

# FISKARSIN SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ VUODELTA 2014

## 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 sääntöjä sekä NASDAQ OMX Helsinki Oy:n sääntöjä ja ohjeita. Fiskars on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n kannatusjäsen ja soveltaa ilman poikkeuksia Arvopaperimarkkinayhdistyksen hyväksymää Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia, joka tuli voimaan 1.10.2010. Koodi on saatavilla osoitteessa [www.cgfinland.fi](http://www.cgfinland.fi).

Tämä on Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksessa 54 tarkoitettu erillinen selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. Tämä selvitys ja muut hallinnointikoodissa vaaditut tiedot, yhtiön tilinpäätös, hallituksen toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus vuodelta 2014 ovat saatavilla yhtiön internetsivustolla osoitteessa [www.fiskarsgroup.com](http://www.fiskarsgroup.com) 16.2.2015.

## 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.

Yhtiökokouksutsu julkaistaan yhtiöjärjestyksen mukaisesti yhtiön internetsivustolla sekä tarvittaessa muulla tavalla, jos hallitus niin päättää. Vuonna 2014 yhtiökokouksutsu 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 yhtiökokouksutsuun ja yhtiökokouksen esityslistalle, jos pyyntö on riittävän suppea ja asia kuuluu Suomen osakeyhtiölaissa säädettyyn yhtiökokouksen toimivaltaan. Pyyntöjen toimittamista koskevat ohjeet ja määräaika julkaistaan yhtiön internetsivulla. Vuonna 2014 hallitus ei saanut yhtään tällaista pyyntöä.

## Varsinainen yhtiökokous 2014

Fiskars Oyj Abp:n varsinainen yhtiökokous pidettiin 12.3.2014. Yhtiökokouksessa vahvistettiin vuoden 2013 tilinpäätös, myönnettiin vastuvapaus hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle sekä päätettiin tilikaudelta 2013 maksettavasta osingosta. Kokouksessa päätettiin myös hallituksen palkkioista ja valittiin hallituksen jäsenet, jotka jatkavat tehtävässään vuoden 2015 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.

## Ylimääräinen yhtiökokous 2014

Yhtiö piti ylimääräisen yhtiökokouksen 9.12.2014. Kokouksessa päätettiin jakaa osakkeenomistajille vuoden 2013 tilinpäätöksen perusteella ylimääräisenä osinkona 2,60 euroa osakkeelta. Lisäksi ylimääräinen yhtiökokous päätti muuttaa yhtiöjärjestyksen 2. kohtaa.

## Hallitus

### Toimikausi, kokoonpano ja riippumattomuus

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 yhdeksän jäsentä. Hallituneuvosto valitsee jäsentensä keskuudesta puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. 12.3.2014 pidetty yhtiökokous valitsi hallitukseen yhdeksän jäsentä. Hallituksen jäseniksi valittiin uudelleen Kaj-Gustaf Bergh, Ralf Böer, Alexander Ehrnrooth, Paul Ehrnrooth, Louise Fromond, Gustaf Gripenberg, Ingrid Jonasson Blank ja Karsten Slotte, ja uutena jäsenenä valittiin Christine Mondollot. Hallituksen jäsenenä yhtiökokouksen päättymiseen asti palvelut Jukka Suominen oli ilmoittanut, ettei hän ole enää käytettävissä uudelleenvalintaa varten. Yhtiökokouksen jälkeen pidetyssä järjestäytymiskokouksessa hallitus valitsi puheenjohtajakseen Paul Ehrnroothin ja varapuheenjohtajakseen Alexander Ehrnroothin.

