

# Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

# Sisällys

Johdanto .....	2
Yhtiökokous .....	3
Hallitus .....	4
Hallituksen päätehtävät .....	9
Valiokunnat .....	11
Toimitusjohtaja .....	13
Johtoryhmä .....	14
Valvontajärjestelmät .....	18
Riskienhallinta .....	22

# Johdanto

Fiskars Oyj Abp on Suomessa rekisteröity julkinen osakeyhtiö, jonka velvoitteet ja vastuut määräytyvät Suomen lain mukaan. Fiskars-konserniin kuuluvat emoyhtiö Fiskars Oyj Abp ja sen tytäryhtiöt. Fiskars Oyj Abp:n lakisääteiset hallintoelimet ovat yhtiökokous, hallitus, toimitusjohtaja ja tilintarkastaja. Konsernin muu johto tukee Fiskars Oyj Abp:n lakisääteisiä hallintoelimiä. Yhtiön kotipaikka on Raasepori.

Fiskars Oyj Abp noudattaa Suomen osakeyhtiölain säännöksiä, listattuja yhtiöitä koskevia sääntöjä ja määräyksiä, yhtiöjärjestystään, yhtiön hallituksen ja valiokuntien työjärjestyksiä sekä Nasdaq Helsinki Oy:n sääntöjä ja ohjeita. Fiskars Oyj Abp on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n kannatusjäsen ja soveltaa Nimitysvaliokunnan kokoonpanoa koskevaa poikkeusta lukuun ottamatta Arvopaperimarkkinayhdistyksen hyväksymää Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia, joka tuli voimaan 1.1.2016. Koodi on saatavilla osoitteessa [www.cgfinland.fi](http://www.cgfinland.fi). Nimitysvaliokunnan kokoonpanon osalta yhtiö on poikennut Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksesta 15 kohdassa "Valiokunnat" tarkemmin kuvatulla tavalla.

Tämä on Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin suositusten 1–28 mukainen erillinen selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. Tämä selvitys ja muut hallinnointikoodissa vaaditut tiedot, yhtiön tilinpäätös, hallituksen toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus vuodelta 2018 ovat saatavilla yhtiön internetsivuilla osoitteessa [www.fiskarsgroup.com](http://www.fiskarsgroup.com) viimeistään 20.2.2019.

# Yhtiökokous

Fiskars Oyj Abp:n ylintä päätösvaltaa käyttävät yhtiön osakkeenomistajat yhtiökokouksessa, jossa osakkeenomistajat osallistuvat yhtiön valvontaan käyttämällä puhe- ja äänioikeuttaan. Yhtiökokouksen tärkeimpiä tehtäviä ovat, muiden ohella, yhtiön hallituksen valitseminen ja tilinpäätöksen vahvistaminen. Muut yhtiökokouksen tehtävät käyvät ilmi yhtiöjärjestyksestä ja Suomen osakeyhtiölaista. Varsinainen yhtiökokous pidetään vuosittain kultakin tilikaudelta. Ylimääräinen yhtiökokous järjestetään tarvittaessa. Yhtiökokoukset pidetään joko Raaseporissa tai Helsingissä.

Yhtiökokouskutsu julkaistaan yhtiöjärjestyksen mukaisesti yhtiön internetsivustolla sekä tarvittaessa muulla tavalla, jos hallitus niin päättää. Vuonna 2018 yhtiökokouskutsu julkaistiin yhtiön internetsivuston ja pörssitiedotteen 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 suppea ja asia kuuluu Suomen osakeyhtiölaissa säädettyyn yhtiökokouksen toimivaltaan. Pyyntöjen toimittamista koskevat ohjeet ja määräaika julkaistaan yhtiön internetsivuilla. Vuonna 2018 hallitus ei saanut yhtään tällaista pyyntöä.

## Varsinainen yhtiökokous 2018

Fiskars Oyj Abp:n varsinainen yhtiökokous pidettiin 14.3.2018. Yhtiökokouksessa olivat läsnä hallituksen puheenjohtaja, hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja ja tilintarkastaja. Yhtiökokouksessa vahvistettiin vuoden 2017 tilinpäätös, myönnettiin vastuuvapaus hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle sekä päätettiin tilikaudelta 2017 maksettavasta osingosta. Kokouksessa päätettiin myös hallituksen palkkioista ja valittiin hallituksen jäsenet, jotka jatkavat tehtävässään vuoden 2019 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. Yhtiökokousasiakirjat pidetään yhtiön internetsivuilla vähintään viiden vuoden ajan yhtiökokouksesta.

# Hallitus

## Toimikausi, kokoonpano ja riippumattomuus

Hallituksen nimitysvaliokunta valmistele hallituksen kokoonpanoa koskevat esitykset yhtiökokoukselle. Hallituksen jäsenen toimikausi on yksi vuosi. Toimikausi alkaa sen yhtiökokouksen päättymisestä, jossa jäsen on valittu, ja kestää valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättymiseen saakka. Hallituksen jäsenten kausien määrää ei ole rajoitettu.

Yhtiöjärjestyksen mukaan hallitukseen kuuluu vähintään viisi ja enintään kymmenen jäsentä. Hallitus valitsee jäsentensä keskuudesta puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. 14.3.2018 pidetty yhtiökokous valitsi hallitukseen kymmenen jäsentä. Hallituksen jäseniksi valittiin uudelleen Paul Ehrnrooth, Louise Fromond, Gustaf Gripenberg, Ingrid Jonasson Blank, Jyri Luomakoski, Inka Mero, Fabian Månsson, Peter Sjölander ja Ritva Sotamaa. Hallituksen uudeksi jäseneksi valittiin Albert Ehrnrooth. Hallituksen jäsenenä yhtiökokouksen päättymiseen asti palvellut Alexander Ehrnrooth oli ilmoittanut, että hän ei ole käytettävissä uudelleenalintaa varten. Yhtiökokouksen jälkeen pidetyssä järjestäytymiskokouksessa hallitus valitsi puheenjohtajakseen Paul Ehrnroothin ja varapuheenjohtajakseen Jyri Luomakosken.

## Hallitus 31.12.2018



### Paul Ehrnrooth

Synt. 1965, kauppatieteiden maisteri  
Kansalaisuus: Suomi

Hallituksen jäsen vuodesta 2000

Hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2014-  
Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan sekä  
nimitysvaliokunnan puheenjohtaja

Riippumaton yhtiöstä ja ei-riippumaton  
merkittävistä osakkeenomistajista

Turret Oy Ab, toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja 2005-

Keskeinen työkokemus:  
Savox Oy, toimitusjohtaja 1999-2007, useita johtotehtäviä  
Wärtsilä Oyj Abp:ssä 1994-1999 ja Kone Oyj:ssä 1993-1994

Muut luottamustehtävät:  
Hallituksen puheenjohtaja: Savox Group 2004-  
Hallituksen jäsen: Digitalist Group Oyj (Ixonos Oyj  
23.5.2017 asti) 2010-, Wärtsilä Oyj Abp 2010-2015

Suora osakeomistus 31.12.2018: 0 Fiskarsin osaketta

Määräysvalta-yhtiöiden osakeomistus 31.12.2018:  
9 330 961 Fiskarsin osaketta

Vaikutusvalta-yhtiöiden osakeomistus (johtotehtäviin  
perustuen) 31.12.2018: 401 880



### Jyri Luomakoski

Synt. 1967, MBA  
Kansalaisuus: Suomi

Hallituksen jäsen vuodesta 2016

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja 2016-

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Uponor Oyj, toimitusjohtaja 2008-

Keskeinen työkokemus:  
Hallituksen jäsen: Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö  
Varma 2015-, The European Plastic Pipes and Fittings  
Association (TEPPFA) 2009-, European Heating Industries  
(EHI) 2014-2018, Procurator Holding Oy 2006-2016

Muut luottamustehtävät:  
Hallituksen jäsen: Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö  
Varma 2015-, The European Plastic Pipes and Fittings  
Association (TEPPFA) 2009-, European Heating Industries  
(EHI) 2014-2018, Procurator Holding Oy 2006-2016

Suora osakeomistus 31.12.2018: 1 500 Fiskarsin osaketta



### Albert Ehrnrooth

Synt. 1976, kauppatieteiden maisteri, agrologi (AMK)  
Kansalaisuus: Suomi

Hallituksen jäsen vuodesta 2018

Tarkastusvaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja ei-riippumaton  
merkittävistä osakkeenomistajista

Vessilä Oy Ab, toimitusjohtaja 2010-

Muut luottamustehtävät:  
Hallituksen puheenjohtaja: Virala Oy Ab 2015- (jäsen vuodesta 2005)

Suora osakeomistus 31.12.2018: 855 372 Fiskarsin osaketta

Vaikutusvalta-yhtiöiden (ei määräysvaltaa, mutta suuressa  
määrin yhtenevät taloudelliset edut tai johtotehtäviin perustuen)  
osakeomistus 31.12.2018: 13 051 880 Fiskarsin osaketta



## Ingrid Jonasson Blank

Synt. 1962, kauppatieteiden maisteri  
Kansalaisuus: Ruotsi

Hallituksen jäsen vuodesta 2010

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Keskeinen työkokemus:  
ICA Sverige AB, varatoimitusjohtaja 2004–2010

Muut luottamustehtävät:

Hallituksen jäsen: Forenom Oy 2018–, Bygghemma AB 2018–, Snusbolaget AB 2018–, Astrid Lindgren AB 2018–, Kjell & Co AB 2017–, Orkla ASA 2013–, Musti Group Oy 2012–, Ambea AB 2012–, ZetaDisplay AB 2010–, Bilia AB 2006–

