

FISKARS

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

16

FISKARS BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT FÖR 2016

Inledning

Fiskars Oyj Abp är ett finländskt aktiebolag vars uppgifter och ansvar definieras enligt finsk lagstiftning. Fiskarskoncernen består av moderbolaget, Fiskars Oyj Abp, och dess dotterbolag. Fiskars Oyj Abp:s lagstadgade styrande organ är bolagsstämman, styrelsen, verkställande direktören och revisorn. Den övriga bolagsledningen stöder bolagets lagstadgade styrande organ. Bolagets hemort är Raseborg.

Fiskars Oyj Abp förvaltas enligt den finska aktiebolagslagen, regler och bestämmelser för noterade bolag, bolagets egen bolagsordning, de stadgar som styr bolagets styrelse och dess kommittéer samt de regler och bestämmelser som Nasdaq Helsinki Oy har utfärdat. Fiskars Oyj Abp är en medlem av den finska Värdepappersmarknadsföreningen och följer också utan undantag Finsk kod för bolagsstyrning som har godkänts av Värdepappersmarknadsföreningen. Rekommendationen trädde i kraft den 1.1.2016 och finns tillgänglig på www.cgfinland.fi.

Den här separata redogörelsen över förvaltnings- och styrsystem är den bolagsstyrningsrapport som avses i Rekommendationer 1–28 i Finsk kod för bolagsstyrning. Den här redogörelsen och den övriga information som bolagsstyrningskoden kräver, bolagets bokslutskommuniké, styrelsens verksamhetsberättelse och revisionsberättelsen för året 2016 finns tillgängliga på företagets webbplats www.fiskarsgroup.com senast den 15.2.2017.

Bolagsstämma

Bolagsstämman är det högsta beslutande organet för Fiskars Oyj Abp. Det är vid bolagsstämman som bolagets aktieägare deltar i övervakning och styrning av bolaget genom att utnyttja sin yttrande- och rösträtt. Bolagsstämmans viktigaste uppgifter är bland annat att välja styrelse och anta årsredovisningen. Bolagsstämmans övriga uppgifter framgår av bolagsordningen och av finska aktiebolagslagen. Bolaget sammankallar en ordinarie bolagsstämma för varje räkenskapsperiod. En extraordinarie bolagsstämma sammankallas vid behov. Bolagsstämman hålls antingen i Raseborg eller i Helsingfors.

Kallelsen till bolagsstämman ska enligt bolagsordningen publiceras på företagets webbplats samt, om styrelsen så bedömer det nödvändigt, på ett alternativt sätt. År 2016 publicerades kallelsen i tidningarna Helsingin Sanomat, Hufvudstadsbladet och Västra Nyland, förutom den kallelse som publicerats på företagets webbplats och i bolagets börsmeddelande.

Aktieägare som önskar ta med en fråga på dagordningen för bolagsstämman ska lämna in en sådan begäran skriftligt till styrelsen. Begäran måste vara tillräckligt koncis och ärendet måste falla inom bolagsstämmans bemyndigande enligt definitionen i aktiebolagslagen för att den skall inkluderas i kallelsen till bolagsstämman och på dagordningen för bolagsstämman. Instruktioner för hur en begäran lämnas in till styrelsen samt sista datum för en sådan begäran publiceras på företagets webbplats. År 2016 lämnades ingen sådan begäran in till styrelsen.

Bolagsstämma år 2016

Fiskars ordinarie bolagsstämma för år 2016 hölls den 9 mars 2016. Styrelseordföranden, styrelsemedlemmarna (med undantag av Karsten Slotte), styrelsemedlemskandidaten (Jyri Luomakoski), verkställande direktören och revisorn var närvarande på bolagsstämman. Stämman fastställde bokslutet, beviljade styrelsens medlemmar och verkställande direktören ansvarsfrihet och beslutade om den dividend som skall betalas ut för räkenskapsåret 2015. Stämman beslutade också om de arvoden som skall utgå till styrelsen, och valde styrelsemedlemmar som ska tjänstgöra fram till slutet av bolagsstämman år 2017. Dessutom valdes företagets revisorer och det beslutades om arvoden. Bolagsstämman bemyndigade styrelsen att förvärva Fiskars egna aktier och fatta beslut om att förmedla dem i enlighet med särskilt överenskomna villkor. Protokollet från bolagsstämman finns till påseendet på bolagets webbplats minst i fem års tid efter bolagsstämman.

Peter Sjölander



Louise Fromond



Ingrid Jonasson Blank



Alexander Ehrnrooth



Fabian Månsson



Paul Ehrnrooth



Inka Mero



Ritva Sotamaa



Mandatperiod, sammansättning och oberoende

Styrelsens nominerings- och strategikommitté förbereder förslaget till styrelsens sammansättning för bolagsstämman. Mandatperioden för en styrelsemedlem är ett år och sträcker sig från slutet av den bolagsstämma där valet sker till slutet av nästa ordinarie bolagsstämma. Antalet mandatperioder som styrelsemedlem är inte begränsat.

I enlighet med bolagsordningen skall styrelsen bestå av minst fem och högst tio medlemmar. Styrelsen ansvarar för att välja en ordförande och en vice ordförande bland medlemmarna. Vid bolagsstämman som hölls den 9 mars 2016 valdes tio styrelsemedlemmar.

Bolagsstämman återvalde Alexander Ehrnrooth, Paul Ehrnrooth, Louise Fromond, Gustaf Gripenberg, Ingrid Jonasson Blank, Inka Mero, Fabian Månsson, Peter Sjölander och Ritva Sotamaa och valde Jyri Luomakoski som ny medlem i styrelsen. Karsten Slotte som var medlem i styrelsen fram till slutet av bolagsstämman hade meddelat att han inte längre stod till förfogande för återval. Vid sitt konstituerande möte efter bolagsstämman valde styrelsen Paul Ehrnrooth till styrelsens ordförande och Alexander Ehrnrooth till styrelsens vice ordförande.

Styrelsen 31.12.2016



Paul Ehrnrooth

Född 1965, ekonomie magister
Nationalitet: Finland

Styrelseordförande sedan 2014, styrelsemedlem sedan 2000
Ordförande av kompensationskommittén, nominerings- och strategikommittén och investeringskommittén
Oberoende av bolaget och beroende av betydande aktieägarna

Verkställande direktör och styrelseordförande i Turret Oy Ab 2005–

Central arbetserfarenhet:
Savox Oy, verkställande direktör 1999–2007, flera ledarskapspositioner inom Wärtsilä Oyj Abp 1994–1999 och Kone Oyj 1993–1994

Förtroendeuppdrag:
Styrelseordförande: Savox Group 2004–
Styrelseordförande: Ixonos Oyj 2015– (styrelsemedlem från 2010)
Styrelsemedlem: Wärtsilä Oyj Abp 2010–2015

Egna aktieinnehav 31.12.2016: 0 Fiskarsaktier
Aktieäggande via kontrollerade företag 31.12.2016: 9 330 961 Fiskarsaktier ¹



Louise Fromond

Född 1979, juris kandidat
Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 2010
Medlem i granskningskommittén
Oberoende av bolaget och beroende av betydande aktieägarna

Central arbetserfarenhet:
Helsingfors universitet, doktorand 2005–2008

Förtroendeuppdrag:
Styrelseordförande: Oy Holdix Ab 2010–
Styrelsemedlem: Louise och Göran Ehrnrooth Stiftelse 2013–, Tremoko Oy Ab 2008–, Bergsrådninnan Sophie von Julins stiftelse 2004–, Fromille Oy Ab 1998–

Egna aktieinnehav 31.12.2016: 1 250 705 Fiskarsaktier
Aktier som innehas av organisationer där personen utövar inflytande (betydande ekonomiskt intresse, ingen kontroll) 31.12.2016: 8 541 612 Fiskarsaktier



Ingrid Jonasson Blank

Född 1962, civilekonom
Nationalitet: Sverige

Styrelsemedlem sedan 2010
Medlem i granskningskommittén
Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Central arbetserfarenhet:
ICA Sverige AB, verkställande direktör 2004–2010

Förtroendeuppdrag:
Styrelsemedlem: Martin & Servera Aktiebolag 2015–, Matse Holding AB (publ.), Västra Frölunda 2015–, Stor & Liten AB 2015–, Orkla ASA 2013–, Matas A/S 2013–, Royal Unibrew A/S 2013–, Musti ja Mirri Group Oy 2012–, Ambea Sweden Group AB 2012–, ZetaDisplay AB 2010–, Bilia AB 2006–

Egna aktieinnehav 31.12.2016: 0 Fiskarsaktier



Inka Mero

Född 1976, ekonomie magister
Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 2015
Medlem i kompensationskommittén
Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Pivot5 Oy, grundande medlem 2016–
KoppiCatch Oy, grundande medlem 2008–

Central arbetserfarenhet:
Playforia Oy, verställande direktör 2006–2008, Nokia Abp, direktör 2005–2006, Digia Oyj, försäljnings- och marknadsföringsdirektör 2001–2005, Sonera Abp, investeringschef 1996–2001

Övriga förtroendeuppdrag:
Styrelseordförande: Pivot5 Oy 2016–, IndoorAtlas Oy 2013–, KoppiCatch Oy 2009–
Styrelsemedlem: Kamux Oyj 2016–, YIT Oyj 2016–, Nokian Renkaat 2014–, StartupSauna Foundation 2014–, Finlands Industriinvestering Ab 2012–2014, Staffpoint Holding Oy 2008–2016

Egna aktieinnehav 31.12.2016: 0 Fiskarsaktier



Alexander Ehrnrooth

Född 1974, ekonomie magister, MBA
Nationalitet: Finland

Vice ordförande, suppleant till styrelsen 2000–2005, styrelsemedlem sedan 2005
Medlem i granskningskommittén, nominerings- och strategikommittén och investeringskommittén
Oberoende av bolaget och beroende av betydande aktieägarna

Verkställande direktör i Virala Oy Ab 1995–

Förtroendeuppdrag:
Styrelseordförande: Aleba Corporation 2003–, Belgrano Inversiones Oy 1999–
Styrelsemedlem: Ahlstrom Oyj 2015–, Munksjö Oyj 2014–, Wärtsilä Oyj Abp 2010–2015

Egna aktieinnehav 31.12.2016: 855 000 Fiskarsaktier
Aktier som innehas av organisationer där personen utövar inflytande (betydande ekonomiskt intresse, ingen kontroll) 31.12.2016: 12 650 000 Fiskarsaktier



Gustaf Gripenberg

Född 1952, teknologie doktor
Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 1986
Ordförande i granskningskommittén 2003–2016
Medlem i granskningskommittén
Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Professor på Aalto-universitetet 1999–2016 (pensionerad)

Central arbetserfarenhet:
Helsingfors universitetet, överassistent 1987–1998

Egna aktieinnehav 31.12.2016: 243 320 Fiskarsaktier
Aktier som innehas av organisationer där personen utövar inflytande (betydande ekonomiskt intresse, ingen kontroll eller ledningsansvar, ingen kontroll) 31.12.2016: 4 057 289



Jyri Luomakoski

Född 1967, MBA
Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 2016
Ordförande i granskningskommittén
Medlem i investeringskommittén
Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Verkställande diretör, Uponor Oyj 2008–