## Hallitus 31.12.2014

### Paul Ehrnrooth

Synt. 1965, kauppatieteiden maisteri  
Kansalaisuus: Suomi  
Puheenjohtaja, hallituksen jäsen vuodesta 2000  
Palkitsemisvaliokunnan ja Nimitys- ja strategiavaliokunnan puheenjohtaja  
Riippumaton yhtiöstä ja ei-riippumaton merkittävistä osakkeenomistajista

Turret Oy Ab:n 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 varapuheenjohtaja: Ixonos Oyj 2010–  
Hallituksen jäsen: Wärtsilä Oyj Abp 2010–

Suora osakeomistus 31.12.2014: 8 205 Fiskarsin osaketta  
Määräysvaltayhteisöjen osakeomistus 31.12.2014: 9 095 406 Fiskarsin osaketta

### Alexander Ehrnrooth

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

Viral Oy Ab:n toimitusjohtaja 1995–

Muut luottamustehtävät:

Hallituksen puheenjohtaja: Aleba Corporation 2003–, Belgrano Idiomas Oy 1999–  
Hallituksen jäsen: Wärtsilä Oyj Abp 2010–, Munksjö Oyj 2014–

Suora osakeomistus 31.12.2014: 855 000 Fiskarsin osaketta  
Määräysvaltayhteisöjen osakeomistus 31.12.2014: 11 775 000 Fiskarsin osaketta

### Kaj-Gustaf Bergh

Synt. 1955, diplomiekonomi, oikeustieteen kandidaatti  
Kansalaisuus: Suomi  
Hallituksen jäsen vuodesta 2005–, hallituksen puheenjohtaja 2006–2014  
Nimitys- ja strategiavaliokunnan jäsen  
Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Föreningen Konstsamfundet r.f.:n toimitusjohtaja 2006–

Keskeinen työkokemus:

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

Muut luottamustehtävät:

Hallituksen puheenjohtaja: Sponda Oyj 2013–, Stockmann Oyj Abp 2014–, KSF Media Holding Ab 2007–, Julius Tallberg Oy Ab 2014–,  
Hallituksen jäsen: JM AB 2013–, Wärtsilä Oyj Abp 2008–, Julius Tallberg Oy Ab 2006–, Ramirent Oyj 2004–

Suora osakeomistus 31.12.2014: 5 000 Fiskarsin osaketta

### Gustaf Gripenberg

Synt. 1952, tekniikan tohtori  
Kansalaisuus: Suomi  
Hallituksen jäsen vuodesta 1986  
Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja vuodesta 2003  
Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Professori, Aalto-yliopisto 1999–

Keskeinen työkokemus:

Yliassistentti, Helsingin yliopisto 1987–1998

Suora osakeomistus 31.12.2014: 243 320 Fiskarsin osaketta  
Määräysvaltayhteisöjen osakeomistus 31.12.2014: 4 057 289 Fiskarsin osaketta

**Ralf R. Böer**

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

## Keskeinen työkokemus:

Wing Capital Group LLC, 2008–, perustaja ja johtaja, Foley & Lardner LLP, osakas eremitus 2014–, osakas 1981–2014, hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja 2002–2011

## Muut luottamustehtävät:

Hallituksen jäsen: Plexus Corp. 2004–

Suora osakeomistus 31.12.2014: 5 677 Fiskarsin osaketta

**Louise Fromond**

Synt. 1979, oikeustieteen kandidaatti, LL.M.  
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: Oy Holdix Ab 2010–

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

Suora osakeomistus 31.12.2014: 601 135 Fiskarsin osaketta

Määräysvaltayhteisöjen osakeomistus 31.12.2014: 8 294 050 Fiskarsin osaketta

**Ingrid Jonasson Blank**

Synt. 1962, ekonomi  
Kansalaisuus: Ruotsi  
Hallituksen jäsen vuodesta 2010  
Tarkastusvaliokunnan jäsen  
Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

## Keskeinen työkokemus:

ICA Sverige AB, varatoimitusjohtaja 2004–2010

## Muut luottamustehtävät:

Hallituksen jäsen: Orkla ASA 2013–, Matas A/S 2013–, Royal Unibrew A/S 2013–, Musti ja Mirri Oy 2012–, NORM Research & Solutions AB 2014–, Travel Support & Services Nordic AB 2012–, Ambea AB 2012–, ZetaDisplay AB 2010–, Bilia AB 2006–