Suora osakeomistus 31.12.2018: 0 Fiskarsin osaketta



## Louise Fromond

Synt. 1979, oikeustieteen kandidaatti  
Kansalaisuus: Suomi

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: Fromille Oy Ab 2018–, Oy Holdix Ab 2010–  
Hallituksen jäsen: Fromille Oy Ab 1998–2018, Louise ja Göran Ehrnrooth Säätiö 2013–, Tremoko Oy Ab 2008–, Bergsrådinnan Sophie von Julins stiftelse 2004–2017

Suora osakeomistus 31.12.2018: 601 135 Fiskarsin osaketta

Vaikutusvalta-yhtiöiden (ei määräysvaltaa, mutta suuressa määrin yhtenevät taloudelliset edut) osakeomistus 31.12.2018: 10 567 417 Fiskarsin osaketta



## Gustaf Gripenberg

Synt. 1952, tekniikan tohtori  
Kansalaisuus: Suomi

Hallituksen jäsen vuodesta 1986

Tarkastusvaliokunnan jäsen

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja 2003–2016

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Keskeinen työkokemus:  
Aalto-yliopisto, professori 1999–2016 (eläkkeellä)  
Helsingin yliopisto, yliassistentti 1987–1998

Suora osakeomistus 31.12.2018: 243 320 Fiskarsin osaketta

Vaikutusvalta-yhtiöiden (ei määräysvaltaa, mutta suuressa määrin yhtenevät taloudelliset edut tai ei määräysvaltaa, mutta johtotehtävissä) osakeomistus 31.12.2018: 4 686 263 Fiskarsin osaketta



## Inka Mero

Synt. 1976, kauppatieteiden maisteri  
Kansalaisuus: Suomi

Hallituksen jäsen vuodesta 2015

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

IndustryHack Oy, osakas ja puheenjohtaja

Keskeinen työkokemus:  
(KoppiCatch Oy / Pivot5 Oy) startup-sijoittaja 2008–2018, Playforia Oy, toimitusjohtaja 2006–2008, Nokia Oyj, johtaja 2005–2006, Digia Oyj, johtaja, myynti ja markkinointi 2001–2005, Sonera Oyj, sijoitusjohtaja 1996–2001

Muut luottamustehtävät:  
Hallituksen puheenjohtaja: IndustryHack Oy 2018–, KoppiCatch Oy 2009–  
Hallituksen jäsen: Klevu Oy 2018–, Bellylabs Oy 2017–, YIT Oyj 2016–, Nokian Renkaat Oyj 2014–

Suora osakeomistus 31.12.2018: 0 Fiskarsin osaketta



## Fabian Månsson

Synt. 1964, kauppatieteiden maisteri  
Kansalaisuus: Ruotsi

Hallituksen jäsen vuodesta 2015

Nimitysvaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Keskeinen työkokemus:  
Liikkeenjohdon neuvonantaja 2008– (esim. BCG Boston Consulting Group, Nordic Capital, Björn Borg, Gina Tricot, McKinsey & Co, Karen Millen, Hugo Boss), Eddie Bauer, toimitusjohtaja 2002–2007, Spray Ventures AB, johtaja 2000–2001, H&M Hennes & Mauritz AB 1991–2000 (CEO 1998–2000)

Muut luottamustehtävät:  
Hallituksen puheenjohtaja: Björn Borg Sport 2011–2014  
Hallituksen jäsen: Gina Tricot 2014–, Nordic Fashion Holding AB 2014–, Nordic Fashion Group AB 2014–, Karen Millen 2010–2014, Aurora Fashion (Oasis, Warehouse, Coast) 2010–2014, Björn Borg AB 2009–2014, Hemköp ja Willys 2002

Suora osakeomistus 31.12.2018: 0 Fiskarsin osaketta

Määräysvaltayhtiöiden osakeomistus  
31.12.2018: 2 000 Fiskarsin osaketta



## Peter Sjölander

Synt. 1959, kauppatieteiden maisteri  
Kansalaisuus: Ruotsi

Hallituksen jäsen vuodesta 2015

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Keskeinen työkokemus:  
F&S Ltd London 2017–, Altor Equity Partners, ylempi johdon neuvonantaja 2015–, EQT, teollisen toimialan neuvonantaja 2013–, Helly Hansen Group, toimitusjohtaja 2007–2015, Electrolux, johtaja, Product, Brand and Licensing Global & Europe 2005–2007, Stadium AB, strateginen neuvonantaja 2004–2007, Nike, Global & Europe, johtoryhmän jäsen 1998–2004

Muut luottamustehtävät:  
Hallituksen puheenjohtaja: Eton Shirts AB 2018– (hallituksen jäsen vuodesta 2016), Revolution Race AB 2017–, Grundens AB 2015–, Swims AS 2014–2016 (hallituksen jäsen vuodesta 2012), Hallituksen jäsen: F&S Ltd. 2017–, Dometic Group AB (julkinen) 2017–, Run & Relax Scandinavia AS 2015–, FitFlop Inc. 2014–, Elixia AS 2015–2018, HFN AS 2015–2018, Sats AS 2015–2018, Stokke AS 2011–2014, BTX AS 2011–2013, OBH AB 2008–2011, Helly Hansen AS 2007–2016, Stadium AB 2004–2007

Suora osakeomistus 31.12.2018: 0 Fiskarsin osaketta



## Ritva Sotamaa

Synt. 1963, oikeustieteen kandidaatti  
Kansalaisuus: Suomi

Hallituksen jäsen vuodesta 2015

Tarkastusvaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja riippumaton  
merkittävistä osakkeenomistajista

Unilever PLC/NV, lakiasiaintohtaja 2013–

Keskeinen työkokemus:  
Siemens Healthcare, Siemens AG, lakiasiaintohtaja 2009–  
2013, GE Healthcare, General Electric Company, useita  
lakiasiaintohtajan tehtäviä 2003–2009, Instrumentarium  
Oyj, päälakimies 1998–2003, Sisu/Partek Oyj Abp, lakimies  
1996–1998, Instrumentarium Oyj, lakimies 1989–2006

Suora osakeomistus 31.12.2018: 1 000 Fiskarsin osaketta

Kaikki hallituksen jäsenet ovat muita kuin liikkeenjohtoon osallistuvia johtajia. Hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuuden säännöllisesti vuosittain hallinnointikoodin suosituksen 10 mukaisesti. Viimeisimmän, 14.3.2018 suoritettuna, arvioinnin perusteella hallitus katsoi kaikkien jäsentensä olevan yhtiöstä riippumattomia. Albert Ehrnrooth, Paul Ehrnrooth ja Louise Fromond ovat riippuvaisia yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Hallituksen jäsen on veloitettu toimittamaan hallitukselle tarvittavat tiedot, joiden perusteella hallitus voi arvioida jäsenen riippumattomuutta.

Hallituksen monimuotoisuus on määritelty hallituksen monimuotoisuuspolitiikassa. Hallituskokoonpanon monimuotoisuus tukee merkittäväällä tavalla yhtiötä sen strategisten tavoitteidensa saavuttamisessa ja varmistaa, että hallitus pystyy täyttämään sille asetetut velvoitteet. Tavoitteena on, että hallituksessa olisi kansainvälisestä liiketoiminnasta kokemusta omaavia jäseniä, jotka edustavat eri teollisuuden aloja, erilaisia tehtäviä ja asemaa, kulttuuria ja maita. Molempien sukupuolten tasapuolinen edustus hallituksen kokoonpanossa on keskeistä. Hallituksen monimuotoisuuspolitiikkaa ylläpitää ja seuraa nimitysvaliokunta hallinnointikoodin kulloistenkin suositusten mukaisesti. Monimuotoisuuspolitiikka on esillä yhtiön internetsivuilla [www.fiskarsgroup.com](http://www.fiskarsgroup.com). Nimitysvaliokunta valmistelee myös ehdotuksen hallituksen kokoonpanosta varsinaiselle yhtiökokoukselle. Sen lisäksi, että molempien sukupuolten edustus hallituksen kokoonpanossa on keskeistä, hallitus on asettanut tavoitteeksi, että molemmat sukupuolet ovat tasapainoisesti edustettuina, erityisesti mikäli ehdokkaat ovat yhtä päteviä. Nykyisessä kokoonpanossa vähemmän edustetulla sukupuolella on 40 % Fiskarsin hallituspaikoista ja myös muista monimuotoisuuden näkökulmista kokoonpanon katsotaan olevan tasapainoinen. Molempien sukupuolten tasapuolisen edustuksen ylläpitämistä hallituskokoonpanossa pidetään tärkeänä. Hallituskokoonpanon monimuotoisuutta hallituksen jäsenten koulutustaustan, ammatillisen kokemuksen, palvelusajan, iän ja kansalaisuuden osalta kuvataan tarkemmin edellisillä sivuilla.



# Hallituksen päätehtävät

Hallitus vastaa yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä sovellettavien lakien ja määräysten, yhtiöjärjestyksen sekä yhtiökokousten tekemien päätösten mukaisesti. Hallitus on vahvistanut kirjallisen työjärjestyksen hallituksen tehtävistä, kokouskäytännöistä ja päätöksentekomenettelyistä.