Central arbetserfarenhet:
Uponor Oyj, ställföreträdare för verkställande direktören 2002–2008, Uponor Oyj, ekonomidirektör 1999–2008, Asko Oyj och Oy Uponor Ab, ekonomidirektör 1999–1999, Oliga uppdrag; Oy Uponor Ab, Oy Lars Krogius Ab och Datatrans

Övriga förtroendeuppdrag:
Styrelsemedlem: Ömsesidiga arbetspensionsförsäkringsbolaget Varma 2015–, EHI, European Heating Industries 2014–, The European Plastic Pipes and Fittings Association 2009–, Procurator Holding Oy 2006–2016

Egna aktieinnehav 31.12.2016: 0 Fiskarsaktier



Fabian Månsson

Född 1964, M.Sc. (Econ.)
Nationalitet: Sverige

Styrelsemedlem sedan 2015
Medlem i nominerings- och strategikommittén
Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Affärsrådgivare 2008– (bl.a. McKinsey & Co, Karen Millen, Gina Tricot, Hugo Boss)

Central arbetserfarenhet:
Eddie Bauer, verkställande direktör 2002–2007, Spray Ventures AB, direktör 2000–2001, H&M Hennes & Mauritz AB, verkställande direktör 1998–2000

Övriga förtroendeuppdrag:
Styrelseordförande: Björn Borg Sport 2011–2014
Styrelsemedlem: Gina Tricot 2014–, Nordic Fashion Holdings AB 2014–, Nordic Fashion Group AB 2014–, Karen Millen 2010–2014, Aurora Fashion (Oasis, Warehouse, Coast) 2010–2014, Björn Borg AB 2009–2014, Hemköp och Willys 2002

Egna aktieinnehav 31.12.2016: 0 Fiskarsaktier
Aktieäggande via kontrollerade företag 31.12.2016: 2 000 Fiskarsaktier

¹⁾ Paul Ehrnrooth, Jacob Ehrnrooth och Sophia Ehrnrooth underteckande den 26 maj 2016 ett delägaravtal enligt vilket de övriga parterna som ingår i delägaravtalet förbinder sig att vid Fiskars Oyj Abp:s bolagsstämmor rösta i enlighet med Turret Ab Oy. Parterna i delägaravtalet har även avtalat om ömsesidig förköpsrätt ifall någon av dem ämnar sälja Fiskars Oyj Abp:s aktier. Paul Ehrnrooth äger 11,39% av aktierna och 15,28% av rösterna i Fiskars Oyj Abp.



Peter Sjölander

Född 1959, ekonomie magister
Nationalitet: Sverige

Styrelsemedlem sedan 2015
Medlem i kompensationskommittén
Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Central arbetserfarenhet:
Altor Equity Partners, senior intern rådgivare 2015–,
Helly Hansen Group, verkställande direktör 2007–2015, EQT,
industriell rådgivare 2013–, Electrolux, direktör, Product, Brand and
Licensing Global & Europe, 2005–2007, Stadium AB, strategisk
rådgivare 2004–2007, Nike, Global & European Leadership Team
medlem 1998–2004, Nike, Global & European flera ledande
produktstyrnings- och markandsföringsposter 1991–1998,
Intersport International, marknads- och inköpsdirektör 1989–1991,
Mölnlycke AB, senior produktchef 1985–1989

Övriga förtroendeuppdrag:
Styrelseordförande: Swims AS 2014–2016, (styrelsemedlem sedan
2012), Grundens AB 2015–
Styrelsemedlem: Eton Shirts AB 2016–, Elixia AS 2015–,
HFN AS 2015–, Run & Relax Scandinavia AS 2015–, Sats AS 2015–,
FitFlop Inc. 2014, Stokke AS 2011–2014, BTX AS 2011–2013, OBH AB
2008–2011, Helly Hansen AS 2007–2016, Stadium AB 2004–2007

Egna aktieinnehav 31.12.2016: 0 Fiskarsaktier



Ritva Sotamaa

Född 1963, juris kandidat
Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 2015
Medlem i granskningskommittén
Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Unilever PLC/NV, chefsjurist 2013–

Central arbetserfarenhet:
Siemens Healthcare, Siemens AG, chefsjurist 2009–2013,
GE Healthcare, General Electric Company, flera tjänster som
chefsjurist 2003–2009, Instrumentarium Oyj, chefjurist 1998–2003,
Sisu/Partek Oyj Abp, företagsjurist 1996–1998, Instrumentarium Oyj,
företagsjurist 1989–2006.

Egna aktieinnehav 31.12.2016: 1 000 Fiskarsaktier

Samtliga styrelsemedlemmar är företagsexterna styrelseledamöter. Styrelsen utvärderar varje medlems oberoende regelbundet årligen i enlighet med Rekommendation 10 i Finsk kod för bolagsstyrning. På basis av den senaste utvärderingen som utfördes 9.3.2016 anser styrelsen att alla styrelsemedlemmar är oberoende av bolaget. Alexander Ehrnrooth, Paul Ehrnrooth och Louise Fromond anses vara icke-oberoende av betydande aktieägare i bolaget. Varje styrelsemedlem är förpliktigad att förse styrelsen med tillräcklig information för att styrelsen ska kunna utvärdera hans/hennes oberoende.

Styrelsens mångfald har definierats i styrelsens mångfaldspolicy. Styrelsesammansättningens mångfald stöder bolaget väsentligt i att uppnå sina strategiska mål och säkerställer att styrelsen fullgör sina förpliktelser. Målsättningen är att styrelsen skulle omfatta medlemmar med erfarenhet från den internationella affärsverksamheten och som representerar olika industrier, uppgifter, positioner, kulturer och länder. Det är väsentligt att båda könen är representerade i styrelsesammansättningen. Styrelsens mångfaldspolicy uppehålls och följs upp av nominerings- och strategikommittén i enlighet med rekommendationerna i Finsk kod för bolagsstyrning.

Styrelsens huvudsakliga uppgifter

Fiskars styrelse ansvarar för att leda företaget enligt gällande lagstiftning, myndigheternas förordningar, bolagsordningen och de beslut som fattas av bolagsstämman. Styrelsen har godkänt en skriftlig arbetsordning som slår fast styrelsens uppgifter, mötespraxis och beslutsfattande. Till styrelsens huvudsakliga uppgifter hör följande:

- Förvalta och ändamålsenligt organisera företagets verksamhet samt fastställa verksamhetsstrategin, löpande planen och budgeten för företaget.
- Övervaka företagets soliditet, lönsamhet och likviditet samt företagets ledning.
- Godkänna principerna för företagets riskhantering.
- Granskning och antagande av koncernredovisning, delårsrapporter och därtill hörande börsmeddelanden samt styrelsens verksamhetsberättelse.
- Godkänna finansieringspolitiken.
- Fatta beslut om åtgärder som med tanke på omfattningen och kvaliteten av företagets verksamhet är ovanliga eller långtgående, förutsatt att de inte bör avgöras av bolagsstämman.

- Förbereda förslag till val av revisorer utifrån granskningskommitténs förslag.
- Utnämna och avskeda verkställande direktör och godkänna villkoren för dennes direktörsavtal samt avlöning och övriga finansiella förmåner.
- Utnämna medlemmar till koncernledningen samt välja andra direktörer och chefen för den interna revisionen samt godkänna deras anställningsvillkor, compensation och övriga finansiella förmåner.
- Besluta om principerna för koncernens belöningsssystem.
- Besluta om koncernstrukturen och stora organisationsfrågor.
- Övriga lagstadgade uppgifter i enlighet med finska aktiebolagslagen och Finsk kod för bolagsstyrning.

Styrelsen utför årligen med hjälp av en extern expert en självutvärdering av sitt arbete och av samarbetet med ledningen.

Styrelsens mötesaktivitet och mötesnärvaro 2016

Styrelsen sammankallas av ordförande, eller, om ordförande har förhinder, av vice ordförande, i enlighet med en förutbestämd tidsplan, med extra möten vid behov. Styrelsen är besluttförd när mer än hälften av medlemmarna är närvarande och en av dem är ordförande eller vice ordförande. Styrelsebeslut fattas genom majoritetsbeslut; om rösterna faller jämt är ordförandes röst avgörande. Företagets verkställande direktör och ekonomidirektör deltar i styrelsemötena och bolagets chefsjurist fungerar som styrelsens sekreterare. Övriga medlemmar i koncernledningen och övriga direktörer deltar i styrelsemöten enligt behov. Styrelsen förlägger vanligtvis ett eller två styrelsemöten på olika platser inom Fiskars organisation.

Styrelsen sammanträdde 11 gånger under år 2016. Medlemmarnas deltagande vid styrelsemöten var ungefär 100 %. Förutom det ordinarie styrelsearbetet under räkenskapsåret var de viktigaste prioriteringarna under 2016 bolagets långtidsstrategi, omstruktureringsprogram och företagsorganisationer som del av koncernens förändringsprocess samt den nya organisationsstrukturen som har planerats för året 2017.

Styrelsens mötesaktivitet och mötesnärvaro 2016

	Styrelsen	Gransknings-kommittén*	Kompensations-kommittén*	Nominerings- och strategikommittén	Investerings-kommittén ¹⁾
1.1.–31.12.2016	11 möten	5 möten	5 möten	4 möten	3 möten
Paul Ehrnrooth	11	-	5	4	3
Alexander Ehrnrooth	11	5	-	4	3
Louise Fromond	11	5	-	-	-
Gustaf Gripenberg	11	5	-	-	-
Ingrid Jonasson Blank	11	5	-	-	-
Jyri Luomakoski**	9	4	-	-	3
Inka Mero	11	-	5	-	-
Fabian Månsson	11	-	-	4	-
Peter Sjölander	11	-	5	-	-
Karsten Slotte***	1	1	2	-	-
Ritva Sotamaa	11	5	-	-	-

* Utformningen av kommitteen ändrades den 9 mars 2016

** Styrelsemedlem från och med 9 mars 2016

*** Styrelsemedlem fram till 9 mars 2016

¹⁾ Investeringskommittémötena har hållits i samband med granskningskommittémötena och det har inte betalats skilda arvoden för deltagandena i investeringskommittémötena.

KOMMITTÉER

Kommittéerna bistår styrelsen genom att förbereda det som ska tas upp och avgöras vid styrelsemöten. Styrelsen är fortsättningsvis ansvarig för de uppgifter som tilldelas en kommitté. Kommittéerna har ingen egen beslutanderätt, utan styrelsen fattar kollektivt besluten inom sitt kompetensområde. Styrelsen har godkänt skriftliga arbetsordningar för kommittéerna i vilka deras huvudsakliga ansvarsområden och verksamhetsprinciper specificeras. Kommittéerna rapporterar regelbundet om sitt arbete till styrelsen. I rapporterna ingår en sammanfattning av de ärenden som har diskuterats och de åtgärder som kommittén har vidtagit. Vid styrelsens konstituerande möte efter bolagsstämman 2016 fattade styrelsen beslutet att fortsätta med följande kommittéer: en granskningskommitté, kompensationskommitté, en nominerings- och strategikommitté och en investeringskommitté. Styrelsen valde kommittémedlemmar och kommittéordföranden bland styrelsemedlemmarna. Bolagsstämman har inte tillsatt några kommittéer. För att handha specifika uppgifter kan styrelsen också tillsätta en tillfällig arbetsgrupp som består av styrelsemedlemmar och som rapporterar till styrelsen. Styrelsen har inte tillsatt några arbetsgrupper under år 2016.