Suora osakeomistus 31.12.2014: 0 Fiskarsin osaketta

**Christine Mondolot**

Synt. 1954, kauppatieteiden maisteri  
Kansalaisuus: Ranska  
Hallituksen jäsen vuodesta 2014  
Palkitsemisvaliokunnan jäsen  
Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

## Keskeinen työkokemus:

Virgin Group, toimitusjohtaja, Virgin Stores, Virgin Mega (digital) and International 2012–2013, Groupe Galleries Lafayette, kansainvälinen johtaja, johtaja, Kauneudenhoito 2005–2011 BHV, toimitusjohtaja 2005–2010, Kodak France/Benelux, toimitusjohtaja, Laboratories Kodak, johtaja, kuluttajatuotteet ja digitaaliset palvelut 1999–2004, Saresco, toimitusjohtaja 1994–1999

## Muut luottamustehtävät:

Hallituksen puheenjohtaja: Fleury Michon 2014–, Vivarte 2014–, Belvédère Group 2013–

Suora osakeomistus 31.12.2014: 0 Fiskarsin osaketta

## Karsten Slotte

Synt. 1953, diplomiekonomi  
Kansalaisuus: Suomi  
Hallituksen jäsen vuodesta 2008  
Tarkastusvaliokunnan ja Palkitsemisvaliokunnan jäsen  
Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

### Keskeinen työkokemus:

Oy Karl Fazer Ab:n konsernijohtaja 2007–2013, Cloetta Fazer Ab (publ.), konsernijohtaja 2002–2006, Cloetta Fazer Konfektyr Ab, toimitusjohtaja 2000–2002, Fazer Makeiset Oy, toimitusjohtaja 1997–2000

### Muut luottamustehtävät:

Hallituksen jäsen: Onvest Oy 2013–, Royal Unibrew A/S 2013–, Suomalais-ruotsalainen kauppakamari 2003–, Onninen Oy 2001–, Scandi Standard Ab 2014–

Suora osakeomistus 31.12.2014: 1 000 Fiskarsin osaketta

Kaikki hallituksen jäsenet ovat muita kuin liikkeenjohtoon osallistuvia johtajia. Hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuuden säännöllisesti vuosittain hallinnointikoodin suosituksen 15 mukaisesti. Viimeisimmän, 12.3.2014 suoritetun arvioinnin perusteella hallitus katsoi kaikkien jäsentensä olevan yhtiöstä riippumattomia. Alexander Ehrnrooth, Paul Ehrnrooth ja Louise Fromond ovat riippuvaisia yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Hallituksen jäsen on velvoitettu toimittamaan hallitukselle tarvittavat tiedot, joiden perusteella hallitus voi arvioida jäsenen riippumattomuutta.

## 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, osavuositarkastusten 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
- toimitusjohtajan nimittäminen ja tehtävästä vapauttaminen sekä toimitusjohtajan johtajasopimuksen, palkitsemisen ja muiden rahallisten etuuksien hyväksyminen
- yhtiön johtoryhmän jäsenten, muun johtajiston ja sisäisen tarkastuksen päällikön nimittäminen sekä heidän palkkansa, muun palkitsemisensä ja muiden rahallisten etuuksiensa 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 2014

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 lakiasiaintoimittaja. Konsernijohtajan muut edustajat ja muut johtajat osallistuvat hallituksen kokouksiin tarvittaessa. Yleensä yksi tai kaksi hallituksen kokouksista pidetään vuorotellen Fiskarsin eri toimipaikoissa.

Hallitus kokoontui 15 kertaa vuonna 2014. Keskimääräinen osallistumisaste hallituksen kokouksiin oli 97 %. Tilikauden säännöllisen asialistan lisäksi vuoden 2014 painopisteitä olivat Wärtsilä-omistusta koskeva strategia, yritysostoja koskeva strategia, Royal Copenhagenin integrointi sekä yhtiön viisivuotisen investointiohjelman ja EMEA 2015 -rakennemuutosohjelman eteneminen.