Hallituksen päätehtäviä ovat:

- yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä huolehtiminen sekä yhtiön liiketoimintastrategian, työsuunnitelman ja budjetin vahvistaminen
- yhtiön vakavaraisuuden, kannattavuuden ja maksuvalmiuden sekä yhtiön johdon valvominen
- yhtiön riskienhallinnan periaatteiden hyväksyminen
- konsernitilinpäätöksen, osavuosikatsausten ja niihin liittyvien pörssitiedotteiden sekä hallituksen toimintakertomuksen tarkastaminen ja hyväksyminen
- rahoituspolitiikan hyväksyminen
- päättäminen yhtiön toiminnan laajuus ja laatu huomioon ottaen epätavallisista tai laajakantoisista toimista, elleivät ne kuulu yhtiökokouksen toimivaltaan
- tilintarkastajien valintaa koskevan esityksen valmistelu yhtiökokoukselle tarkastusvaliokunnan tekemän ehdotuksen pohjalta
- toimitusjohtajan nimittäminen ja tehtävästä vapauttaminen sekä toimitusjohtajan johtajasopimuksen, palkitsemisen ja muiden rahallisten etuuksien hyväksyminen
- konsernin johtoryhmän jäsenten ja sisäisen tarkastuksen nimittäminen sekä heidän työsuhteiden ehtojen, palkkauksen, muun palkitsemisen ja muiden rahallisten etuuksien hyväksyminen

- konsernin palkitsemisjärjestelmän perusteista päättäminen
- konsernirakenteesta ja pääorganisaatiosta päättäminen
- muut Suomen osakeyhtiölain ja Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin perusteella määräytyvät lakisääteiset tehtävät.

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

## HALLITUKSEN KOKOUSTOIMINTA JA KOKOUKSIIN OSALLISTUMINEN VUONNA 2018

1.1.–31.12.2018	HALLITUS* 12 KOKOUSTA	TARKASTUS- VALIOKUNTA* 5 KOKOUSTA	HENKILÖSTÖ- JA PALKITSEMIS- VALIOKUNTA* 5 KOKOUSTA	NIMITYS- VALIOKUNTA** 4 KOKOUSTA
Paul Ehrnrooth	12/12		5/5	4/4
Albert Ehrnrooth	9/12	4/5		
Alexander Ehrnrooth	3/12	1/5		4/4
Louise Fromond	12/12	5/5		
Gustaf Gripenberg	12/12	5/5		
Ingrid Jonasson Blank	12/12		5/5	
Jyri Luomakoski	12/12	5/5		
Inka Mero	11/12		5/5	
Fabian Månsson	12/12			4/4
Peter Sjölander	12/12		5/5	
Ritva Sotamaa	12/12	5/5		

\* Hallituksen ja valiokuntien kokoonpanot muuttuivat 14.3.2018.

\*\* Alexander Ehrnrooth jatkoi nimitysvaliokunnan ulkopuolisena jäsenenä 14.3.2018 alkaen.

Hallituksen kutsuu koolle puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja (jos puheenjohtaja on estynyt) ennalta vahvistetun aikataulun mukaisesti sekä tarvittaessa muulloin. Hallitus on päätösvaltainen, kun läsnä on yli puolet hallituksen jäsenistä ja yksi läsnäolijoista on puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja. Hallituksen päätökset hyväksytään enemmistöllä läsnä olevien äänistä, ja äänten jakautuessa tasan puheenjohtajan ääni ratkaisee. Yhtiön toimitusjohtaja ja talousjohtaja osallistuvat hallituksen kokouksiin, ja hallituksen sihteerinä toimii lakiasiaintohtaja. Konsernijohdon muut edustajat ja muut johtajat osallistuvat hallituksen kokouksiin tarvittaessa. Yleensä yksi tai kaksi hallituksen kokouksista pidetään vuorotellen Fiskarsin eri toimipaikoissa.

Hallitus kokoontui 12 kertaa vuonna 2018. Hallituksen jäsenten osallistumisaste hallituksen kokouksiin oli yli 99 %. Tilikauden säännöllisen asialistan lisäksi vuoden 2018 painopisteitä olivat yhtiön pitkän aikavälin strategiaan liittyvät asiat ja konsernin muutosprosessiin liittyvät rakennemuutosohjelmat ja uudelleenjärjestelyt.

# Valiokunnat

Valiokunnat avustavat hallitusta valmistelemalla hallituksen toimivaltaan kuuluvat asiat. Hallitus kantaa vastuun valiokunnalle määrätystä tehtävistä. Valiokunnilla ei ole itsenäistä päätösvaltaa, joten hallitus tekee toimivaltaansa kuuluvat päätökset yhteisesti. Hallitus on vahvistanut valiokunnille kirjalliset työjärjestykset, joissa määritellään valiokuntien tärkeimmät tehtävät ja toimintaperiaatteet.

Valiokunnat raportoivat työstään säännöllisesti hallitukselle. Raportit sisältävät yhteenvedon valiokunnan käsittelemistä asioista ja tehdyistä päätöksistä. Vuoden 2018 yhtiökokouksen jälkeisessä hallituksen järjestäytymiskokouksessa hallitus päätti jatkaa kolmella valiokunnalla, jotka ovat tarkastusvaliokunta, henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta ja nimitysvaliokunta. Hallitus valitsi keskuudestaan valiokuntien jäsenet ja valiokuntien puheenjohtajat, lukuun ottamatta nimitysvaliokuntaa, johon valittiin yksi hallituksen ulkopuolinen jäsen, Alexander Ehrnrooth. Näin ollen yhtiö on poikennut Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksesta 15, jonka mukaan valiokuntien jäsenet ja puheenjohtaja tulee valita hallituksen keskuudesta. Enemmistö nimitysvaliokunnan jäsenistä muodostuu hallituksen jäsenistä. Hallituksen ulkopuolisen jäsenen nähtiin kuitenkin tuovan lisäarvoa nimitysvaliokunnan työhön yhtiön merkittävimpien osakkeenomistajien odotusten ja näkemysten suhteen ja myös yhtiön osalta hänen toimittuaan aiemmin yhtiön hallituksen jäsenenä yli kymmenen vuotta.

Yhtiökokous ei ole perustanut valiokuntia. Hallitus voi perustaa tiettyjen asioiden käsittelyä varten myös tilapäisiä työryhmiä, jotka koostuvat hallituksen jäsenistä ja jotka raportoivat hallitukselle. Vuonna 2018 hallitus ei muodostanut tällaisia työryhmiä.

## Tarkastusvaliokunta

Valiokunnan työjärjestyksen mukaan tarkastusvaliokunnan tehtäviä ovat:

- yhtiön tilinpäätösraportoinnin seuranta ja tarkistaminen
- yhtiön sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan tehokkuuden seuranta
- yhtiön tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen lakisääteisen tarkastuksen seuranta
- yhtiön lakisääteisten tilintarkastajien riippumattomuuden ja erityisesti tilintarkastukseen liittyvien muiden palvelujen seuranta ja arviointi
- yhtiön tilintarkastajien asianmukaisen kierron ja kiertoon liittyvän tarjousprosessin seuranta sekä tilintarkastajan valitsemista koskevan ehdotuksen valmistelu
- tilinpäätöksen raportointiprosessin seuranta
- hallinto- ja ohjausjärjestelmästä annettuun selvitykseen sisältyvän, taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan pääpiirteitä koskevan kuvauksen käsittely
- Fiskarsia koskevien tärkeimpien oikeustoimien, vaateiden ja muiden käsittelyjen seuranta
- yhtiön sisäisen tarkastustoiminnon tarkastussuunnitelman, budjetin ja resurssien seuranta ja hyväksyntä sekä tärkeimpien tarkastuslöydösten käsittely
- yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmästä annetun selvityksen käsittely.

Tarkastusvaliokunnan jäsenet 14.3.2018 alkaen:

- Jyri Luomakoski (puheenjohtaja)
- Albert Ehrnrooth
- Louise Fromond
- Gustaf Gripenberg
- Ritva Sotamaa

Kaikki tarkastusvaliokunnan jäsenet ovat yhtiöstä riippumattomia, ja heistä suurin osa on riippumaton myös yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Tarkastusvaliokunta kokoontui viisi kertaa vuonna 2018. Valiokunnan jäsenten osallistumisaste kokouksiin oli 100 %. Tavanomaisen työnsä lisäksi tarkastusvaliokunta käsitteli muun muassa tilintarkastajan valitsemista koskevaa ehdotusta ja tähän liittyvää tarjousprosessia sekä uusien IFRS-standardien käyttöönoton valmistelua.

## Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta

Valiokunnan työjärjestyksen mukaan henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan tehtävänä on:

- valmistella toimitusjohtajan ja konsernin muiden johtajien palkkaamiseen, palkitsemiseen ja muihin rahallisiin etuuksiin liittyvät asiat sekä toimitusjohtajan ja konsernijohtajan seuraajasuunnittelun ylläpito ja valmistelu
- yhtiön palkitsemisjärjestelmään liittyvien asioiden valmistelu
- toimitusjohtajan ja muun johdon palkitsemisen arvioiminen sekä palkitsemisjärjestelmän asianmukaisuuden varmistaminen
- palkitsemisraporttiin liittyviin kysymyksiin vastaaminen yhtiökokouksessa
- johdon seuraajasuunnitelmaan ja sen kehittämiseen liittyvät asiat
- yrityskulttuurin linjaaminen strategian mukaiseksi
- henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan tehtäväkentän puitteissa sääntelyn noudattamisen valvominen ja tarvittavien muutosehdotusten tekeminen yhtiön käytäntöihin ja järjestelmiin
- muut henkilöstöön ja henkilöstöhallintoon liittyvät asiat.

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokuntaan kuuluivat seuraavat hallituksen jäsenet 14.3.2017 alkaen:

- Paul Ehrnrooth (puheenjohtaja)
- Ingrid Jonasson Blank
- Inka Mero
- Peter Sjölander

Kaikki henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsenet ovat yhtiöstä riippumattomia, ja heistä suurin osa on riippumaton myös yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta kokoontui viisi kertaa vuonna 2018. Valiokunnan jäsenten osallistumisaste kokouksiin oli 100 %. Vuonna 2018 henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan päätehtäviä olivat yhtiön uuden osakeperusteisen pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän ja eräiden konsernijohtoon nimitysten valmistelu sekä lyhyen tähtäimen palkitsemiseen liittyvien asioiden käsittely.