Granskningskommittén

Enligt kommitténs arbetsordning ansvarar granskningskommittén för följande:

- Kontrollera processerna för företagets bokslutsrapportering.
- Övervaka den finansiella rapporteringen.
- Kontrollera effektiviteten av koncernens interna kontroll, interna revision och riskhantering.
- Gå igenom beskrivningen av huvuddragen i systemen för intern kontroll och riskhantering som hör till den finansiella rapporteringsprocessen, som finns i företagets förvaltnings- och styrsystem.
- Gå igenom och övervaka viktiga legala åtgärder, fordringar och andra förhandlingar som Fiskars är involverad i.
- Gå igenom den årliga revisionsplanen, budgeten och resurserna för bolagets interna revisionsfunktion samt åtgärda viktiga resultat inom revisionsarbetet.
- Gå igenom bolagets förvaltnings- och styrsystem (Corporate Governance Statement).
- Kontrollera den lagstadgade revisionen av företagets bokslut och koncernbokslut.
- Utvärdera de lagstadgade revisorernas oberoende och de tilläggstjänster som dessa erbjuder.
- Bereda ett beslutsförslag angående val av revisorer för nominerings- och strategikommittén.

Följande styrelsemedlemmar ingick i granskningskommittén:

- Jyri Luomakoski (ordförande)
- Alexander Ehrnrooth
- Ingrid Jonasson Blank
- Louise Fromond
- Gustaf Gripenberg
- Ritva Sotamaa

Samtliga medlemmar i granskningskommittén är oberoende av bolaget och majoriteten av kommitténs medlemmar är också oberoende av bolagets betydande aktieägare. Granskningskommittén sammanträdde fem gånger under 2016 och medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %. Förutom det ordinarie arbetet granskade granskningskommittén ärenden relaterade till omstruktureringsprogrammen och de omorganisationer som gällde koncerns förändringsprocess samt Koncernskattecentralens efterbeskattningsbeslut som mottagits i juli.

Kompensationskommittén

Enligt kommitténs arbetsordning ansvarar kompensationskommittén för att förbereda ärenden som gäller utnämning av och arvoden till och andra finansiella förmåner för verkställande direktör och direktörerna i koncernen samt ärenden som gäller företagets belöningsystem.

Följande styrelsemedlemmar ingick i kompensationskommittén från och med den 9 mars 2016:

- Paul Ehrnrooth (ordförande)
- Inka Mero
- Peter Sjölander

Samtliga medlemmar i kompensationskommittén är oberoende av bolaget och majoriteten av kommitténs medlemmar är också oberoende av bolagets betydande aktieägare. Kompensationskommittén sammanträdde fem gånger under år 2016 och medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %. År 2016 diskuterade kompensationskommittén bland annat om bolagets belöningsprogram samt om bonusstrukturerna.

Nominerings- och strategikommittén

Enligt kommitténs arbetsordning ansvarar nominerings- och strategikommittén för följande:

- Förbereda förslag till styrelsemedlemmar för bolagsstämman efter att ha hört de större aktieägarna i företaget.
- Förbereda förslag om styrelsemedlemmarnas arvoden för bolagsstämman.
- Förbereda förslag till sammansättning av styrelsens kommittéer för styrelsen.

- Fastställa kriterier och processer för utvärdering av styrelsens arbete.
- Hantera ärenden som rör företagets strategi i samarbete med ledningen och med fokus på företagets långsiktiga initiativ.

Följande styrelsemedlemmar ingick i nominerings- och strategikommittén från och med den 9 mars 2016:

- Paul Ehrnrooth (ordförande)
- Fabian Månsson
- Alexander Ehrnrooth

Samtliga medlemmar i nominerings- och strategikommittén är oberoende av bolaget och majoriteten av kommitténs medlemmar är också oberoende av bolagets betydande aktieägare. Nominerings- och strategikommittén sammanträdde fyra gånger under 2016 och medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %. Bland kommitténs fokusområden fanns, och beredning av frågor som rör företagets långsiktiga strategi.

Investeringskommittén

Enligt kommitténs arbetsordning ansvarar kommittén för följande:

- Förbereda förslag om bolagets investeringsstrategi för styrelsen.
- Förbereda förslag om investeringspolitik och till denna relaterad riskhanteringspolitik.
- Bedöma och genomgå utföranden av externa huvudsakliga investeringsrådgivare och tjänsteproducenter
- Kontrollera och rapportera regelbundet verkställandet av den godkända investeringsstrategin.
- Övriga uppgifter som möjligen har framställts i bolagets godkända investeringsstrategi eller investeringspolitik.

Följande styrelsemedlemmar ingick i investeringskommittén från och med den 9 mars 2016:

- Paul Ehrnrooth (ordförande)
- Alexander Ehrnrooth
- Jyri Luomakoski

Samtliga medlemmar i nominerings- och strategikommittén är oberoende av bolaget och majoriteten av kommitténs medlemmar är också oberoende av bolagets betydande aktieägare. Investeringskommittén sammanträdde två gånger under 2016. Medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %. År 2016 behandlade Investeringskommittén närmast läget av placeringsportföljen.

Verkställande direktör

Fiskars Oyj Abp har en verkställande direktör som har ansvaret för den dagliga ledningen av företagets affärsverksamhet och förvaltning i enlighet med finska aktiebolagslagen, bolagsordningen och styrelsens anvisningar och bestämmelser samt för att rapportera om bolagets verksamhet, verksamhetsmiljö och finansiella ställning till styrelsen. Verkställande direktören ansvarar för att företagets bokföring sköts enligt lagens bestämmelser samt att företagets tillgångar är ansvarsfullt skötta. Ledningsgruppen och koncernfunktionerna bistår verkställande direktören i dessa uppgifter.

Verkställande direktör är Kari Kauniskangas, ekonomie magister. Han började arbeta i företaget 2008.

Teemu Kangas-Kärki, operativ direktör och ekonomidirektör, utsågs till ställföreträdare för verkställande direktören från och med 12.9.2014.

Verkställande direktören utses av bolagets styrelse, som också fattar beslut om villkor för verkställande direktörens kontrakt. Ett skriftligt kontrakt godkänt av styrelsen har uppgjorts mellan bolaget och verkställande direktören.

Ledningsgruppen

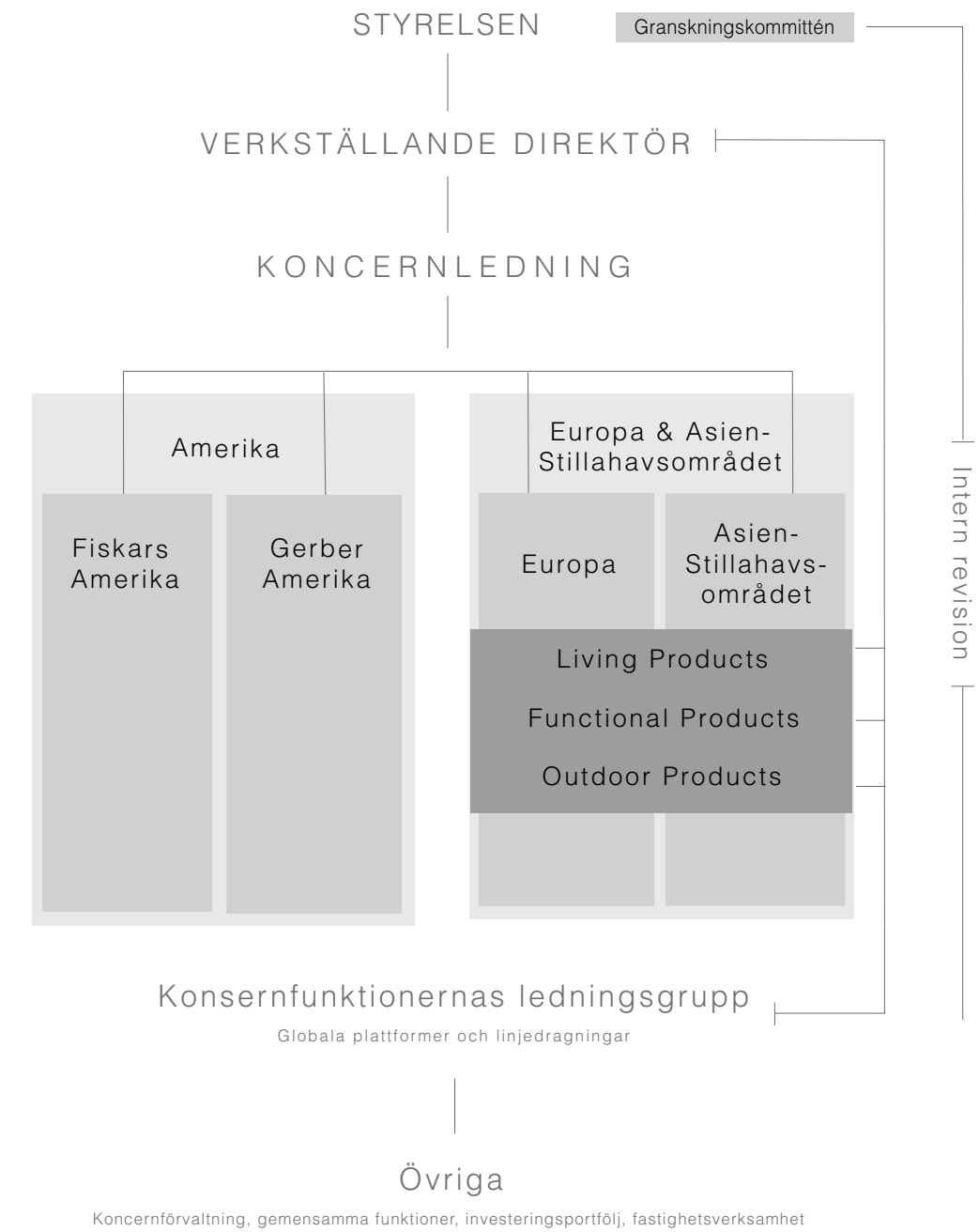
Ledningsgruppens huvudsakliga fokusområde är att leda koncernens globala affärsverksamhet genom affärsregioner och affärsenheter. Till ledningsgruppens fokusområden hör att trygga den strategiska affärsporföljen och kompetensen för framtiden, koncernvida synergier och att skapa en stark samarbetskultur. Enligt den omorganisation som genomfördes i slutet av år 2014 hade Fiskars fyra affärsregioner år 2016: Europa, Asien-Stillahavsområdet, Fiskars Amerika och Gerber Amerika. De fyra affärsregionerna axlade det kommersiella ansvaret för sina respektive regioner och affärsenheterna Functional Products, Living Products och Outdoor Products axlade ansvaret för att utveckla och bibehålla ett attraktivt sortiment och en stark varumärkesportfölj. I slutet av år 2016 hade medlemmarna i ledningsgruppen följande positioner: verkställande direktör; operativ direktör och ekonomidirektör; HR-direktör; direktör, leveranskedjan; informationsadministrationsdirektör; direktör, varumärken och marknadsföring; direktör, Living-verksamheten; direktör, Europa; direktör, Fiskars Amerika; och direktör, Gerber Amerika.