## Hallituksen kokoustoiminta ja kokouksiin osallistuminen vuonna 2014

	Hallitus	Tarkastusvaliokunta*	Palkitsemis- valiokunta*	Nimitys- ja strategiavalioikunta	Markkinointityöryhmä
1.1.-31.12.2014	15 kokousta	5 kokousta	6 kokousta	8 kokousta	4 kokousta
Paul Ehrnrooth	15	2	5	8	-
Alexander Ehrnrooth	15	5	-	8	-
Kaj-Gustaf Bergh	14	-	1	8	-
Ralf Böer	15	-	6	-	-
Louise Fromond	15	5	-	-	-
Gustaf Gripenberg	15	5	-	-	-
Ingrid Jonasson Blank	15	3	1	-	4
Christine Mondolot**	12	-	5	-	4
Karsten Slotte	15	5	5	-	4
Jukka Suominen***	2	-	1	-	-

\*Valiokuntien kokoonpanot muuttuivat 12.3.2014

\*\*Hallituksen jäsen 12.3.2014 alkaen

\*\*\*Hallituksen jäsen 12.3.2014 saakka

## Valiokunnat

Valiokunnat avustavat hallitusta valmistelemalla kunkin valiokunnan toimivaltaan kuuluvia asioita hallitukselle. 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 yhteenvetona valiokunnan käsittelemistä asioista ja tehdyistä päätöksistä. Vuoden 2014 yhtiökokouksen jälkeisessä hallituksen järjestäytymiskokouksessa hallitus päätti jatkaa kolmella valiokunnalla, jotka ovat tarkastusvaliokunta, palkitsemisvaliokunta sekä nimitys- ja strategiavalioikunta. Yhtiökokous ei ole perustanut valiokuntia.

Hallitus voi perustaa tiettyjen asioiden käsittelyä varten tilapäisiä työryhmiä, jotka koostuvat hallituksen jäsenistä ja jotka raportoivat hallitukselle. Vuonna 2014 hallitus muodosti tilapäisen markkinointityöryhmän, johon kuului kolme hallituksen jäsentä: Ingrid Jonasson Blank, Christine Mondolot ja Karsten Slotte. Työryhmän päätehtävänä oli käsitellä yhtiön markkinointi-, kanava- ja brändistrategiaa. Markkinointityöryhmä kokoontui neljä kertaa vuoden 2014 aikana, ja keskimääräinen osallistumisaste oli 100 %.

## Tarkastusvaliokunta

Valiokunnan työjärjestyksen mukaan tarkastusvaliokunnan tehtäviä ovat:

- yhtiön tilinpäätösraportoinnin seuranta
- taloudellisen raportointiprosessin valvonta
- yhtiön sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan tehokkuuden 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 sekä tärkeimpien tarkastuslöydösten käsittely
- yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmästä annetun selvityksen käsittely
- tilinpäätöksen ja konsernitalinpäätöksen lakisääteisen tarkastuksen seuranta
- lakisääteisten tilintarkastajien riippumattomuuden ja tilintarkastukseen liittyvien muiden palvelujen arviointi
- tilintarkastajien valintaa koskevan päätösehdotuksen valmistelu nimitys- ja strategiavalioikunnalle.

Tarkastusvaliokunnan jäsenet 12.3.2014 alkaen:

- Gustaf Gripenberg (puheenjohtaja)
- Alexander Ehrnrooth
- Louise Fromond
- Ingrid Jonasson Blank
- Karsten Slotte

Kaikki tarkastusvaliokunnan jäsenet ovat yhtiöstä riippumattomia, ja heistä suurin osa on riippumaton myös yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Tarkastusvaliokunta kokoontui viisi kertaa vuonna 2014. Valiokunnan jäsenten osallistumisaste kokouksiin oli 100 %. Tavanomaisen työnsä lisäksi tarkastusvaliokunta valvoi yhtiön viisivuotisen investointiohjelman ja EMEA 2015 -rakennemuutosohjelman edistystä sekä käsittelee yhtiön kestävä kehityksen hallintaa ja raportointia vuonna 2014.