## Nimitysvaliokunta

Valiokunnan työjärjestyksen mukaan nimitysvaliokunnan tehtäviä ovat:

- hallituksen kokoonpanoa koskevien esitysten valmistelu yhtiökokoukselle (ja niiden sisällyttäminen yhtiökokouksutsoon) yhtiön suurimpien osakkeenomistajien kuulemisen jälkeen
- uusien ehdokkaiden ja hallituksen jäsenten riippumattomuuden ja monimuotoisuuden arviointi
- hallituksen kokoonpanoa koskevan ehdotuksen esittäminen yhtiökokouksessa
- hallituksen jäsenten palkkioita koskevien esitysten valmistelu yhtiökokoukselle
- valiokuntien kokoonpanoa koskevien esitysten valmistelu hallitukselle
- hallituksen jäsenten seuraajasuunnitelman ylläpitäminen ja valmistelu
- hallituksen toiminnan arviointia koskevien kriteerien ja prosessien valmisteleminen.

Nimitysvaliokuntaan kuuluivat seuraavat hallituksen jäsenet 14.3.2018 alkaen:

- Paul Ehrnrooth (puheenjohtaja)
- Alexander Ehrnrooth (ulkopuolinen jäsen)
- Fabian Månsson

Kaikki nimitysvaliokunnan jäsenet ovat yhtiöstä riippumattomia. Nimitysvaliokunta kokoontui neljä kertaa vuonna 2018. Valiokunnan jäsenten osallistumisaste kokouksiin oli 100 %.

# Toimitusjohtaja

Fiskars Oyj Abp:n toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa osakeyhtiölain, yhtiöjärjestyksen sekä hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja raportoi hallitukselle yhtiön liiketoiminnasta, toimintaympäristöstä ja taloudellisesta asemasta. Toimitusjohtaja vastaa myös yhtiön kirjanpito menetelmien lainmukaisuudesta ja talousasioiden luotettavasta järjestämisestä. Toimitusjohtajan tukena johtamisessa on konsernin johtoryhmä.

Toimitusjohtajana toimii Jaana Tuominen, diplomi-insinööri. Hän aloitti yhtiön palveluksessa vuonna 2017.

Sari Pohjonen, talousjohtaja, nimitettiin toimitusjohtajan sijaiseksi 11.1.2018 lähtien.<sup>2</sup>

Toimitusjohtajan nimittää hallitus, joka päättää myös toimitusjohtajasopimuksen ehdoista. Yhtiö ja toimitusjohtaja ovat allekirjoittaneet hallituksen hyväksymän kirjallisen johtajasopimuksen.

<sup>2</sup> Teemu Kangas-Kärki, operatiivinen johtaja ja sekä toimitusjohtajan sijainen toimi tehtävässään 11.1.2018 asti.

# Fiskars Groupin johtoryhmä

Johtoryhmään kuuluvat:

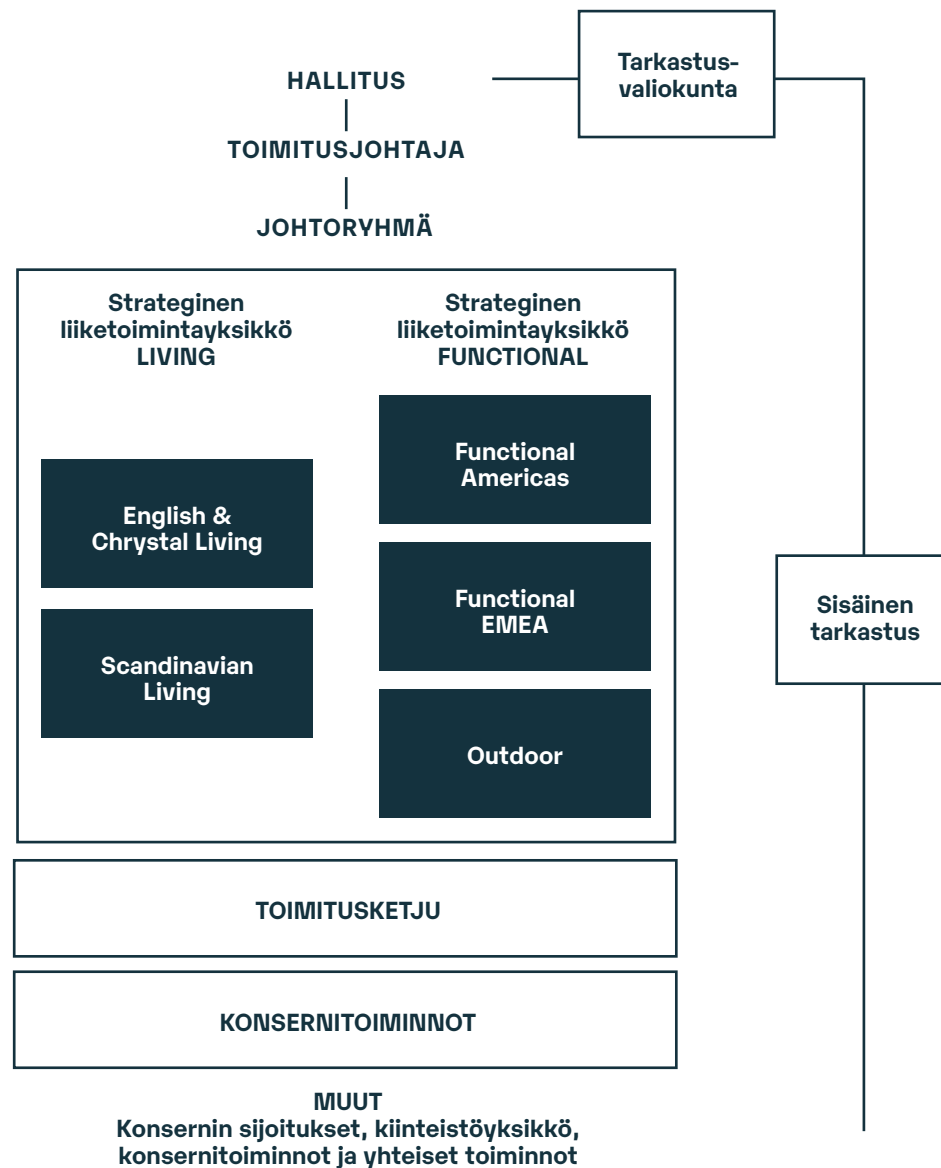
- Jaana Tuominen, toimitusjohtaja
- Sari Pohjonen, talousjohtaja, toimitusjohtajan sijainen
- Risto Gaggl, toimitusketjusta vastaava johtaja
- Tuomas Hyyryläinen, kasvujohtaja
- Ulla Lettijeff, johtaja, Living-liiketoiminnan johtaja
- Niklas Lindholm, henkilöstöjohtaja
- Maija Taimi, viestintä- ja vastuullisuusjohtaja
- Päivi Timonen, lakiasianjohtaja
- Functional-liiketoiminnan johtaja, nimitetään myöhemmin

Johtoryhmän tehtävänä on avustaa toimitusjohtajaa toiminnan suunnittelussa ja operatiivisessa johtamisessa sekä valmistella hallituksessa käsiteltäviä asioita. Johtoryhmä valmistelee konsernin strategiaa ja vuosisuunnittelua, valvoo tavoitteiden toteutumista ja taloudellista raportointia sekä valmistelee merkittäviä investointeja ja yrityskauppoja ja muita merkittäviä päätöksiä. Yhtenäisen Fiskars-kulttuurin ja konsernin sisäisen yhteistoiminnan kehittäminen ja yhteisten kehityshankkeiden edistäminen kuuluvat myös johtoryhmän keskeisiin tehtäviin.<sup>3</sup>

Konsernin johtoryhmä kokoontuu säännöllisesti, keskimäärin kerran kuukaudessa. Toimitusjohtaja vastaa johtoryhmän päätöksistä ja johtoryhmän jäsenet vastaavat päätösten toteuttamisesta omilla vastualueillaan.

<sup>3</sup>Fiskars uudisti ja laajensi konsernin johtoryhmänsä 11.1.2018 alkaen. Samalla se lakkautti laajennetun johtoryhmän ja konsernihallinnon johtoryhmän.

## Fiskars Groupin organisaatio 2018



## Johtoryhmä 31.12.2018



### Jaana Tuominen

Toimitusjohtaja 2017 alkaen

Synt. 1960, diplomi-insinööri  
Kansalaisuus: Suomi

**Keskeinen työkokemus:**

Paulig-konserni, konserni- ja toimitusjohtaja 2008–2017; GE Healthcare 2002–2008; liiketoiminta-alueen johtaja, Monitoring Solutions; toimitusjohtaja, GEHC Finland Oy; NAF Oy ja NAF AB 1998–2002; toimitusjohtaja, NAF Oy; myynti- ja markkinointijohtaja, NAF AB; Instrumentarium Oy/Datex-Ohmeda 1993–1998, markkinointipäällikkö, tuotepäällikkö; Valmet Automation AB, aluemyyntipäällikkö 1989–1993

**Luottamustehtävät:**

Finnair Oy, hallituksen jäsen 2014–  
Suomen Oyj, hallituksen jäsen 2014–

Suora osakeomistus 31.12.201: 23 736 Fiskarsin osaketta



### Sari Pohjonen

Talousjohtaja, toimitusjohtajan sijainen, yhtiössä vuodesta 2016

Synt. 1966, kauppatieteiden maisteri  
Kansalaisuus: Suomi

**Keskeinen työkokemus:**

Fiskars Living -liiketoiminta, talousjohtaja 2016–2017; Reima Group, talousjohtaja, varatoimitusjohtaja 2015–2016; Reima Group, talousjohtaja 2013–2015; Fiskars, talousjohtaja (Vice President Finance) 2012–2013; Fiskars Home/littala-konserni, talousjohtaja 2008–2012; Sanoma WSOY Oyj, eri taloushallinnon tehtäviä 2001–2008; OKO pankki Oyj, eri taloushallinnon tehtäviä, 1996–2001

