesta 2008  
Kauppatieteiden maisteri

Amer Sports Oyj, talvi ja ulkoilu-  
liiketoimintayksikön vetäjä 2007  
Amer Sports Oyj, konsernin myynti- ja  
jakelujohtaja 2004-2007  
Amer Sports Europe GmbH,  
toimitusjohtaja 1999-2004

### **Jutta Karlsson** s. 1963

Päälakimies, yhtiössä vuodesta 2006.  
Oikeustieteen kandidaatti, LL.M

Asianajotoimisto LMR, lakimies 2004-  
2006  
Council of the Baltic Sea States  
(Tukholma), Legal Advisor 2002-2004

### **Hille Korhonen** (1961)

Tuotanto-, hankinta- ja logistiikkajohtaja,  
yhtiössä vuodesta 2007  
Tekniikan lisensiaatti

Iittala Group, tuotanto-, hankinta- ja  
logistiikkajohtaja 2003-2007  
Nokia Oyj, toimitusketjun kehitys- ja  
logistiikan johtotehtävät 1996-2003

Lassila & Tikanoja Oyj:n 2009- ja Nokian  
Renkaat Oyj:n 2006- hallituksen jäsen

### **Teemu Kangas-Kärki** (1966)

Talousjohtaja, yhtiössä vuodesta 2008  
Kauppatieteiden maisteri

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, talouspäällikkö  
1996-1998  
Unilever Oy & GmbH, Marketing Controller &  
Internal Auditor 1992-1996

### **Max Alfthan** (1961)

Strategiajohtaja, yhtiössä vuodesta 2008  
Kauppatieteiden maisteri

Amer Sports Oyj, viestintäjohtaja  
2001-2008  
Lowe & Partners, toimitusjohtaja  
1998-2001  
Oy Sinebrychoff Ab, markkinointijohtaja  
1989-1998

Nokian Panimo Oy:n hallituksen jäsen 2008-

## Johtajisto

### **Jaakko Autere** (1963)

Johtaja, Home  
Yhtiössä vuodesta 2010  
Kauppatieteiden maisteri

Orkla Brands, toimitusjohtaja 2005-2009  
L'Oreal Norja, toimitusjohtaja 2005  
L'Oreal Ruotsi, toimitusjohtaja 2000-2004  
Kellogg's, markkinointipäällikkö 1996-1999

Olvi Oyj:n hallituksen jäsen 2011-

### **Thomas Enckell** (1963)

Johtaja, Garden, EMEA  
Yhtiössä vuodesta 2007  
Kauppatieteiden maisteri

Iittala Group, tukkuliiketoimintajohtaja 2007  
Iittala Group, tuotemerkkijohtaja,  
kansainvälinen myynti- ja markkinointijohtaja  
2003-2007  
Iittala Group, liiketoiminta-aluejohtaja 2000-  
2003  
Designor, liiketoiminta-aluejohtaja 1996-2000

Stala Oy:n ja Stala Tubes Oy:n hallituksen  
jäsen 2008-



vasemmalta: Juha Lehtola, Jaakko Autere, Thomas Enckell, Paul Tonnesen, Jason Landmark, Frans Westerlund, Timo Leskinen.

**Jason Landmark** (1967)

Johtaja, Outdoor  
Yhtiössä vuodesta 2001  
Kauppatieteiden kandidaatti

Gerber, Myyntijohtaja, markkinointi ja asiakaspalvelu 2001-2004  
Newell Rubbermaid Co., kansallinen myyntijohtaja 1997-2001

**Juha Lehtola** (1966)

Johtaja, Boats  
Yhtiössä vuodesta 2009  
Kauppatieteiden maisteri

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** (1964)

Johtaja, Garden & SOC, Amerikka  
Yhtiössä vuodesta 2007  
MBA, kauppatieteiden kandidaatti

Elmer's Products, Inc., kansainvälinen myynti- ja asiakaspalvelujohtaja 2005-2007  
Spectrum Brands, myyntijohtaja 2002-2005  
American Safety Razor, myynti- ja markkinointijohtaja 1998-2002

Milwaukee Institute of Art & Design 2011-,  
Boys and Girls Club 2011- ja Le Moyne College School of Business 2011- hallituksen jäsen

**Timo Leskinen** (1970)

Henkilöstöjohtaja  
Yhtiössä vuodesta 2009  
Psykologian maisteri

Nokia, Nokia Services, henkilöstöjohtaja 2008-2009  
Nokia, Nokia Customer and Market Operations, henkilöstöjohtaja 2006-2008  
Nokia, Nokia Ventures Organizations, johtaja 2004-2006  
Nokia, henkilöstöpäällikkö 2000-2003  
Henkilöstökonsultti 1997-2000

**Frans Westerlund** (1966)

Tietohallintojohtaja  
Yhtiössä vuodesta 2009  
Kauppatieteiden maisteri

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