## Palkitsemisvaliokunta

Valiokunnan työjärjestyksen mukaan palkitsemisvaliokunnan tehtävänä on valmistella toimitusjohtajan ja konsernin muiden johtajien palkkaamiseen, palkitsemiseen ja muihin rahallisiin etuuksiin sekä yhtiön palkitsemisjärjestelmään liittyviä asioita.

Palkitsemisvaliokuntaan kuuluivat seuraavat hallituksen jäsenet 12.3.2014 alkaen:

- Paul Ehrnrooth (puheenjohtaja)
- Ralf Böer
- Christine Mondolot
- Karsten Slotte

Kaikki palkitsemisvaliokunnan jäsenet ovat yhtiöstä riippumattomia, ja heistä suurin osa on riippumaton myös yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Palkitsemisvaliokunta kokoontui kuusi kertaa vuonna 2014. Valiokunnan jäsenten osallistumisaste kokouksiin oli 100 %. Vuonna 2014 palkitsemisvaliokunta käsitteli yhtiön palkitsemisen puitteita ja bonuspalkkiorakennetta.

## Nimitys- ja strategiavaliokunta

Valiokunnan työjärjestyksen mukaan nimitys- ja strategiavaliokunnan tehtäviä ovat:

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

Nimitys- ja strategiavaliokuntaan kuuluivat seuraavat hallituksen jäsenet 12.3.2014 alkaen:

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

Kaikki palkitsemisvaliokunnan jäsenet ovat yhtiöstä riippumattomia. Nimitys- ja strategiavaliokunta kokoontui kahdeksan kertaa vuonna 2014. Valiokunnan jäsenten osallistumisaste kokouksiin oli 100 %. Valiokunnan työskentelyn painopisteitä olivat Wärtsilä-omistusta koskeva strategia, yritysostoja koskeva strategia ja muiden yhtiön pitkän aikavälin strategiaan liittyvien asioiden valmistelu.

## Toimitusjohtaja

Fiskars Oyj Abp:n toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa osakeyhtiölain, yhtiöjärjestyksen sekä hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja raportoi hallitukselle yhtiön liiketoimintojen ja taloudellisen tilanteen kehityksestä. Toimitusjohtaja vastaa myös yhtiön kirjanpito menetelmien lainmukaisuudesta ja talousasioiden luotettavasta järjestämisestä. Toimitusjohtajan tukena johtamisessa on johtoryhmä ja konsernihallinto.

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

Teemu Kangas-Kärki, operatiivinen johtaja ja talousjohtaja, nimitettiin toimitusjohtajan varahenkilöksi 12.9.2014.