Suora osakeomistus 31.12.2018: 170 Fiskarsin osaketta



### Risto Gaggl

Toimitusketjusta vastaava johtaja, yhtiössä vuodesta 2011

Synt. 1968, diplomi-insinööri  
Kansalaisuus: Suomi, Itävalta

**Keskeinen työkokemus:**

Fiskars, tuotantojohtaja, Garden EMEA 2011–2012; Elcoteq SE, Vice President, Business Excellence 2010–2011; Elcoteq SE, johtaja, mobiili liiketoiminta 2009–2010; Elcoteq, tuotantojohtaja, Personal Communications 2008–2009; Elcoteq-konserni, useita johtotehtäviä Suomessa, Unkarissa ja Virossa 2001–2007

Suora osakeomistus 31.12.2018: 0 Fiskarsin osaketta



## Tuomas Hyyryläinen

Kasvujohtaja, yhtiössä vuodesta 2018

Syntynyt 1977, kauppatieteiden maisteri  
Kansalaisuus: Suomi

Keskeinen työkokemus:  
Neste Oyj 2012–2018: johtaja, uudet liiketoiminnot; johtaja, strategia ja yritysjohtaja; strategijahtaja; F-Secure Oyj, strategijahtaja, 2010–2012; Nokia Oyj, eri johtotehtäviä strategiaan ja liiketoiminnan kehitykseen liittyen 2004–2010

Luottamustehtävät:  
Vapo Oy, hallituksen jäsen 2016–; Nynas Ab, hallituksen jäsen 2012–

Suora osakeomistus 31.12.2018: 0 Fiskarsin osaketta



## Ulla Lettijeff

Johtaja, SBU Living, yhtiössä vuodesta 2014

Syntynyt 1967, diplomi-insinööri  
Kansalaisuus: Suomi

Keskeinen työkokemus:  
Lettijeff Consulting AB, perustaja ja toimitusjohtaja 2011–2014; Nokia Siemens Networks, tehtaanojohtaja 2007–2008; Nokia Networks, useita johtajapositioita 2002–2007; Nokia Telecommunications, eri tehtäviä 1994–2001; Oulun yliopisto, tutkija 1991–1994

Suora osakeomistus 31.12.2018: 0 Fiskarsin osaketta



## Niklas Lindholm

Henkilöstöjohtaja

Synt. 1968, kauppatieteen tohtori  
Kansalaisuus: Suomi

Keskeinen työkokemus:  
Paulig Group, henkilöstöjohtaja 2008–2018; Nokia Demand-Supply Network, HRD-johtaja 2008  
Nokia Oyj, HR-johtaja, CMO Europe -alue 2006–2007; Nokia China, HR-johtaja 2004–2006  
Eri HR-johtotehtäviä Nokia-konsernissa 1999–2004

Suora osakeomistus 31.12.2018: 0 Fiskarsin osaketta





## Maija Taimi

---

Viestintä- ja vastuullisuusjohtaja, yhtiössä vuodesta 2015

---

Synt. 1974, kauppatieteiden maisteri  
Kansalaisuus: Suomi

---

Keskeinen työkokemus:  
Nokia Oyj, viestintäjohtaja, konserniviestintä 2014–2015; Nokia Oyj, viestintäjohtaja, Suomen lehdistösuhteet 2012–2014; Cargotec, viestintäjohtaja 2011–2012; Nokia Oyj, senior viestintäpäällikkö 2008–2011; Nokia Oyj, viestintäpäällikkö 2006–2008; JKL Group, viestintäkonsultti 2000–2006

---

Suora osakeomistus 31.12.2018: 0 Fiskarsin osaketta

---



## Päivi Timonen

---

Lakiasiaintohtaja, yhtiössä vuodesta 2014

---

Synt. 1970, OTK, varatuomari  
Kansalaisuus: Suomi

---

Keskeinen työkokemus:  
Elektrobit Oyj, päälakimies 2002–2014;  
Roschier, lakimies 1998–2002

---

Luottamustoimet:  
Hallituksen jäsen, tarkastusvaliokunnan jäsen, Lehto Group Oyj 2014–

---

Suora osakeomistus 31.12.2018: 0 Fiskarsin osaketta

---

# Valvontajärjestelmät

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

Käytännössä toimitusjohtajan tehtävä on yhdessä muun johdon kanssa 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 koskevat toimintatavat on määritelty yhtiön toimintaohjeissa. Toimintaohjeita on noudatettava kaikissa Fiskars-konserniin kuuluvissa yrityksissä silloinkin, kun toimintaohjeet ovat tiukempia kuin soveltuvat paikalliset lait ja määräykset. Fiskars-konserniin kuuluvien yritysten kaikkien sääntöjen, ohjeiden ja käytäntöjen tulee olla kaikilta osin toimintaohjeiden mukaisia.

Kaikki Fiskarsin työntekijät saavat säännöllistä koulutusta toimintaohjeista. Sisäisen tarkastuksen päällikkö toimi vuonna 2018 toimintaohjeiden noudattamisen valvojana.

## Sisäinen tarkastus

Rooliltaan riippumaton 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. Vuonna 2018 sisäisen tarkastuksen päällikkö toimi hallinnollisesti talousjohdon alaisuudessa, mutta raportoi tarkastusvaliokunnalle.

## Tilintarkastus

Lakisääteisen tilintarkastuksen tehtävänä on varmistaa, että Fiskarsin tilinpäätöksessä ja hallituksen toimintakertomuksessa annetaan täsmälliset ja riittävät tiedot yhtiön tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Lisäksi tilintarkastukseen kuuluu Fiskarsin kirjanpidon ja hallinnoinnin tarkastus. Tilintarkastajat lähettävät lakisääteisen tilintarkastusraportin osakkeenomistajille yhtiön tilinpäätöksen yhteydessä. Tilintarkastajat raportoivat havainnoistaan säännöllisesti myös tarkastusvaliokunnalle ja vähintään kerran vuodessa koko hallitukselle.

Tilintarkastaja valitaan yhtiökokouksessa. Hallitus antaa yhtiökokoukselle ehdotuksensa tilintarkastajien valitsemisesta tarkastusvaliokunnan ehdotuksen pohjalta. Tilintarkastajat valitaan toimikaudeksi, joka kestää seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättymiseen saakka.

Vuoden 2018 varsinaisessa yhtiökokouksessa tilintarkastajaksi valittiin uudelleen KPMG Oy Ab päävastuullisena tilintarkastajana KHT Toni Aaltonen. KPMG Oy Ab vastaa myös konsernin kaikkien yritysten tilintarkastuksen valvonnasta ja koordinoinnista.

Kaikkien konserniyhtiöiden tilintarkastajille maksettiin vuonna 2018 tilintarkastuspalkkioina yhteensä 1,2 miljoonaa euroa. Lisäksi tilintarkastajille maksettiin tilintarkastukseen liittymättömiä konsulttipalkkioita yhteensä 1,7 miljoonaa euroa. Nämä palkkiot liittyivät suurelta osin verokonsultointiin ja muihin neuvontapalveluihin.

## Lähipiiriliiketoimet

Fiskarsin Code of Conduct -ohjeen mukaan kaikkien Fiskarsin johtajien ja työntekijöiden tulee välttää itsensä tai perheenjäsenensä ja Fiskarsin välistä intressiristiriitaa.

Fiskarsin lähipiiriin kuuluvat henkilöt on määritelty hallituksen vuonna 2012 hyväksymässä lähipiiriohjeessa.

Ohjeen mukaan lähipiiriin kuuluivat vuonna 2018:

- hallituksen jäsenet
- toimitusjohtaja ja hänen sijaisensa
- konsernin johtoryhmän jäsenet
- strategisten liiketoimintayksiköiden johtoryhmien jäsenet
- maajohtajat
- toimitusjohtajan tarvittaessa määräämät muut henkilöt
- perheenjäsenet (puoliso, henkilö, jonka huoltaja lähipiiriin kuuluva henkilö on ja muu perheenjäsen, joka asuu samassa taloudessa edellä määritellyn lähipiiriin kuuluvan henkilön kanssa)
- yhteisöt, jotka ovat edellä määriteltyjen henkilöiden määräysvallassa

Lähipiiriohjeistuksen mukaan kaikki lähipiiriliiketahtumat tulee tehdä markkinaehtoisesti (kuten riippumattomien osapuolten välillä) ja ne tulee hyväksyttävä etukäteen Fiskarsin toimitusjohtajalla. Fiskarsin toimitusjohtajaa tai hallituksen jäsentä koskevat lähipiiritapahtumat tulee hyväksyttävä etukäteen Fiskarsin hallituksella.

Lähipiiritapahtumia arvioitaessa huomioitavia asioita:

- ovatko liiketoimen ehdot Fiskarsin kannalta kohtuullisia ja noudatettaisiinko samoja ehtoja myös riippumattoman kolmannen osapuolen kanssa
- onko Fiskarsilla pakottavia liiketoiminnallisia syitä liiketoimen toteuttamiseen
- heikentäisikö liiketoimi johtajan riippumattomuutta yhtiöstä tai aiheuttaisiko se intressikonfliktin lähipiiriin kuuluvalla

Fiskars ylläpitää luetteloa lähipiiriinsä kuuluvista osapuolista ja kerää heiltä heitä koskevat lähipiiritapahtumatiedot kerran vuodessa. Fiskarsin sisäinen tarkastus käy läpi kerätyt tiedot ja raportoi niistä tilintarkastajille ja tarkastusvaliokunnalle. Fiskars ilmoittaa yhtiön kannalta olennaiset lähipiiritapahtumat, jotka poikkeavat yhtiön tavanomaisesta liiketoiminnasta tai jotka on tehty muuten kuin tavanomaisin markkinaehdoin, tilinpäätöksessään.