Övrig koncernledning

Koncernfunktionerna fokuserar på utvalda globala plattformstrategier och verkställandet av dem, såsom finance, treasury, personaladministration, IT-funktioner, leveranskedja, kommunikations- och hållbarhetsarbete och investerarrelationer, juridiska frågor och immateriella rättigheter samt efterlevnad. Koncernkontoret bistår verkställande direktören med att förbereda material för styrelsemöten och ledningsgruppsmöten och sköter beredningen av koncernens finansiella rapportering. Dessutom tillkommer koncernkontoret linjeledningen av koncernens övriga verksamheter, fastighetsverksamheten och investeringsportföljen. I slutet av år 2016 inkluderade koncernkontoret verkställande direktören, operativa direktören och ekonomidirektören, HR-direktören, direktören för leveranskedjan, informationsadministrationsdirektören, direktören för varumärken och marknadsföring, chefsjuristen, finansdirektören och chefen för koncernkommunikation och samhällsansvar.

Koncernledningen följde med affärsregionernas och affärsenheternas prestationer och planer genom månatliga rapporter och kvartalsrapporter och sammanträder varje kvartal med affärsregionernas ledning för att följa upp centrala verksamheter och diskutera strategier för de olika regionerna samt implementeringen av affärsmodellen. Viktiga beslut om regionala strategier eller investeringar diskuterades och fattades vid dessa regionala styrelsemöten. Dessutom sammanträdde affärsenheternas styrelser som består av representanter från koncern- och affärsenhetsledning två gånger per år för att se över kategori- och varumärkesstrategier och -resultat.

FISKARS ORGANISATION 2016





Ledningsgruppens huvudsakliga fokusområde är att leda koncernens globala affärsverksamhet genom affärsregioner och affärsenheter. Till ledningsgruppens fokusområden hör att trygga den strategiska affärsporföljen och kompetensen för framtiden, koncernvida synergier och att skapa en stark samarbetskultur. Enligt den omorganisation som genomfördes i slutet av år 2014 hade Fiskars fyra affärsregioner år 2016: Europa, Asien-Stillahavsområdet, Fiskars Amerika och Gerber Amerika. De fyra affärsregionerna axlade det kommersiella ansvaret för sina respektive regioner och affärsenheterna Functional

Products, Living Products och Outdoor Products axlade ansvaret för att utveckla och bibehålla ett attraktivt sortiment och en stark varumärkesportfölj. I slutet av år 2016 hade medlemmarna i ledningsgruppen följande positioner: verkställande direktör; operativ direktör och ekonomidirektör; HR-direktör; direktör, leveranskedjan; informationsadministrationsdirektör; direktör, varumärken och marknadsföring; direktör, Living-verksamheten; direktör, Europa; direktör, Fiskars Amerika; och direktör, Gerber Amerika.

Ledningsgruppen 31.12.2016



Kari Kauniskangas

Verkställande direktör, anställd sedan 2008
Född 1962, ekonomie magister
Nationalitet: Finland

Central arbetserfarenhet:
Amer Sports Abp, ledare för vinter- och friluftslivsaffärsverksamhet 2007
Amer Sports Abp, direktör för försäljning och distribution 2004–2007
Amer Sports Europe GmbH, verkställande direktör 1999–2004

Förtroendeuppdrag:
Styrelsemedlem, Veho Group Oy Ab 2013–

Egna aktieinnehav 31.12.2016: 34 097 Fiskarsaktier



Teemu Kangas-Kärki

Operativ direktör, ekonomidirektör, ställföreträdare för verkställande direktören, anställd sedan 2008
Född 1966, ekonomie magister
Nationalitet: Finland

Central arbetserfarenhet:
Fiskars Oyj Abp, direktör, verksamhet Boende 2012–2014
Fiskars Oyj Abp, ekonomidirektör 2008–2012
Alma Media Abp, ekonomidirektör 2003–2008
Kesko Abp, ekonomidirektör 2002–2003
Kesko Abp, Corporate Business Controller 2000–2001
Suomen Nestlé Oy, ekonomidirektör 1999–2000
Smith & Nephew Oy, ekonomichef 1996–1998
Unilever Oy & GmbH, Marketing Controller & Internal Auditor 1992–1996

Förtroendeuppdrag:
Styrelsemedlem Lassila & Tikanoja Oyj 2016–

Egna aktieinnehav 31.12.2016: 6 000 Fiskarsaktier



Nina Ariluoma

HR-direktör, anställd sedan 2013
Född 1971, psykologie magister, EMBA
Nationalitet: Finland

Central arbetserfarenhet:
Nokia Siemens Networks Ab, HR-chef, Region North, East and West, Ryssland 2013–
Nokia Siemens Networks Ab, Head of Region HR, North and East Europe, Russia, CIS and Turkey, Ryssland 2011–2013
Nokia Siemens Networks Ab, Head of HR, Global Sales 2008–2011
Nokia Abp, Head of Business HR, Emerging Businesses 2005–2007
Nokia Abp, Business HR Manager, Nokia Business Infrastructure 2001–2003
Nokia Abp, Human Resources Manager, Nokia Ventures US1999–2000

Egna aktieinnehav 31.12.2016: 0 Fiskarsaktier



Thomas Enckell

Direktör, Europa, anställd sedan 2007
Född 1963, ekonomie magister
Nationalitet: Finland

Central arbetserfarenhet:
Fiskars, direktör, Trädgård, Europa och Asien-Stillahavsområdet 2009–2014
littala Group, försäljningsdirektör 2007–2008
littala Group, direktör för littala varumärket och internationell försäljning 2005–2007
Hackman Group, marknadsföringsdirektör för Metos Group 2004–2005
Hackman Group, direktör, internationell försäljning och markanadsföring 2003–2004
Hackman Group, affärsverksamhetsdirektör, Bestick, kok- och stekkärl, glasvaror 2000–2003

Förtroendeuppdrag:
Styrelseordförande: Polarica AB 2015–2016
Styrelsemedlem: Polarica AB 2016–, Stala Oy och Stala Tubes Oy 2008–2015

Egna aktieinnehav 31.12.2016: 2 300 Fiskarsaktier



Risto Gaggl

Direktör, leveranskedjan, anställd sedan 2011
Född 1968, diplomingenjör
Nationalitet: Finland och Österrike

Central arbetserfarenhet:
Fiskars, produktionsdirektör, Trädgård EMEA 2011–2012
Elcoteq SE, direktör, Business Excellence 2010–2011
Elcoteq SE, direktör, mobilverksamheten 2009–2010
Elcoteq Personal Communications, produktionsdirektör 2008–2009
Elcoteqkoncernen, olika chefsbefattningar i Finland, Ungern och Estland 2001–2007

Egna aktieinnehav 31.12.2016: 0 Fiskarsaktier



Ulrik Garde Due

Direktör, Living-verksamheten, anställd sedan 2016
Född 1963, CESDIP (Marknadsföring)
Nationalitet: Danmark

Central arbetserfarenhet:
Temperley London Ltd. verkställande direktör 2013–2016
Georg Jensen, verkställande direktör 2007–2013
Burberry Group Plc, direktör, global försäljning och marknadsföring 1998–2007
Cerruti, direktör, försäljning och marknadsföring 1997–1998
Celine, direktör Japan, Syd-öst Asien och Nord Amerika 1990–1997

Egna aktieinnehav 31.12.2015: 0 Fiskarsaktier



Robert Kass

Direktör, Gerber Amerika, anställd sedan 2014
Född 1959, MBA, B.Sc.
Nationalitet: USA

Central arbetserfarenhet:
Fiskars, direktör, Uteliv, 2014
Elkay Manufacturing Company, marknadsföringsdirektör 2010–2014
American Standard Brands, Vice President & General Manager 2001–2009
Overhead Door Corporation, Vice President, Marketing & Engineering 1996–2001
Black & Decker Household Product Group, olika chefsbefattningar 1987–1996
Sikorsky Aircraft, ingenjör, Användbarhet 1981–1987

Egna aktieinnehav 31.12.2016: 0 Fiskarsaktier



Alexander Matt

Direktör, varumärken och marknadsföring, anställd sedan 2015
Född 1974, M.Sc. (Econ.)
Nationalitet: Tyskland

Central arbetserfarenhet:
Adidas, direktör Global Brandkommunikation, Originals 2012–2015
Levi Strauss & Co, affärsdirektör 2010–2012
Levi Strauss & Co, diverse marknadsföringsbefattningar 2005–2010
Triumph International, reklamchef, Europa 2004–2005
Bellaire, marknadsföringskonsult, 2002–2004
Powderhausen.com, marknadsföringschef 2001–2002

Egna aktieinnehav 31.12.2016: 0 Fiskarsaktier



Paul Tonnesen

Direktör, Fiskars Amerika, anställd sedan 2007
Född 1964, MBA, B.Sc. (Marketing)
Nationalitet: USA

Central arbetserfarenhet:
Fiskars, direktör, Trädgård & SOC, Amerika 2007-2014
Elmer’s Products, Inc., internationell försäljnings- och kundservicedirektör 2005–2007
Spectrum Brands, försäljningsdirektör 2002–2005
American Safety Razor, försäljnings och marknadsföringschef 1998–2002

Förtroendeuppdrag:
Styrelsemedlem: Milwaukee Institute of Art & Design 2011–, Boys and Girls Club 2011–, Le Moyne College School of Business 2011–

Egna aktieinnehav 31.12.2016: 0 Fiskarsaktier



Frans Westerlund

Informationsadministrationsdirektör, direktör för affärsprocesser och IT, anställd sedan 2009
Född 1966, ekonomie magister
Nationalitet: Finland

Central arbetserfarenhet:
Nokia, direktör, Process and System Solutions, Nokia Markets 2006–2009
Nokia, direktör, Delivery Management, Nokia Information Management 2001–2006
Nokia, direktör, Application Services, Nokia Singapore 2001
Nokia, olika positioner i Nokia Information Management 1994–2001