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

## Johtoryhmä

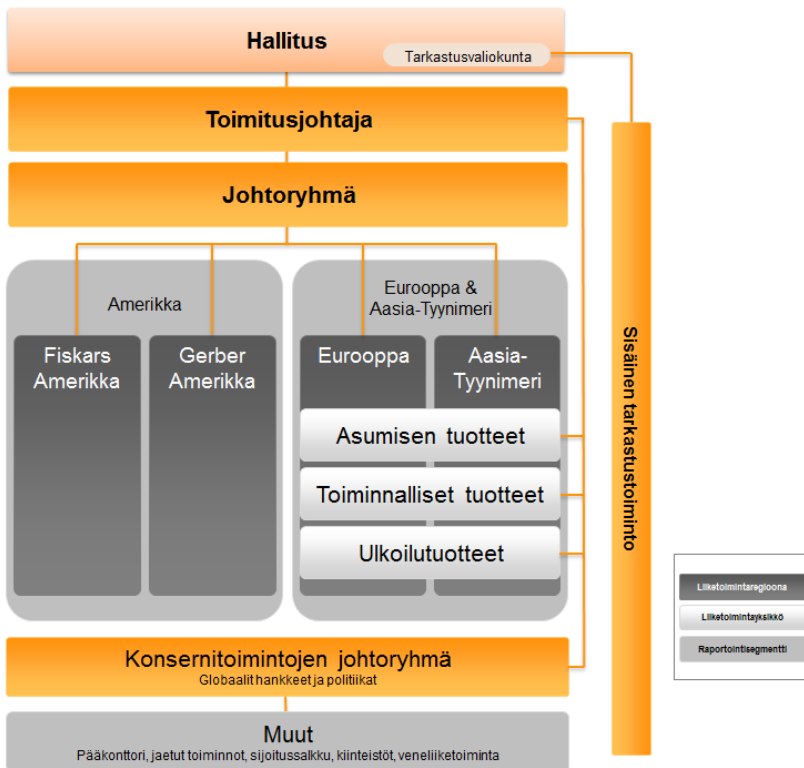
Johtoryhmän päätehtävänä on globaalien liiketoimintojen johtaminen liiketoimintaregioonien ja liiketoimintayksiköiden kautta. Johtoryhmän tehtäviin kuuluu strategisen liiketoimintavalikoiman, tulevaisuuden osaamisen ja konsernin laajuisten synergioiden turvaaminen sekä vahvan yhteistyökulttuurin luominen. Vuoden 2014 lopussa toteutettujen uudelleenjärjestelyjen seurauksena Fiskarsilla on neljä liiketoimintaregioonaa: Eurooppa, Aasia-Tyynimeri, Fiskars Amerikka ja Gerber Amerikka. Liiketoimintaregioonat vastaavat kukin alueensa kaupallisesta menestyksestä, ja liiketoimintayksiköt – Asumisen tuotteet ja Toiminnalliset tuotteet – vastaavat houkuttelevan tarjonnan ja vahvan brändivalikoiman kehittämisestä. Vuoden 2014 lopussa johtoryhmän jäsenet toimivat seuraavissa tehtävissä: toimitusjohtaja, operatiivinen johtaja ja talousjohtaja, henkilöstöjohtaja, toimitusketjusta vastaava johtaja, tietohallintojohtaja sekä regioonien (Eurooppa, Aasia-Tyynimeri, Fiskars Amerikka ja Gerber Amerikka) johtajat.

## Muu konsernijohto

Konsernihallinnon johtoryhmän tehtävänä on huolehtia globaaleista strategioista ja niiden toteutuksesta. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi rahoitus- ja veropolitiikka, henkilöstöhallinto, IT, toimitusketju, viestintä ja sijoittajasuhteet, lakiasiat, immateriaalioikeudet ja toimintaohjeiden noudattamisen valvonta. Konsernihallinto tukee toimitusjohtajaa materiaalien valmistelussa hallituksen ja johtoryhmän kokouksiin sekä vastaa konsernin taloudellisen raportoinnin valmistelusta. Lisäksi konsernihallinto vastaa konsernin Muut-segmentistä, johon kuuluu kiinteistötoiminta, veneliiketoiminta ja sijoitukset. Vuoden 2014 lopussa konsernihallinnon johtoryhmään kuuluivat toimitusjohtaja, operatiivinen johtaja ja talousjohtaja, henkilöstöjohtaja, toimitusketjusta vastaava johtaja, tietohallintojohtaja, lakiasiaintojohtaja, johtaja (Finance) sekä viestintäjohtaja.

Konsernijohto seuraa liiketoimintaregioonien ja liiketoimintayksiköiden tuloksia ja suunnitelmia kuukausittaisen sekä neljännesvuosittaisen raporttien avulla. Neljännesvuosittaisissa kokouksissa liiketoimintaregioonien johtajien kanssa konsernijohto seuraa tärkeimpiä toimintoja sekä käsittelee kunkin regionan strategioita ja liiketoimintamallin toteutukseen liittyviä asioita. Regionan strategiaa tai investointeja koskevista tärkeistä päätöksistä keskustellaan ja päätetään näissä regionien hallitusten kokouksissa. Samoin liiketoimintayksiköiden johdosta ja konsernin johdosta koostuvat liiketoimintayksiköiden hallitukset kokoontuvat kaksi kertaa vuodessa käsittelemään kategorija- ja brändistrategioita ja -kehitystä.