## Sisäpiirihallinto

Hallituksen hyväksymässä Fiskarsin sisäpiiriohjeessa on linjattu säännöt, jotka koskevat yhtiön johdon ja kaikkien työntekijöiden Fiskarsin osakkeilla käymää kauppaa. Fiskars noudattaa voimassa olevaa EU-sääntelyä, erityisesti markkinoiden väärinkäyttöasetusta (596/2014, "MAR") ja muita Euroopan arvopaperivalvontaviranomaisen tai muutoin MAR:iin liittyviä sääntöjä ja ohjeita. Lisäksi yhtiö noudattaa Suomen lainsäädäntöä, erityisesti arvopaperimarkkinalakia (746/2012 muutoksin) sekä rikoslakia (39/1889 muutoksin) mukaan lukien Nasdaq Helsinki Oy:n sisäpiiri- ja muita ohjeita sekä Suomen Finanssivalvonnan ("FIVA") ohjeita.

MAR:n määritelmän mukaisesti Fiskarsin johtajiin kuuluvat hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja, sekä talousjohtaja (toimitusjohtajan sijainen) sekä muut toimitusjohtajan kulloinkin määrittämät johtoryhmän jäsenet. Johtajien ja heidän lähipiiriinsä tulee ilmoittaa Fiskarsille ja Finanssivalvonnalle omista tai omaan lukuun tekemistään yhtiön tai yhtiöön liittyvistä rahoitusinstrumenttien kaupoista. Ilmoitukset on tehtävä viipymättä ja viimeistään kolmen työpäivän kuluttua kaupanteosta (T+3). Fiskars julkistaa pörsstitiedotteina johdon ja sen lähipiirin kaapat MAR:n mukaisesti.

3.7.2016 alkaen Fiskars ei ole enää pitänyt pysyviä sisäpiirirekistereitä. Sen sijaan kaikki sisäpiirihankkeisiin liittyvät henkilöt merkitään hankekohtaisiksi sisäpiiriläisiksi. Hankekohtaiset sisäpiirirekisterit perustetaan ja ylläpidetään kutakin sellaista hanketta tai tapahtumaa varten, joka sisältää sisäpiiritietoa, erillisen päätöksen perusteella.

Tulosjulkistusten (osavuosisikatsaukset, tilinpäätöstiedotteet) valmistelua tai säännöllistä pääsyä julkistamattomiin taloustietoihin ei pidetä sisäpiirihankkeena. Yhtiön määrittelemät henkilöt, joilla asemansa tai joille on muutoin myönnetty oikeus päästä julkistamattomiin

tulostietoihin, merkitään kuitenkin taloudellista tietoa saavien henkilöiden listaan yhtiön julkistamattomien taloustietojen arkaluontoisuuden vuoksi.

Fiskars noudattaa kaupankäyntikieltoa ("suljettu ikkuna"), joka alkaa 30 kalenteripäivää ennen kutakin tulosjulkistusta ja tilinpäätöstiedotetta ja päättyy julkistamispäivän päätyttyä. Suljettu ikkuna koskee johtajia ja taloudellista tietoa saavia henkilöitä.

Avoimuusperiaatteen vuoksi Fiskars ylläpitää internetsivuillaan ajantasaiset tiedot johtajien ja heidän määräysvalta- ja vaikutusvalta-yhteisöjensä (johtotehtävän tai ei-määräysvaltaa, mutta suuressa määrin yhtenevät taloudelliset edut - perusteella) osakkeenomistukset asianomaisten suostumuksella. Tiedot johdon ja sen lähipiirin osakkeenomistuksista ja kaupankäynneistä kuvataan tarkemmin Fiskarsin internetsivuilla Johdon liiketoimet -otsikon alla.

## 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

Talousjohtajan alaisuudessa toimii Fiskars konsernin globaali taloushallinnon organisaatio, johon kuuluu myös rahoitusyksikkö, jonka vastuulla on rahoitusriskien hallinta.

Strategisia liiketoimintayksiköitä johdetaan niiden omien johtoryhmien kautta.

Strategiset liiketoimintayksiköt ja juridiset yksiköt maissa, joissa konsernilla on toimintaa, muodostavat taloudellisen raportoinnin alimman tason.

Strategiset liiketoimintayksiköt vastaavat yhtiön tuella toimintaansa liittyvästä päivittäisestä riskienhallinnasta. Yksittäisten yksiköiden ja juridisten yksiköiden taloushallinto on osa ja raportoi suoraan konsernin taloushallinnolle.

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

Konsernin hallitus, konsernin hallituksen tarkastusvaliokunta, sekä strategisten liiketoimintayksiköiden 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 vuosittain laadittavan suunnitelman yhteydessä, ja tavoitteiden saavuttamista seurataan kuukausittain. Strategiset liiketoimintayksiköt ja konsernin juridiset yksiköt raportoivat kuukausittain toteutuneet taloudelliset tiedot sekä kuukausittaiset ennusteet taloudellisen tilan kehittymisestä tilikauden aikana. Lisäksi strategiset liiketoimintayksiköt 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 Fiskarsin strategisten liiketoimintayksiköiden 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.

Strategisissa liiketoimintayksiköissä ja juridisilla yksiköillä maissa on käytössä useita erilaisia kirjanpidon ja taloushallinnon raportointijärjestelmiä. Konsernin talousraportointia hoidetaan yhden, keskitetysti hallinnoidun tietojärjestelmän avulla. Strategiset liiketoimintayksiköt sekä konsernin juridiset yksiköt vastaavat tietojen tuottamisesta konsernin raportointijärjestelmään. Konsernin taloushallinto vastaa konsernin raportointijärjestelmän ylläpidosta ja valvoo, että järjestelmään toimitetaan asianmukaiset ja oikeat tiedot.

Osana investointiohjelmaa vuosina 2010–2016 yhtiö otti käyttöön Euroopassa yhteisen toiminnanohjausjärjestelmän (ERP). Fiskars aikoo jatkossakin investoida IT-järjestelmiin ja prosesseihin varmistaakseen kilpailukykyisen infrastruktuurin maailmanlaajuisten liiketoimintojen ja brändien rakentamisessa.

# Riskienhallinta

Riskienhallinnan kokonaisvaltaisena tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja hallinnoida riskejä, jotka uhkaavat Fiskars Groupin liiketoimintatavoitteiden saavuttamista ja veloitteiden täyttymistä. Fiskars Group pyrkii turvaamaan henkilöstön ja omaisuuden, varmistamaan turvallisten ja laadukkaiden tuotteiden keskeytymättömän toimituksen asiakkaille, varjelemaan mainetta ja tavaramerkkejä sekä suojaamaan omistaja-arvoa Fiskars Groupin kannattavuutta tai varallisuutta alentavilta vahingoilta.

Fiskars Groupin riskienhallintapolitiikka tarjoaa yhdenmukaiset ja kattavat ohjeet liiketoimintayksiköille ja tukitoiminnoille. Fiskars Groupin hallitus hyväksyy politiikan periaatteet ja hallituksen tarkastusvaliokunta arvioi riskienhallintajärjestelmien toimivuutta.

Vastuu riskien tunnistamisesta, arvioinnista ja merkittävässä määrin myös hallinnoinnista on hajautettu liiketoimintayksiköihin ja tukitoimintoihin.

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

Riskienhallinta on olennainen osa Fiskars Groupin strategista johtamista, kulttuuria ja yritystoimintaa. Erilaisia työkaluja, kontrollimekanismeja, koulutuksia ja raportointitapoja kehitetään ja parannetaan jatkuvasti. Liiketoimintayksiköiden, tukitoimintojen ja tehtaiden kanssa järjestetään säännöllisiä riskikartoituksia. Kartoitusten avulla pyritään lisäämään kokonaisvaltaista ymmärrystä keskeisistä riskeistä, niiden vaikutuksista ja hallinnointikeinoista. Riskikartoitusten avulla Fiskars Group pyrkii myös tunnistamaan uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi.

Fiskars Groupilla on laaja konserninlaajuinen vakuutusturva yllättävien ja ennalta-arvaamattomien keskeisten omaisuus-, keskeytys-, kuljetus-, kyber- ja vastuuvahinkojen varalle.

## Riskienhallinnan viitekehys



# Keskeiset liiketoiminnan epävarmuustekijät

## Makrotalous

Pitkäaikainen talouden laskusuhdanne ja pitkään jatkuva kulutuskysynnän lasku sekä epävarma poliittinen tilanne saattavat heikentää konsernin liikevaihtoa ja tulosta olennaisesti. Fiskars Group pyrkii jatkuvasti monipuolistamaan kaupallista jalansijaansa sekä maantieteellisesti että tuotevalikoiman suhteen. Fiskars Group on keskittynyt vahvoihin brändeihin ja tuotekategorioiden, jotka ovat verrattain vastustuskykyisiä maltillisille laskuille kuluttajien luottamuksessa.

## Kuluttajat ja kilpailu

Kuluttajien ostokäyttäytyminen on muuttunut merkittävästi nettikaupan, sosiaalisen median, kännykkäsovellusten ja muiden sähköisten palveluiden yleistymisen myötä. Vastuullisuuden merkityksen kasvaminen uskotaan lisäävään kysyntää uusien kiertotalouteen perustuvien palveluiden ja toimintamallien ympärille.