Förtroendeuppdrag:
Styrelsemedlem: Mtech Digital Solutions Oy 2015–

Egna aktieinnehav 31.12.2016: 0 Fiskarsaktier

Koncernfunktionernas ledningsgrupp 31.12.2016

Kari Kauniskangas , Verkställande direktör (medlem av ledningsgruppen)	Päivi Timonen Chefsjurist, anställd sedan 2014 Född 1970, juris kandidat, vice häradshövding Nationalitet: Finland
Teemu Kangas-Kärki , Operativ direktör, ekonomidirektör (medlem av ledningsgruppen)	Central arbetserfarenhet: Elektrobit, Chefsjurist 2002–2014 Roschier, Jurist 1998–2002
Nina Ariluoma , HR-direktör (medlem av ledningsgruppen)	Förtroendeuppdrag: Styrelseledamot, Lehto Group Oyj 2014–
Risto Gaggl , Direktör, leveranskedjan (medlem av ledningsgruppen)	Egna aktieinnehav 31.12.2016: 0 Fiskarsaktier
Alexander Matt , Direktör, varumärken och marknadsföring (medlem av ledningsgruppen)	Jyri Virrantuomi Direktör, Group Development, Finance, anställd sedan 2011 (lämnade bolaget 7.1.2017) Född 1969, ekonomie magister Nationalitet: Finland
Frans Westerlund , Informationsadministrationsdirektör (medlem av ledningsgruppen)	Central arbetserfarenhet: Finnlines Oyj, Chef för koncernstyrning och gemensamma finansiella tjänster, 2005–2011 Antalis Oy, Ekonomidirektör 2003–2005 Fujitsu Invia Oy, Controller, Services Division 2001–2003 Thermo Fisher Scientific Oy, Ekonomidirektör 1996–2001 Roxon Oy, Ekonomichef 1993–1996
Topi Sarpakunnas Direktör, affärsutveckling, anställd sedan 2015 Född 1976, agronomie- och forstmagister Nationalitet: Finland	Egna aktieinnehav 31.12.2016: 0 Fiskarsaktier
Sari Somerkallio Direktör, ekonomiförvaltning, anställd sedan 2008 Född 1972, ekonomie magister och filosofie magister (matem.) Nationalitet: Finland	
Central arbetserfarenhet: Fiskars Oyj Abp: planerings- och ledningsuppdrag i dotterbolag 2008–2016 Wärtsilä Oyj Abp: olika uppdrag beträffande investerarrelationer samt projekt- och ekonomiförvaltningen 1999–2007	
Egna aktieinnehav 31.12.2016: 650 Fiskarsaktier	
Maija Taimi Chef för koncernkommunikation och samhällsansvar, anställd sedan 2015 Född 1974, ekonomie magister Nationalitet: Finland	
Central arbetserfarenhet: Nokia Corporation, Direktör, koncernkommunikation 2014–2015 Nokia Corporation, Chef för medierelatoner, Finland 2012–2014 Cargotec, Kommunikationsdirektör, 2011–2012 Nokia Corporation, Senior Kommunikationschef 2008–2011 Nokia Corporation, Kommunikationschef 2006–2008 JKL Group, Kommunikationskonsult 2000–2006	
Egna aktieinnehav 31.12.2016: 0 Fiskarsaktier	

Kontrollsystem

Styrelsen ansvarar för företagets förvaltning och för att verksamheten ordnas på vederbörande sätt. Styrelsen har godkänt de principer för internkontroll, riskhantering och intern revision som ska följas inom koncernen.	
I praktiken är det verkställande direktörens och ledningens uppgift att se till att bland annat bokföringen och kontrollmekanismerna fungerar.	
Syftet med riskhanteringen är att identifiera, bedöma och hantera risker som utgör ett hot mot att Fiskars Oyj Abp:s verksamhetsmål uppnås.	
UPPFÖRANDEKOD Fiskars mål är att verksamheten ska vara långsiktigt lönsam på ett etiskt och ansvarsfullt sätt. Hur alla Fiskars anställda, inklusive direktörer och chefer, ska agera definieras i företagets uppförandekod. Uppförandekoden ska följas av alla företag som tillhör Fiskars Oyj Abp även om koden kräver en högre beteendestandard än lokala lagar och bestämmelser. Alla regler, riktlinjer och rutiner inom Fiskars-företagen måste vara helt i överensstämmelse med uppförandekoden.	
Alla Fiskars-medarbetare deltar regelbundet i kurser som rör uppförandekoden. Chefen för den interna revisionen fungerar som efterlevnadsansvarig för denna kod.	
INTERN REVISION Den interna revisionen ansvarar för att kontrollera och utvärdera hur det interna kontrollsystemet fungerar, hur ändamålsenliga och effektiva funktionerna är samt hur väl anvisningarna följs.	
Den interna revisionen eftersträvar dessutom att främja utvecklandet av riskhanteringen inom bolagets affärsregioner och affärsenheter. Moderbolaget har en intern revisor som är administrativt underställd verkställande direktören, men rapporterar till granskningskommittén.	
REVISION Den lagstadgade revisionen syftar till att verifiera att Fiskars bokslut och styrelsens rapport tillhandahåller korrekt och tillräcklig information om företagets resultat och ekonomiska ställning. Dessutom innebär revisionen en granskning av Fiskars bokföring och administration. Bolagets revisorer framför den lagstadgade revisionsrapporten till bolagets aktieägare i samband med bolagets finansiella rapporter. Revisorerna rapporterar också regelbundet sina revisionsresultat till styrelsens granskningskommitté och minst en gång per år till hela styrelsen.	
Företagets ordinarie bolagsstämma väljer en revisor. Förslag till val av revisorer läggs fram för bolagsstämman av styrelsen på basis av de förslag som styrelsens granskningskommitté presenterar. Revisorerna väljs för en mandatperiod som sträcker sig till slutet av nästa bolagsstämma.	

Vid bolagsstämman 2016 återvaldes KPMG Oy Ab till revisorer med Virpi Halonen, APA, som huvudansvarig revisor. KPMG Oy Ab är också ansvarig för att övervaka och koordinera revisionen vid samtliga koncernbolag.	
Till revisorerna för samtliga koncernbolag utbetalades år 2016 ett sammanlagt revisionsarvode på 1,3 miljoner euro. Därutöver uppgick konsultarvoden som inte var förknippade med revisionen till sammanlagt 1,1 miljoner euro rörande skatteärenden och andra rådgivningstjänster.	
NÄRSTÅENDETRANSAKTIONER Enligt Fiskars uppförandekod skall Fiskars ledning och anställda undvika intressekonflikter mellan sig själv eller mellan sina familjemedlemmar och Fiskars.	
Fiskars närstående parter har definierats i instruktioner gällande närstående parter som styrelsen godkände år 2012. Enligt instruktionerna hörde följande parter till Fiskars närståendekrets år 2016:	• styrelsemedlemmar • verkställande direktören och hans ställföreträdare • medlemmarna i ledningsgruppen • medlemmarna i koncernfunktionernas ledningsgrupp • medlemmarna i affärsregionernas ledningsgrupper • medlemmarna i affärsverksamhetenheternas ledningsgrupper • landschefer • övriga personer enligt verkställande direktörens beslut • familjemedlemmar (till exempel: make/maka till en närstående part, en person vars vårdnadshavare är en närstående part och andra familjemedlemmar som bor i samma hushåll med en närstående part såsom definierats ovan) • samfund som kontrolleras av ovan definierade parter
Enligt instruktionerna skall alla närståendetransaktioner göras med marknadsmässiga villkor (liksom mellan oberoende parter) och de skall godkännas på förhand av Fiskars verkställande direktör. Närståendetransaktioner som berör Fiskars verkställande direktör eller en styrelsemedlem skall godkännas på förhand av Fiskars styrelse.	

Vid bedömningen av närståendetransaktioner beaktas följande faktorer:

- om transaktionsvillkorna är skäliga från Fiskars synpunkt och om samma villkor också skulle följas i transaktioner med oberoende tredje parter
- om det finns tvingande kommersiella skäl för Fiskars att verkställa transaktionen
- om transaktionen skulle försvaga direktörens oberoende ställning i förhållande till bolaget eller förorsaka en intressekonflikt för en närstående part

Fiskars uppehåller listan över sina närstående parter och samlar av dem information om deras närståendetransaktioner en gång i året. Fiskars interna revision går igenom de samlade uppgifterna och rapporterar om dem till revisorn och granskningskommittén. Fiskars uppger i sitt bokslut de närståendetransaktioner som är betydande från Fiskars synpunkt och som avviker från bolagets sedvanliga affärsverksamhet eller som inte gjorts med sedvanliga marknadsvillkor.

INSIDERADMINISTRATION

I Fiskars insiderpolicy, som har godkänts av styrelsen, beskrivs den policy som gäller handeln med Fiskars aktier av alla anställda, högsta ledning och Fiskars styrelse. Fiskars insiderpolicy baserar sig på gällande EU regleringar, särskilt på förordningen om marknadsmissbruk (596/2014, "MAR"), samt andra regler och direktiv av Europeiska Värdepappers Övervakningsmyndigheterna eller andra till MAR sammanhörande regler och föreskrifter. Ytterligare följer bolaget Finlands lag, särskilt värdepappersmarknadslagen (746/2012, uppdaterad) och strafflagen (39/1889, uppdaterad), samt insider bestämmelsen och andra regler av Nasdaq Helsinki Ltd, och föreskrifterna av Finansinspektionen ("FIN-FSA").

Enligt MAR består Fiskars ledning av styrelsemedlemmar, verkställande direktören, ekonomidirektören och andra ledningsgruppsmedlemmar som vid tillfället utnämns av verkställande direktören. Ledningen och deras närstående skall meddela Fiskars och finska finansinspektionen om alla transaktioner med Fiskars aktier som görs för egen räkning. Meddelandet skall ske utan oskäligt dröjsmål och senast inom tre veckodagar efter varje transaktion (T+3). Fiskars i sin tur offentliggör transaktioner som börsmeddelanden så som MAR förutsätter.

Från och med den 3 juli 2016 kommer Fiskars inte längre att uppdatera offentliga insiderregister. I stället kommer alla involverade personer att bli projekt-insiders av relevanta projekt. Projekt-specifika listor kommer att grundas och upprätthållas för varje projekt eller aktion som innefattar insider information på grund av ett särskilt beslut.

Förberedande av resultatpubliceringen (delårsrapporter, bokslutskommunikén) eller regelmässig tillgång till den finansiella information som inte är offentliggjord, bedöms inte vara ett insiderprojekt. Beroende på den känsliga karaktären av information om bolagets finansiella resultat som inte är offentliggjorda har Fiskars

ändå definierat att personer, som har (på grund av sin position eller nyttjanderätter) tillgång till den finansiella resultatinformation som inte är offentliggjord, är inkluderade i en lista för anställda som får finansiell information.

Fiskars följer en handelsrestriktion ("slutet fönster") om 30 kalenderdagar innan publiceringen av varje delårs- eller bokslutsrapport, där den sista dagen i perioden är publiceringsdagen. Handelsrestriktionen ("slutet fönster") gäller ledningen och de anställda som får finansiell information.

För transparensens skull, uppdaterar Fiskars information om innehav av Fiskars aktier av ledningen och deras kontrollerade samfund och samfund över vilka inflytande utövas (inte kontroll men huvudsakligen motsvarande ekonomiska intressen) på sin webbplats med godkännande av ifrågavarande personer. Information om innehav och transaktioner av ledningen och deras närstående visas på Lednings Transaktioner sidan. Det offentliga insiderregister som var i kraft ända till den 3 juli 2016 finns tillgänglig på bolagets webbplats.

INTERN KONTROLL OCH RISKHANTERINGSSYSTEM FÖR DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

Med den finansiella rapporteringsprocessen avses de funktioner som producerar den finansiella information som används vid ledningen av företaget samt den finansiella information som publiceras i enlighet med lagar, standarder och övriga bestämmelser som gäller företagets verksamhet.

Avsikten med den interna kontrollen är att se till att bolagsledningen har tillgång till uppgifter som är aktuella, tillräckliga och exakta för att kunna leda företaget, och att de finansiella rapporter som företaget publicerar ger en tillräckligt rättvisande bild av företagets finansiella ställning.

Förvaltning

Moderbolaget har en separat organisation för ekonomiförvaltning som arbetar under koncernens operativa direktör och ekonomidirektör. Finansiering och finansiell riskhantering är en funktion inom koncernens finansieringsenhet och är på den operativa direktörens och ekonomidirektörens ansvar.

Affärsområdena och säljregionerna leds av sina egna ledningsgrupper. Alla affärsområden har egna ekonomiorganisationer som också stöder affärsenheterna.