## Fiskarsin organisaatio 2014



## Johtoryhmä 31.12.2014

### Kari Kauniskangas

Toimitusjohtaja, yhtiössä vuodesta 2008  
 Synt. 1962, kauppatieteiden maisteri  
 Kansalaisuus: Suomi

#### Keskeinen työkokemus:

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

#### Luottamustehtävät:

Hallituksen jäsen:  
 Veho Group Oy Ab 2013–

Suora osakeomistus: 28 897 Fiskarsin osaketta

### Teemu Kangas-Kärki

Operatiivinen johtaja ja talousjohtaja (COO, CFO), toimitusjohtajan varahenkilö, yhtiössä vuodesta 2008  
 Synt. 1966, kauppatieteiden maisteri  
 Kansalaisuus: Suomi

#### Keskeinen työkokemus:

Fiskars Oyj Abp, johtaja, Koti 2012–  
 Fiskars Oyj Abp, talousjohtaja, 2008–2012  
 Alma Media Oyj, talousjohtaja 2003–2008  
 Kesko Oyj, talousjohtaja 2002–2003  
 Kesko Oyj, Corporate Business Controller 2000–2001  
 Suomen Nestlé Oy, talousjohtaja 1999–2000  
 Smith & Nephew Oy, talouspäällikkö 1996–1998  
 Unilever Oy & GmbH, Marketing Controller & Internal Auditor 1992–1996

Suora osakeomistus 31.12.2014: 2 000 Fiskarsin osaketta

**Nina Ariluoma-Hämäläinen**

Henkilöstöjohtaja, yhtiössä vuodesta 2013

Synt. 1971, psykologian maisteri, EMBA

Kansalaisuus: Suomi

Keskeinen työkokemus:

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

Nokia Siemens Networks Oy, Henkilöstöjohtaja, Pohjois- ja Itä-Eurooppa, Venäjä, CIS ja Turkki, Venäjä 2011–2013

Nokia Siemens Networks Oy, Henkilöstöjohtaja Global Sales 2008–2011

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

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

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

Suora osakeomistus 31.12.2014: 0 Fiskarsin osaketta

**Thomas Enckell**

Johtaja, Eurooppa, yhtiössä vuodesta 2007

Synt. 1963, kauppatieteiden maisteri

Kansalaisuus: Suomi

Keskeinen työkokemus:

Fiskars, johtaja, Puutarha, Eurooppa ja Aasia-Tyynimeri, 2007–2014

liittala Group, myyntijohtaja 2007

liittala Group, johtaja, liittala liiketoiminta-alue ja kansainvälinen myynti 2003–2007

liittala Group, liiketoiminta-aluejohtaja 2000–2003

Designor, liiketoiminta-aluejohtaja 1996–2000

Luottamustehtävät:

Hallituksen jäsen:

Stala Oy ja Stala Tubes Oy 2008–

Suora osakeomistus 31.12.2014: 0 Fiskarsin osaketta

**Matteo Gaeta**

Johtaja, Aasia ja Tyynimeri, yhtiössä vuodesta 2014

Synt 1971, MBA

Kansalaisuus: Italia

Keskeinen työkokemus:

Fiskars, johtaja, myyntialue Aasia ja Tyynimeri, 2014

Safilo Far East, operatiivinen johtaja ja Aasia-liiketoimintayksikön johtaja 2009–2013

Safilo Far East, myyntijohtaja Aasia 2008–2009

Safilo Japan, johtaja, 2003–2008

Safilo Singapore, toimitusjohtaja 2001–2003

Safilo Far East, projektipäällikkö 2000–2001

Hasbro Italy, Brand Manager 1999–2000 –

Suora osakeomistus 31.12.2014: 0 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 31.12.2014: 0 Fiskarsin osaketta



**Robert Kass**

Johtaja, Gerber Amerikka, yhtiössä vuodesta 2014

Synt. 1959, MBA, B.Sc.