Kilpailuasema, liikevaihto sekä tulos saattavat heikentyä, mikäli Fiskars Group ei pystyisi palvelemaan kuluttajia kaikissa merkityksellisissä kanavissa tai se ei pystyisi vastaamaan kuluttajien vaatimuksiin. Vaikka myymälät tulevat säilymään keskeisenä vähittäismyyntikanavana, panostamme entistä vahvemmin sähköiseen kaupankäyntiin ja kestävään kehitykseen kehittämällä uusia liiketoimintamalleja, tutkimalla uusia vaihtoehtoisia materiaaleja ja panostamalla brändien tarkoituksenmukaisuutta ja visiota tukeviin toimiin.

## Asiakkaat

Fiskarsin tuotteita myydään pääasiassa tukku- ja vähittäisliikkeille sekä suoraan kuluttajille omien myymälöiden ja verkkokauppojen kautta. Vähittäismyynnissä tapahtuvat rakenteellisten ja liiketoimintamallien muutokset vaikuttavat suoraan Fiskars Groupin toimintaan. Tällaisia kannattavuuteen mahdollisesti haitallisesti vaikuttavia muutoksia ovat esimerkiksi vähittäismyyjien konsolidoituminen, kansainvälisten vähittäiskauppaketjujen ostotoimintojen kasvava keskittyminen ja ostovoiman lisääntyminen. Tavarantoimittajana Fiskars Groupiin vaikuttaa myös vähittäiskaupan strateginen keskittyminen niiden omien tuotemerkkien liiketoimintaan.

Asiakkaiden vaatimukset vastuulliseen valmistustapaan, käytettäviin materiaaleihin, raaka-aineiden sertifiointeihin ja vaarallisten aineiden käyttöön lisääntyvät. Fiskars Group voi menettää asiakkuuden tai asiakkaan tarjoama voi pienentyä, mikäli Fiskars Group ei pysty vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin. Yhdenkin tärkeän asiakkaan menettäminen, tuotevalikoiman pientyminen tärkeissä kanavissa tai tärkeimpien asiakkaiden liiketoimintavolyymin supistuminen alentaisi konsernin liikevaihtoa ja tulosta oleellisesti.

Fiskars Group panostaa erinomaisiin asiakas- ja myyntisuhteisiin sekä ylläpitää monipuolista asiakaskantaa. Fiskars Groupin vahvuus pohjautuu tunnettuihin ja haluttuihin brändeihin, johdonmukaiseen myyntiorganisaatioon ja toimitusketjun kehittämiseen.

## Ihmiset

Liiketoimintatavoitteiden saavuttaminen riippuu siitä, kuinka hyvin yhtiö onnistuu lahjakkaiden ja sitoutuneiden ammattilaisten palkkaamisessa ja palveluksessa pitämisessä. Innostavan ja motivoivan yrityskulttuurin luomisessa epäonnistuminen saattaisi johtaa kriittisten resurssien sekä strategisten avainhenkilöiden menetyksiin.

Vastuullisuus, eettiset toimintatavat, ihmisoikeuksien kunnioittaminen ja korruption ja lahjonnan vastaista työtä edellytetään eri sidosryhmien toimesta. Terveysten ja turvallisuuden liittyvät riskit, voivat aiheuttaa vakavaa haittaa työntekijöille, yrityksen maineelle ja liiketoiminnalle. Fiskars Group on asettanut nolla poissaoloon johtavaa tapaturmaa konsernitason tavoitteeksi. Fiskars Groupin maine, myynti ja työntekijöiden sitoutuneisuus voivat kärsiä, jos näitä odotuksia ja tavoitteita ei saavuteta.

Fiskars Groupin politiikat kuvaavat Fiskars Groupin lähestymistavan yllä mainittuihin aihealueisiin. Yrityskulttuuriin ja toimintatapoihin kuuluvat säännölliset koulutukset, rikkomustenraportointimalli ja korjaavat toimenpiteet. Fiskars Group on sitoutunut edistämään asetettuja tavoitteita ja henkilöstön sitoutumista panostamalla vahvaan yrityskulttuuriin ja henkilöstön kehittämiseen.

## Toimitusketju

Fiskars Groupin tuotantostrategia perustuu oman valmistuksen ja huolellisesti valittujen toimittajakumppanien yhdistelmään. Yhtiöllä on omaa tuotantoa Yhdysvalloissa, Euroopassa ja Aasiassa ja useimmat toimittajat sijaitsevat Aasiassa.

Markkinoilla tapahtuvat nopeat muutokset voivat aiheuttaa häiriöitä tuotteiden saatavuuteen, laatuun, muotoiluun ja hintaan. Epäonnistuminen laatu- ja turvallisuuskriteereiden täyttämiseksi ja tuotteen toimittamisessa ajallaan voi johtaa tuotevalikoiman pienenemiseen vähittäiskaupassa tai jopa asiakkaiden menetyksiin ja sakkoihin. Fiskars Groupiin kohdistuu myös yhä enemmän yhtiön omien tai toimittajien valmistuslaitosten sijaintimaiden juridisia, taloudellisia, poliittisia ja sääntelyyn liittyviä riskejä, jotka voivat vaikuttaa tuotteiden saatavuuteen.

Toimitusketjun vastuullisuuteen liittyvien kuluttajaodotusten laiminlyönti voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen maineeseen ja kuluttajien luottamukseen brändejämme kohtaan.

Fiskars Groupin tavoitteena on rakentaa vahvoja ja pitkäaikaisia suhteita luotettavien toimittajien kanssa, jotka elävät Fiskarsin arvojen mukaisesti ja varmistavat täsmällisen tavaroiden ja materiaalien toimituksen. Auditoinneilla varmistetaan toimittajia koskevien toimintaohjeiden toteutuminen. Tällä hetkellä läpinäkyvyys rajoittuu pääasiassa Fiskars Groupin suoriin tavarantoimittajiin ja haaste on johtaa riskejä kauempana toimitusketjussa.

## Raaka-aineet ja komponentit

Äkilliset muutokset merkittävimpien raaka-aineiden, komponenttien ja energian hinnoissa tai saatavuudessa, mukaan lukien teräs, vesi, hiekka, puu, kemikaalit ja uudet ekologiset raaka-aineet, saattavat vaikuttaa Fiskars Groupin kannattavuuteen.

Vesivarojen ja fossiilipohjaisten polttoaineiden varantojen väheneminen ovat kasvavia maailmanlaajuisia haasteita pitkällä aikavälillä, aiheuttaen raaka-ainekustannusten nousua ja mahdollisesti keskeytyksiä tuotannossa. Tällä hetkellä vaihtoehtoisesti tuotettujen raaka-aineiden, kuten sertifioitujen puuaineksen, uusiutuvista materiaaleista valmistettavien muovien ja kierrätettyjen raaka-aineiden ongelma muodostuvat rajallinen saatavuus sekä korkeammat hinnat.

Raaka-ainekustannukset ovat suhteellisen pieni osa Fiskars Groupin kustannuksista, kuitenkin pitkään jatkuvilla saatavuusongelmilla ja hallinnollisilla muutoksilla saattaisi sen sijaan olla suurempi vaikutus yhtiön toimintaan. Fiskars Group pyrkii turvaamaan tärkeimpien materiaalien saatavuuden käyttämällä useita toimituslähteitä ja tutkimalla vaihtoehtoisia vastuullisia raaka-aineita.

## Sää ja kausiluonteisuus

Fiskars Groupin joidenkin tuotteiden kysyntä on vahvasti sidottu sääoloihin. Poikkeukselliset sääolot, kuten kylmä kevät tai lumeton talvi, voivat vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi puutarhatyökalujen tai lumityökalujen myyntiin. Äärimmäisten sääolojen ja pidentyvien kylmien ja kuivien jaksojen odotetaan lisääntyvän tulevaisuudessa ilmastonmuutoksen seurauksena.

Asumisentuotteiden myynti painottuu voimakkaasti vuoden viimeiselle neljännekselle. Tuotteiden saatavuuden tai kysynnän ongelmat viimeisen vuosineljänneksen aikana voivat vaikuttaa merkittävästi koko tilikauden tulokseen tämän liiketoiminnan osalta.

Fiskars Groupin strategiana on tasapainottaa kausiluonteisuutta ja riippuvuutta muuttuvista sääoloista kehittämällä ja monipuolistamalla tuotevalikoimaa.

## Ympäristö ja ilmastonmuutos

Ilmastonmuutos on yksi kokonaisvaltaisimmista ja uhkaavimmista maailmanlaajuisista haasteista ja se saattaa vaikuttaa Fiskars Groupin suorituskykyyn. Ilmastonmuutoksen vaikutukset hyvin toimivaan ekosysteemiin, maapallon nousevaan keskilämpötilaan ja merenpinnan nousuun voivat tuoda ennalta-arvaamattomia haasteita yhtiölle.

Sääntely ja uudet tavoitteet uusituvan energian käytölle, energiatehokkuudelle ja päästöille voivat uusien verojen ohella nostaa energian hintaa. Mahdollinen ympäristövastuiden laiminlyönti voi johtaa kolmansien osapuolien toimenpiteisiin, korjaaviin toimiin, investointeihin tai muihin kuluihin sekä vahingoittaa yhtiön mainetta. Luonnononnettomuudet, kuten tulvat ja taifuunit, yleistyvät ilmastonmuutoksen seurauksena ja voivat aiheuttaa keskeytyksiä ja vaikuttaa Fiskars Groupin liiketoimintaan haitallisesti.



Fiskars Group panostaa toimintansa kestävään kehitykseen ja hallinnoi ympäristöön liittyviä riskejä systemaattisella riskienhallinnalla. Fiskars Group on sitoutunut edistämään kiertotaloutta läpi arvoketjun. Ilmastonmuutosta pyritään vastustamaan toimenpiteillä, jotka alentavat päästöjä ja energiankäyttöä sekä edistävät uusiutuvien energialähteiden käyttöä. Fiskars Groupilla on myös kattava vahinko- ja keskeytysvakuutus esimerkiksi luonnononnettomuuden varalle.