Affärsområdena och de juridiska landsenheterna inom säljregionerna utgör basnivån för den finansiella rapporteringen. Affärsenheterna och ländernas försäljningsenheter ansvarar för att organisera sin egen ekonomiledning och för att den finansiella rapporteringen är korrekt.

Med stöd från företaget ansvarar affärsregionerna för den dagliga riskhanteringen i den egna verksamheten samt för att övervaka arbetet inom affärsenheternas och säljregionernas ekonomiavdelningar. Den interna revisionen kontrollerar och övervakar hur rapporteringsprocessen fungerar och fastslår de finansiella rapporternas tillförlitlighet.

Koncernens granskningskommitté, koncernstyrelsen, koncernledningen och de olika affärsregionernas ledarskapsteam och affärsenheter följer månatligen upp den finansiella utvecklingen och hur målen uppnås.

Planering och resultatrapportering

Uppställning och uppföljning av finansiella mål är en väsentlig del av arbetet att leda Fiskars. Kortsiktiga finansiella mål fastställs i samband med en plan som görs upp årligen och uppföljning av hur målen uppnås sker månatligen. Affärsregionerna och de juridiska landsenheterna lämnar månatligen in rapporter om faktiska finansiella data samt kvartalsprognoser för hur den finansiella situationen förväntas utvecklas under den återstående rapporteringsperioden. Dessutom uppdaterar affärsregionerna månatligen utsikterna för den återstående rapporteringsperioden på en ackumulerad nivå.

Koncernens ekonomiska utveckling följs upp månatligen genom ett rapporteringssystem som täcker alla enheter och verksamheter.

De uppgifter som rapporteringsenheterna lämnar in samlas ihop och kontrolleras av koncernens ekonomiförvaltning som sammanställer en månadsrapport för ledningen. I månadsrapporterna ingår sammanfattade resultaträkningar för de operativa segmenten och affärsregioner och affärsenheter, de viktigaste nyckeltalen samt en beskrivning av de händelser som är mest betydande för affärsverksamheten. Utöver detta innehåller rapporterna koncernens resultaträkning, balansuppgifter, kassaflöde samt en prognos över hur den finansiella situationen förväntas utvecklas under den återstående rapporteringsperioden.

Redovisningsprinciper och datasystem för ekonomiförvaltning

Den finansiella rapporteringen sker enligt enhetliga principer. Koncernen tillämpar IFRS-bokföringsstandarden som har godkänts inom EU och som har en enhetlig kontoplan. Koncernens ekonomiförvaltning har dragit upp riktlinjer för enheterna angående innehållet i de finansiella rapporterna samt de datum som gäller för rapporteringen.

Affärsregionerna och ländernas försäljningsenheter använder sig av flera olika system för bokföring och finansiell rapportering. Koncernens finansiella rapportering sker med hjälp av ett datasystem som administreras centralt. Affärsregionerna samt försäljningsenheterna i olika länder ansvarar för att producera data för koncernens rapporteringssystem. Koncernens ekonomiförvaltning ansvarar för upprätthållandet av koncernens rapporteringssystem och kontrollerar att riktiga och korrekta uppgifter matas in i systemet.

Som en del av det femåriga investeringsprogrammet införde företaget ett gemensamt företagsresursplaneringssystem (ERP) i Europa i syfte att förenkla den finansiella rapporteringen och minska riskerna som kan uppstå när flera olika system hanteras parallellt. Det nya systemet implementerades stegvis. Den första implementeringen gjordes sent 2011 och vid slutet av 2016 hanterades hela affärsvolymen som omfattas av programmet i det gemensamma systemet.

Riskhantering

Det övergripande målet för riskhanteringen är att identifiera, utvärdera och hantera risker som kan hota möjligheten att uppnå Fiskars affärsmål. Avsikten är att trygga personalen, tillgångar och kundleveranser, skydda företagets anseende och varumärken samt skydda Fiskars ägarvärde mot skador som minskar företagets lönsamhet eller tillgångar.

I relation till den finansiella rapporteringen har riskhanteringen uppgiften att identifiera hot mot den finansiella rapporteringsprocessen som om de blev verklighet kunde innebära att ledningen inte hade tillgång till uppgifter som är aktuella, tillräckliga och i all väsentlighet korrekta för att kunna leda företaget och att de finansiella rapporter som Fiskars publicerar inte ger en tillräckligt rättvisande bild av Fiskars ekonomi.

Principerna för riskhanteringen ingår i den riskhanteringspolicy som Fiskars styrelse har godkänt. Styrelsens granskningskommitté har uppsikt över hur riskhanteringssystemen fungerar. Identifieringen, bedömningen och i betydande grad också hanteringen av risker har delegerats till affärsenheter och stödfunktioner. Koncernens finansieringsenhet ansvarar för utveckling och skötsel av metoder, arbetsredskap och rapportering i anslutning till riskhanteringen. Dessutom sköter finansieringsenheten tillsammans med affärsenheterna och stödfunktionerna riskbedömningar och hjälper till att göra upp verksamhetsplaner utifrån dessa bedömningar.

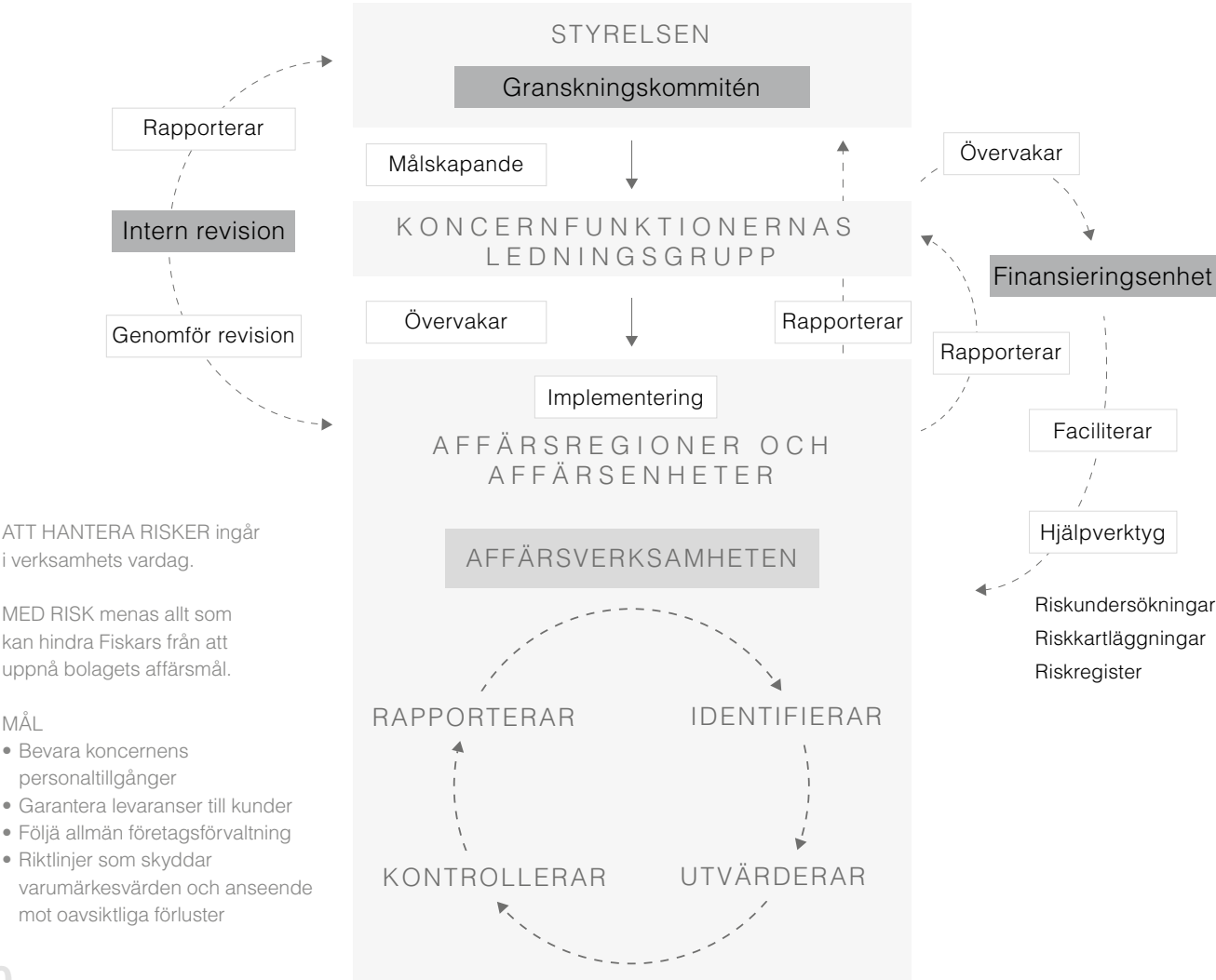
Fiskars har ett omfattande egendoms-, avbrotts-, transport- och ansvarsförsäkringsskydd som täcker företagen inom koncernen. Försäkringsfrågor, med undantag av vissa typer av lokala försäkringar, hanteras centralt av koncernens finansieringsenhet. Koncernens finansieringsenhet hanterar de finansiella riskerna i enlighet med de principer som har godkänts av styrelsen.

Fiskars hanterar risker som rör den finansiella rapporteringsprocessen på flera olika sätt, bland annat genom:

- ändamålsenlig organisering av och tillräckliga resurser för ekonomiförvaltningen
- behörig begränsning av rättigheter tillhörande enskilda befattningar
- centraliserad styrning av användningsrättigheter till koncernens rapporteringssystem
- anvisningar för bokföring och rapporteringen
- gemensam och enhetlig kontoplan för hela koncernen
- effektivt utnyttjande av datateknik
- kontinuerlig utbildning av personalen
- kontroll av de uppgifter som rapporteras som ett led i rapporteringsprocessen

Fiskars fortsätter att samordna företagets finansiella processer och implementera gemensam datateknik. När det gäller riskhantering är målen att säkra en effektiv intern kontroll och förbättra öppenheten och kvaliteten på information som används i beslutsfattande på hög nivå.