## Tuotevastuu

Fiskars Group sitoutuu tuotteissaan erinomaiseen laatuun, toiminnallisuuteen ja turvallisuuteen. Tuotteiden on oltava tarkoitukseensa sopivia sekä täytettävä kaikki materiaali- ja laatuvaatimukset. Tuotteiden toimintaan ja turvallisuuteen liittyvien vaatimusten laiminlyönti voisi asettaa Fiskars Groupin alttiiksi tuotteiden takaisinvedon tai jopa vahingonkorvausvaatimusten riskille. Nämä korvaukset voivat olla suuruudeltaan merkittäviä ja jopa rangaistusluonteisia. Useissa maissa lainsäädäntö voi edellyttää Fiskars Groupin vetävän tuotteitaan myynnistä myös muissa erityistilanteissa.

Tuotteen takaisinvedosta voi seurata merkittäviä kustannuksia. Fiskars Groupin kattava vakuutus- ja takaisinvetopolitiikka pienentävät takaisinvedosta aiheutuvia kustannuksia ja nopeuttavat mahdollisesti haitallisen tuotteen poistumista markkinoilta. Fiskars Groupin tuotekehitysprosessit perustuvat jatkuvaan testaukseen ja oppimiseen. Yhtiö on investoinut tuotekehitys- ja laadunvarmistusresursseihin.

## Kyberturvallisuus ja tietojärjestelmät

Fiskars Group on yhä riippuvaisempi keskitetyistä tietojärjestelmistä, jotka pitävät sisällään liiketoiminnan kannalta kriittistä informaatiota. Tietoturvahyökkäykset, toimintahäiriöt ja petosyritykset voivat aiheuttaa merkittäviä taloudellisia tappioita paikallisesti tai globaalisti sekä vaikuttaa haitallisesti Fiskars Groupin maineeseen. Kyberhyökkäykset ovat alati kasvava ja kehittyvä globaali uhka. Kontrollimekanismeista huolimatta, Fiskars Group ei ole täysin immuuni kyberhyökkäys- ja petosyrityksille.

Fiskars Group hallitsee näitä riskejä käyttämällä IT-ratkaisuissa alan parhaita käytäntöjä ja testattuja tekniikoita. Järjestelmät tarkastetaan ja testataan

säännöllisesti. IT-ratkaisujen toimivuuden ja turvallisuuden ylläpitämisen kannalta tärkeimmistä osaamisista järjestetään koulutusta. Muutokset uusiin ja vanhoihin IT-järjestelmiin tehdään vakioprosessien ja -menettelyjen mukaisesti.

## Immateriaalioikeudet

Fiskars Groupin tunnetut ja vahvat brändit ovat alttiina immateriaalioikeuksien loukkauksille, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti konsernin liikevaihtoon ja tulokseen, sekä johtaa väärennettyjen, heikkolaatuisten ja kuluttajille potentiaalisesti vaarallisten tuotteiden markkinaosuuden kasvamiseen. Fiskars Group voi myös tahattomasti päätyä loukkaamaan toisten immateriaalioikeuksia, mikä voi johtaa kustannuksiin ja maineen vahingoittumiseen.

Fiskars Groupilla on konserninlaajuiset prosessit ja järjestelmät immateriaalioikeuksiensa globaalin valikoiman proaktiiviseen ja tehokkaaseen hallintaan. Selkeä toimintasuunnitelma on laadittu oikeuksia loukkaavien tuotteiden ja käytäntöjen varalle. Fiskars Group valvoo myös aktiivisesti kilpailijoiden immateriaalioikeuksia ja tarjoaa koulutuksia saadakseen käsityksen kilpailuympäristöstä ja välttääkseen loukkaamasta kolmansien osapuolten oikeuksia.

## Verotus

Kansainväliseen veroympäristöön ja verovelvollisuuteen liittyy useita epävarmuustekijöitä. Lisääntyneet verotustoimet voivat johtaa esimerkiksi verojen uudelleen määrittämiseen, kaksinkertaiseen verotukseen ja muihin lisäkustannuksiin. Veroasioiden väitetyt laiminlyönnit voivat vahingoittaa Fiskars Groupin mainetta.

Verotuksen tai tuontitullien muutokset maissa joissa Fiskars Groupilla on toimintaa voivat vaikuttaa yhtiön tulokseen. Lisääntyvällä kaupan ja tullimaksujen epävarmuudella voi olla negatiivinen vaikutus Fiskars Groupin liiketoimintaan erityisesti Yhdysvalloissa, jossa osa maan tuotevalikoimasta on maahantuotua.

Fiskars pyrkii suunnittelemaan ja hallinnoimaan verotusta tehokkaasti noudattaen lakeja ja säännöksiä kaikissa niissä maissa, joissa yhtiöllä on toimintaa. Fiskars seuraa aktiivisesti verokantojen ja verotussäännösten muutoksia tunnistakseen niiden vaikutukset konsernin efektiiviseen veroasteeseen.

## Lakien ja säädösten noudattaminen

Yhtiö on alttiina riskeille, jotka liittyvät monitulkintaisten ja muuttuvien kansainvälisten lakien ja säädösten sekä verolainsäädännön noudattamiseen sekä oikeudenkäynteihin, mukaan lukien kilpailuoikeus, lahjonta, ihmisoikeudet, turvallisuus sekä tietosuojat.

Ilmastonmuutokseen, ympäristöön ja terveyteen sekä turvallisuuteen liittyvän lainsäädännön ja säädösten sekä niihin liittyvien verojen ennakoidaan kiristyvän. Lisääntyvät raportoinnin ja sääntelyn vaatimukset saattavat kasvattaa liiketoiminnan kustannuksia ja ne altistavat yhtiön rikosoikeudellisille seuraamuksille sekä siviilioikeudellisille korvausvaateille. Vaatimusten vastaisella toiminnalla saattaisi olla huomattava negatiivinen vaikutus konsernin tulokseen.

Fiskars Groupin tuotteiden ja liiketoimintojen tulee täyttää tietyt terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät lainvaatimukset. Tuotteitamme tai tuotantoamme koskevan sääntelyn muuttuminen saattaa lisätä investointeja ja kustannuksia.

Yhtiö kehittää edelleen konserninlaajuisia vaatimustenmukaiseen toimintaan liittyviä käytäntöjään tarkoituksenaan varmistaa, että sen työntekijät maailmanlaajuisesti ovat tietoisia asianmukaisista vaatimuksista ja toimivat niiden mukaisesti.

## Valuuttakurssit

Merkittävä osa konsernin toiminnasta sijoittuu euroalueen ulkopuolelle. Konsolidoidut taloustiedot raportoidaan euroina, joten konserni on alttiina muuntoriskeille. Valuuttakurssimuutoksilla voi olla negatiivinen vaikutus konsernin raportoituihin liikevaihtoon, liiketulokseen, taseeseen ja kassavirtaan. Lisäksi valuuttakurssimuutokset voivat vaikuttaa kielteisesti Fiskars Groupin paikalliseen kilpailukykyyn. Lisäksi alle 20 % Fiskars Groupin kaupallisista kassavirroista on alttiina valuuttakurssien muutoksille. Kaupankäyntivaluuttariskin kannalta merkittävimpiä riskejä ovat Thaimaan bahtin vahvistuminen sekä Japanin jenin, Australian dollarin ja Ruotsin kruunun heikentyminen. Merkittävin muuntoriski liittyy Yhdysvaltain dollarin heikentymiseen.

Yhtiö pyrkii hallinnoimaan kaupallisiin kassavirtoihin liittyviä valuuttariskejä ensisijaisesti liiketoiminnallisin keinoin, eli tuotantopanokset hankitaan ja tuotteet myydään pääasiassa konserniyhtiöiden paikallisvaluuttana. Netto-osuus arvioidusta valuuttamääräisestä viennistä ja tuonnista suojataan enintään 12 kuukautta etukäteen valuuttatermiineillä ja valuutanvaihtosopimuksilla.

## Sijoitukset

Fiskars Groupin sijoitukset koostuvat Wärtsilän osakkeista ja muista rahoitusinstrumenteista. Muita rahoitusinvestointeja ovat esimerkiksi investoinnit pääsääntöisesti euroina ja Yhdysvaltain dollareina merkittyihin rahastoihin, osakkeisiin, joukkovelkakirjoihin ja muihin rahoitusinstrumentteihin.

Sijoitukset ovat alttiina sijoittamiseen liittyville yleisille riskeille, ja sijoitusten arvo voi pienentyä monista syistä. Keskeisinä riskeinä pidetään rahoitusmarkkinoiden heikentymistä, korkojen tai valuuttakurssien muutoksia sekä maksujen laiminlyöntiriskiä. Wärtsilän osakkeet yhdessä muiden sijoitusten kanssa muodostavat aktiivisen sijoitussalkun. Muut sijoitukset kirjataan käypään arvoon tuloslaskemassa, kun taas Wärtsilän osakkeet kirjataan käypään arvoon laajaan tulokseen.

## Yrityskaupat

Yrityskaupat ovat osa Fiskars Groupin kasvustrategiaa. Kaikkiin yrityskauppoihin ja hankittujen yritysten integrointiin liittyy riskejä huolellisesta due diligence -prosessista huolimatta. Brändeihin tai liikevaihtoon voi kohdistua negatiivisia vaikutuksia, keskeisissä tehtävissä työskentelevät ihmiset saattavat jättää yhtiön, integrointikustannukset voivat kasvaa ennakoitua suuremmiksi ja synergiaedut voivat jäädä odotettua pienemmiksi.