RISKHANTERINGSSYSTEM



HUVUDSAKLIGA OSÄKERHETSFAKTORER

Strategiska risker	Beskrivning	Effekt	Riskhantering
Makro-ekonomiska risker	Eftersom Fiskars producerar och säljer produkter avsedda för konsumenter kan ett svagt marknadsläge i nyckelmarknader ha en negativ inverkan på företagets omsättning och lönsamhet.	En långvarig ekonomisk svacka eller osäkerhet i det geopolitiska läget kan ha en betydande negativ inverkan på koncernens omsättning och lönsamhet.	Fiskars strävar efter att kontinuerligt öka mångfalden i sitt kommersiella avtryck både i fråga om geografi och i fråga om produktsortimentet, vilket balanserar variationer i efterfrågan på olika marknader.
Efterfrågan bland konsumenter	Lågt konsument förtroende kan ha en negativ inverkan på försäljningen av de produkter som bolaget marknadsför och säljer.	Ett långvarigt lågt konsumentförtroende i flera viktiga marknader kan ha en betydande negativ inverkan på koncernens omsättning och lönsamhet.	Fiskars arbetar med starka varumärken och produktkategorier som är relativt motståndskraftiga i en måttlig ekonomisk nedgång. Aktivt samarbete med viktiga detaljhandelskunder kan ge fart åt försäljningen både för varumärkets och återförsäljarens del.
Kunder	Fiskars produkter säljs i första hand till detaljhandlare samt via egna butiker och webbutiker direkt till konsumenterna. Många stora detaljhandlare fattar beslut om försäljningssortiment och leverantörsväl bara en gång per år och om inte kundernas behov uppfylls kan det leda till att Fiskars förlorar kunder eller listning hos kunder. Återförsäljare, i synnerhet inom e-handeln, kan också spela en betydande roll i hur de styr konsumenternas köpvolymer. Fiskars är utsatt för risker genom strukturella förändringar i detaljhandelslandskapet och förändringar i affärsmodellen för detaljhandeln. Bland de här riskerna finns till exempel konsolidering inom detaljhandeln och den ökade centraliseringen av internationella detaljhandlares inköp. Att detaljhandeln flyttar sitt strategiska fokus på att ha egna märken kan påverka Fiskars som leverantör.	Trots att Fiskars kundbas präglas av mångfald kan förlusten av vilken som helst av koncernens största kunder, förlusten av en betydande kategorilistning i en viktig kanal eller en nedgång i affärsvolymen hos viktiga kunder ha en betydande negativ inverkan på koncernens omsättning och lönsamhet. Konsolidering inom detaljhandelsmarknaden ökar Fiskars beroende av individuella kunder och stärker återförsäljarnas köpkraft. Det kan i sin tur få påverka Fiskars lönsamhet.	Fiskars kärnkompetens finns i att bygga starka och attraktiva varumärken som folk är villiga att betala mera för. För återförsäljare ger specialistvarumärken större avkastning. Även om försäljning till enskilda storkunder är av stor betydelse för vissa verksamheter inom koncernen hade ingen av Fiskars kunder en andel på mer än 10 % av koncernens totala omsättning. Fiskars lindrar riskerna i samband med kundrelationer och distribution genom att bygga bäst-i-klassen-branschrelationer och vara väldigt stark på försäljning och utförande. Under senare år har Fiskars konsekvent investerat i sin säljorganisation och leveranskedja för att effektivt kunna tillgodose kundernas föränderliga behov. Fiskars kan göra åtskillnad mellan sig och sina konkurrenter genom att kombinera omfattande konsumentkunskap med en fördomsfri inblick i branschen. Genom vårt kunnande i kategoristyrning siktar vi på att anta rollen som betrodd rådgivare och stärka vårt samarbete med utvalda återförsäljare. På så sätt kan vi bygga upp vår varumärkes-upplevelse och utvidga vår närvaro i detaljhandeln samtidigt som vi bidrar till ökad omsättning för våra återförsäljare.

Anseende	En händelse som har negativ inverkan på konsumenternas förtroende för Fiskars och företagets varumärken kan påverka koncernens affärsverksamhet negativt.	I allmänhet skulle den negativa inverkan gälla ett givet varumärke inom en given marknad. En stor kris i fråga om koncernens rykte kunde däremot sprida sig över flera marknader och ha en betydande negativ inverkan på koncernens omsättning och lönsamhet.	En stor del av koncernens omsättning och förtjänst skapas av våra fem stora internationella varumärken, av vilka varumärket Fiskars är störst. Fiskars har etablerat processer för att noggrant följa upp varumärkenas prestationer. Bestämda åtgärder vidtas för att lindra eventuella hot mot varumärkenas värde. Fiskars har etablerat krishanterings- och kriskommunikationsprocesser för att lindra eventuella negativa effekter om en krissituation hotar företagets och varumärkenas rykte.
Immateriella rättigheter	Fiskars äger och utvecklar en värdefull portfölj av strategiska immateriella rättigheter (IPR), vilket är ett viktigt verktyg för att differentiera koncernens varumärken. Fiskars är utsatt för risk för kränkning av sina immaterialrättigheter och om företaget inte försvarar sina rättigheter kan det leda till att förfalskningar eller piratprodukter tar över marknadsandelar. Genom sin egen produktutvecklingsverksamhet riskerar Fiskars också att oavsiktligt kränka andra parter immateriella rättigheter.	Kränkning av Fiskars immaterialrättigheter kan leda till en nedgång i försäljning och lönsamhet. Bristande kvalitet eller säkerhet i piratprodukter kan underminera konsumenternas förtroende för Fiskars varumärken. Om Fiskars kränker andra parter rättigheter kunde det leda till ökade kostnader och skada Fiskars anseende.	Fiskars har etablerat tvärfunktionella processer och system för att förebygga och effektivt hantera sin globala IPR-portfölj. Fiskars använder en optimerad kombination av olika typer av IPR-skydd för att förse sina innovationer med bästa möjliga skydd. Fiskars har etablerat övervaknings- och åtgärdsprocesser för att förhindra och stoppa produkter och praxis som kränker bolagets rättigheter. Fiskars följer också aktivt med sina konkurrenters immateriella rättigheter för att förstå konkurrenslandskapet och undvika risken att kränka tredje parter rättigheter. Utbildning i immaterialrätt är obligatorisk för Fiskars anställda inom berörda funktioner och Fiskars har etablerat processer för att försäkra sig om att andra parter immaterialrätt respekteras.
Människor och kultur	Ett framgångsrikt genomförande av Fiskars tillväxtstrategi och tillhörande förändringsprogram är beroende av i vilken utsträckning företaget lyckas anställa och behålla yrkeskunniga, begåvade och engagerade anställda. En oförmåga att bevara och vidare utveckla engagemang och en inspirerande arbetskultur kan leda till en förlust av kritiska kompetenser och nyckelpersoner inom strategiska viktiga positioner.	Inom Fiskars pågår en stor omställning och om företaget mister viktiga anställda på strategiska platser, de anställdas engagemangsnivå är låg och man misslyckas med att upprätthålla en kultur av höga prestationer kan det påverka Fiskars förutsättningar att nå sina mål.	Ett starkt ledarskap och att skapa en enhetlig kultur är fortsättningsvis något Fiskars fokuserar på. Bolaget investerar i ledarskapspraxis och utvecklingen av kompetenser och ledningen är engagerad i att främja engagemang bland anställda. Personalutveckling följs upp regelbundet via diverse initiativ.

Operativa risker	Beskrivning	Effekt	Riskhantering
Leveranskedjan	Fiskars produktionsstrategi bygger på en kombination av egen tillverkning och noga utvalda leverantörspartners, vilkas andel kommer att öka. Fiskars köper komponenter och råmaterial av flera leverantörer. Marknaden kan förändras snabbt och det utsätter Fiskars för risken att bolaget inte lyckas se till att formgivning, kvalitet, pris och tillgång på produkter är i balans på rätt plats och vid rätt tidpunkt. Genom att diversifiera sitt produktionsavtryck ökar Fiskars de risker som bolaget utsätts för inom sin leveranskedja. Företaget har egen produktionsverksamhet på flera orter och de flesta av leverantörerna finns utanför Fiskars huvudsakliga marknadsområden. Störningar hos leverantören eller inom logistikkedjan kan förhindra en välordnad leverans av produkter till kunderna. Fiskars är också mer utsatt för juridiska, ekonomiska och politiska risker samt risker förknippade med lagar och regleringar i de länder i vilka bolagets egna eller leverantörernas produktionsanläggningar finns, och det kan påverka tillgången på produkter.	Att inte kunna leverera produkter vid rätt tidpunkt kan dela till förlust av listning hos kunder eller till och med förlust av kunder. Otillräcklig produkttillgänglighet eller att företaget på något annat sätt låter bli att följa överenskommelser med kunder kan också leda till straffavgifter. Att inte leva upp till konsumenternas förväntningar i fråga om hållbarhet i leveranskedjan kan ha en negativ inverkan på konsumenternas förtroende för våra varumärken.	Till prioriteterna för vår leveranskedja hör effektiv och flexibel produktionskapacitet och flexibla logistikstrukturer liksom en konsolidering av leverantörs-portföljen och att vi tryggar hållbarheten inom vår leveranskedja. Fiskars har som mål att bygga ett starkt nätverk av samarbetsparter som lever upp till våra värderingar, kvalitetskrav och våra kunders förväntningar. Fiskars kräver att alla samarbetspartners förbinder sig till principer för arbetsrätt och mänskliga rättigheter, hälsa och säkerhet, miljö och affäretik. Leverantörerna måste följa Fiskars uppförandekod för leverantörer och kontroller genomförs för att säkerställa efterlevnaden. En välfungerande leveranskedja blir allt viktigare och Fiskars stärker kontinuerligt den globala inköpsverksamheten. Företaget har i dag regionala inköpskontor i Shanghai, Bangkok och Helsingfors och fokuserar på värdeskapande genom att harmonisera inköpsprocesserna och principerna för hantering av leverantörsbasen på det globala planet.
Råmaterial och komponenter	Plötsliga fluktuationer i priset på de viktigaste råvarorna, komponenterna och energipriser eller tillgången till dessa kan ha en inverkan på koncernens lönsamhet.	Råvarukostnaderna utgör en relativt liten del av Fiskars kostnadsbas och även en betydande ökning i priset på en enskild råvara skulle ha en rätt begränsad inverkan på lönsamheten. Långvariga problem med tillgången skulle kunna ha en större inverkan på försäljning och lönsamhet.	Fiskars har långvariga anskaffningskontrakt med sina viktigaste råvaruleverantörer för att hantera prisrisker och dessutom används derivat för att säkra elpriset för de finska produktionsanläggningarna. För att begränsa tillgänglighetsriskerna undviker bolaget att förlita sig på en enda källa för kritiska materialområden.

Produktansvar	Fiskars varumärken ger ett löfte om kvalitet och funktionalitet och samtliga produkter måste vara rätt för sitt användningsområde och hålla alla krav på kvalitet och material. Till exempel används många av Fiskars produkter för hemmet i samband med mat, medan många trädgårds- och utelivsprodukter är ämnade för krävande klippande. Om Fiskars inte lyckas leverera produkter som håller rätt prestations- och säkerhetsnivå utsätter sig företaget för risken att produkter måste återkallas och till och med skadestånd om någon av företagets produkter har orsakat konsumenter skada eller har skadat annan egendom. I många länder kan lagstiftningen kräva att Fiskars återkallar produkter även under vissa andra förhållanden.	Återkallandet av en produkt orsakar kostnader som kan vara betydande om det är ett stort antal defekta produkter som ska återkallas i flera geografiska områden. I värsta fall kan defekta produkter orsaka personskada och därmed göra företaget skyldigt att betala skadestånd till konsumenter som kan vara betydande och i vissa jurisdiktioner också omfatta ett bestraffande element. I vissa jurisdiktioner kan statliga myndigheter i sin tur kräva och, om det är befogat, också uppbära omfattande skadestånd för påstådda brott mot produktsäkerhetsrelaterade bestämmelser.	Fiskars produktutvecklingsprocess bygger på kontinuerlig testning och inlärnin g och bolaget har investerat i resurser för produktutveckling och kvalitetskontroll. Genom noggranna kvalitets- och produktsäkerhetsprocesser ser Fiskars till att varje produkt är trygg och lämpad för sitt användningsområde och att alla material- och kvalitetskrav uppfylls.
Väder och säsongsväxlingar	Efterfrågan efter vissa av koncernens produkter är beroende av vädret, framför allt trädgårdsredskap och bevattningsprodukter under våren och snöredskap under vintern. Ogynnsamma väderförhållanden, som kallt och regnigt väder under våren eller brist på snö under vintern, kan påverka försäljningen av dessa produkter på ett negativt sätt. Försäljningen av koncernens produkter för hemmet är störst under årets sista kvartal. Eventuella problem med produkttillgänglighet eller efterfrågan under detta kvartal kan få betydande effekter på resultatet för hela året.	Vädret påverkar generellt sätt endast en del av verksamhetsportföljen. En längre period av ovanligt dåligt väder i ett större geografiskt område kunde emellertid påverka handeln i butiker överlag. Säsongsvariationer och väder kan orsaka kortvariga fluktuationer i efterfrågan; tillgången kan vara större eller mindre än efterfrågan i vissa kategorier. Det kan i sin tur leda till stora mängder av produkter i lager eller utebliven försäljning.	Fiskars garderar sig inte mot väderrelaterade risker. Risker som har att göra med efterfrågan på och tillgång på produkter under högsäsong hanteras genom aktiv försäljning och marknadsföring samt genom systematisk styrning av leveranskedjan. Fiskars strävar efter att ha en flexibel produktionsstruktur som på kort varsel kan justeras att möta verklig efterfrågan. Fiskars strategi är att balansera ut säsongsväxlingarna genom att utveckla sin portfölj och också genom att skapa andra säsonger genom marknadsföring.

IT	Fiskars är alltmer beroende av centraliserade IT system och intrång, bristande funktionalitet eller servicavbrott kan ha en betydande negativ effekt på Fiskars resultat. Företaget är också utsatt för informations säkerhetsrisker inklusive ökande globala cyberattacker och diverse bedrägeriförsök.	Spionprogram, programvarufel eller brist på tillgång till centraliserade IT-system kan resultera i att oundärlig affärsinformation inte finns att tillgå, vilket kan förhindra genomförandet av behövliga affärsprocesser. Det kunde påverka affärsverksamheten och därmed den finansiella prestationen antingen regionalt eller globalt. Cyberattacker och bedrägeri kan orsaka betydande finansiella förluster.	Fiskars lindrar riskerna genom att bygga upp sina IT-lösningar med bästa praxis-processer inom branschen samt genom att använda teknologi som har testats och visat sig fungera. Lösningarna inspekteras och testas regelbundet. Utbildning ordnas för kärnkompetens som krävs för att bibehålla IT-lösningarna funktionsdugliga och trygga. Dokumentation finns för processerna för att hantera nödsituationer och återställning. Anställda i centrala roller har fått utbildning på området. Företaget har ökat sina investeringar i IT-säkerhetsåtgärder på basis av resultat från regelbundna säkerhetsgranskningar och inspektioner. Förändringar i nya och existerande IT-system genomförs enligt standardprocesser och -procedur. Alla ändringar godkänns, bekräftas och testas innan de tas i bruk i produktionen.
Följandet av lagar och bestämmelser	Uppfyllandet av kraven av komplexa internationella lagar och förordningar, inklusive konkurrenslagstiftningen, och lagar kring dataskydd utsätter bolaget för risker inklusive risken av rättsliga tvister. Våra produkter och vår verksamhet måste uppfylla vissa rättsliga krav gällande hälsa och säkerhet.	Ökande myndighetskrav kan lägga till operativa kostnader och utsätta företaget för straffrättsliga påföljder eller skadeståndskrav. Att inte följa dessa krav kan ha en väsentlig negativ inverkan på koncernens resultat. Ytterligare investeringar och ökade kostnader kan realiseras om någon av våra produkter blir föremål för nya bestämmelser, t.ex. vad gäller användningen av farliga ämnen.	Fiskars har genomfört olika program och kontroller för att minska risker relaterade till följandet av lagar och bestämmelser. Företaget vidareutvecklar sina efterlevnadsmetoder med syfte att säkerställa att dess anställda runt om i världen är medvetna om relevanta lagar och krav och agera därefter.
Förvärv	Förvärv utgör en del av Fiskars tillväxtstrategi. Trots en noggrann due diligence-process finns det risker med alla förvärv och med integrationen av nyförvärv i koncernen. Varumärken eller åtgång kan påverkas negativt, viktiga individuella anställda kan välja att lämna bolaget, kostnaderna för integrationsprocessen kan överstiga det väntade och synergieffekterna kan vara lägre än väntat.	Förlusten av viktiga individer och misslyckanden med att nå integrationsmål kan leda till att Fiskars inte når de strategiska och kommersiella mål som har uppställts för nyförvärven. Det kan påverka Fiskars omsättning och lönsamhet.	Fiskars minskar dessa risker genom att planera integrationen av förvärvade företag i förväg och införa Fiskars förvaltnings- och styrsystem omedelbart efter övertagandet. Man skapar också ett gemensamt integrationsteam och följer integrationen och utvecklingen inom det nya företaget noga i den berörda ledningsgruppen, inom koncern-ledningen och i koncernstyrelsen.

Omgivning	Klimatförändringen är en viktig global fråga och kan påverka Fiskars verksamhet och företagets resultat. De flesta miljöriskerna beskrivs under någon av de andra strategiska eller operativa riskkategorierna, såsom störningar i leveranskedjan. Fiskars har utvärderat potentiella miljörisker vid sina tillverkningsanläggningar och har för närvarande inga större investeringsbehov vad gäller omgivningen. Några av Fiskars tillverkningsanläggningar har varit i drift i mer än 100 år. Historiskt sett har hanteringen, bortskaffande och användning av farliga kemikalier inte regleras, kontrolleras eller övervakas lika noggrant under anläggningarnas tidiga historia som de är idag. Regulativa krav, liksom Parisavtalet och EU-direktivet om förnybar energi, definiera mål för användningen av förnybar energi, energieffektivitet och utsläpp. Ytterliga skatter kan höja energikostnader.	Potentiella miljöskador kan ge upphov till rättsliga åtgärder från tredje parter, avhjälpande åtgärder, investeringar eller övriga compliance kostnader. Förändringar i miljölagstiftningen kan leda till ökade produktions- och distributionskostnader, och ytterligare investeringar kan krävas.	Fiskars arbetar med miljöfrågor genom sitt hållbarhetsarbete och företaget strävar efter att minimera miljörisker genom systematisk riskhantering. Fiskars har förbundit sig att främja cirkulär ekonomi i hela värdekedjan, att bekämpa klimatförändringar genom att vidta åtgärder för att minska utsläpp, minska användningen av energi och främja förnybara energikällor. Fiskars övervakar och driver god miljöledningspraxis på både egna produktionsanläggningar och arbetar med leverantörerna för att förbättra sin prestanda och minimerar miljöpåverkan.
Terrorism	Hotet från den internationella terrorismen har ökat och Fiskars verkar i länder där terrorism utgör ett allvarligt och kontinuerligt hot.	Terrordåd kan orsaka minskad produktion och leda till minskad försäljning och minskat kundförtroende.	För att begränsa risker relaterade till terrorism arbetar Fiskars med antiterroristorganisationer för att försäkra sig om de mest effektiva säkerhetsåtgärderna.

Finansiella risker	Beskrivning	Effekt	Riskhantering
Valutakurser	En betydande andel av koncernens verksamhet är lokaliserad utanför euroområdet. Koncernräkenskaperna redovisas i euro, vilket innebär att koncernen är utsatt för valutakursrisker. Dessutom är mindre än 20 % av Fiskars kommersiella kassaflöde utsatt för valutakurs-fluktuationer. De största valutaiskerna är en ökning i värdet på THB eller GBP och en minskning i värdet av JPY, AUD och SEK. Den viktigaste valutan i fråga om transaktionsrisk är USD.	Valutakursfluktuationer kan ha en negativ inverkan på koncernens nettoomsättning, rörelseresultat och balansräkning. Valutakursförändringar kan också påverka Fiskars konkurrenskraft negativt. Fiskars specificerar koncernens känslighet i fråga om huvudsakliga valutor i sina finansiella rapporter.	Företaget försöker i första hand hantera valutarisker som är relaterade till kommersiella kassaflöden med verksamhetsmedel. Förvärv av produktionsinsatser och försäljning av produkter uttrycks främst i koncernföretagens lokala valutor. Det mesta av uppskattad export och import i utländsk valuta säkras upp till 12 månader i förväg. Fiskars garderar sig inte mot potentiell negativ inverkan på de rapporterade koncernräkenskaperna som orsakas av variationer i valutakurser.
Finansiella investeringar	Fiskars finansiella investeringsportfölj består av aktier i Wärtsilä och av övriga finansiella investeringar. Övriga finansiella investeringar kan inkludera investeringar i fonder, aktier, obligationer och andra finansiella instrument i huvudsak i euro och US-dollar. Fiskars finansiella investeringsportfölj är utsatt för risker som allmänt gäller finansiella investeringar och investeringarna kan förlora i värde av flera orsaker. De mest relevanta riskerna anses vara nedgång på finansmarknaderna, ändringar i räntesatser eller i utländska valutakurser samt fallissemangsrisk (om utfärdaren av en säkerhet inte klarar av att betala kapitalbelopp och ränta enligt överenskommelse).	Aktierna i Wärtsilä utgör tillsammans med övriga finansiella investeringar en aktiv investeringsportfölj som behandlas som finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen. Värderingen av finansiella tillgångar via resultaträkningen ökar volatiliteten av de finansiella tillgångarna i resultaträkningen och därmed volatiliteten av Fiskars nettoresultat.	Principerna för investeringsstyrningen, inklusive investeringsverksamhetens mål, riktlinjer och riskhanteringspraxis, har dokumenterats i en investeringspolicy som har godkänts av koncernstyrelsen. I riskhanteringsåtgärderna ingår gränser för olika tillgångsslag, instrument och motparter och i åtgärderna definieras principerna för riskmätning och riskrapportering.
Beskattnig	Komplex och föränderlig skattelagstiftning i flera jurisdiktioner där Fiskars verkar kan skapa osäkerhet kring skatteförpliktelser visavi olika myndigheter. Samtidigt ökar regeringar som vill minska sina budgetunderskott sina insatser för att öka verkställigheten av skatteförpliktelser och upplysningskrav i jakt på nya källor till skatteintäkter. Oförutsägbart beteende eller ändringar i skattemyndigheternas tolkningar kan orsaka oväntade skatterelaterade utmaningar.	Fiskars står inför en växande administrativ börda med anledning av rapporterings- och upplysningskrav. Ökande verkställighet av skatteförpliktelser kan leda till dubbelbeskattnig och ytterligare kostnader i form av straffavgifter och räntor. Om koncernen upplevs brista i efterlevnad kan det påverka Fiskars anseende.	Vi strävar efter att planera och sköta våra skattangelägenheter effektivt och i överensstämmelse med lagar och förordningar i de jurisdiktioner där vi verkar. På grund av en allt mer komplex internationell skattemiljö är en viss grad av osäkerhet oundviklig. Fiskars övervakar aktivt ändringar i beskattnig och skattesystem för att identifiera vilken inverkan på koncernen de effektiva skattesatserna har och bedömer samt söker professionella råd i fråga om att bedöma sina skattskyldigheter och tillgångar.