Kansalaisuus: Yhdysvallat

Keskeinen työkokemus:

Fiskars, johtaja, Ulkoilu Amerikka, 2014

Elkay Manufacturing Company, markkinointijohtaja 2010–2014

American Standard Brands, Vice President & General Manager 2005–2009

American Standard Brands, markkinointijohtaja 2001–2006

Overhead Door Corporation, Vice President, Marketing & Engineering 1996–2001

Black & Decker Household Product Group, useita johtotehtäviä 1987–1996

Suora osakeomistus 31.12.2014: 0 Fiskarsin osaketta

**Paul Tonnesen**

Johtaja, Fiskars Amerikka, yhtiössä vuodesta 2007

Synt. 1964, MBA, kauppatieteiden kandidaatti

Kansalaisuus: Yhdysvallat

Keskeinen työkokemus:

Fiskars, johtaja, Puutarha & Askartelu, Amerikka, 2007-2014

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

Spectrum Brands, myyntijohtaja 2002–2005

American Safety Razor, myynti- ja markkinointijohtaja 1998–2002

Luottamustehtävät:

Hallituksen jäsen:

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

Suora osakeomistus 31.12.2014: 0 Fiskarsin osaketta

**Frans Westerlund**

Tietohallintojohtaja, yhtiössä vuodesta 2009

Synt. 1966, kauppatieteiden maisteri

Kansalaisuus: Suomi

Keskeinen työkokemus:

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

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

Nokia, johtaja, sovelluspalvelut, Nokia Singapore 2001

Nokia, eri tehtäviä tietohallinnon johdossa 1994–2001

Suora osakeomistus 31.12.2014: 0 Fiskarsin osaketta

**Konsernitoimintojen johtoryhmä 31.12.2014**

**Kari Kauniskangas**, toimitusjohtaja (konsernin johtoryhmän jäsen)

**Teemu Kangas-Kärki**, operatiivinen johtaja ja talousjohtaja (konsernin johtoryhmän jäsen)

**Nina Ariluoma-Hämäläinen**, henkilöstöjohtaja (konsernin johtoryhmän jäsen)

**Risto Gaggl**, toimitusketjusta vastaava johtaja (konsernin johtoryhmän jäsen)

**Frans Westerlund**, tietohallintojohtaja (konsernin johtoryhmän jäsen)

**Anu Ilvonen**

viestintäjohtaja, yhtiössä vuodesta 2010

Synt. 1975, KTM, YTM

Kansalaisuus: Suomi

Keskeinen työkokemus:

Fiskars Oyj Abp, viestintäpäällikkö 2010–2012

NASDAQ OMX Helsinki, Communications Specialist, Communications Manager 2000–2010

Luottamustoimet:

Suomen IR-yhdistyksen hallituksen jäsen 2011–

Suora osakeomistus 31.12.2014: 0 Fiskarsin osaketta

## **Päivi Timonen**

Lakiasianjohtaja, yhtiössä vuodesta 2014  
Synt. 1970, LL.M, varatuomari  
Kansalaisuus: Suomi

Keskeinen työkokemus:  
Päälakimies, Elektrobit Oyj 2002–2014  
Lakimies, Roschier, 1998–2002

Luottamustoimet:  
Hallituksen jäsen, Päätoimija Oyj 2014–

Suora osakeomistus 31.12.2014: 0 Fiskarsin osaketta

## **Jyri Virrantuomi**

Johtaja, Finance, yhtiössä vuodesta 2011  
Synt. 1969, KTM  
Kansalaisuus: Suomi

Keskeinen työkokemus:  
Fiskars Oyj Abp, johtaja, Finance 2011–2014  
Finnlines Oyj, Head of Group Control and Shared Financial Services 2005–2011  
Antalis Oy, Finance Director 2003–2005  
Fujitsu Invia Oy Controller, Services Division 2001–2003  
Thermo Fisher Scientific Oy, Finance Director 1996–2001  
Roxon Oy, Financial Manager 1993–1996

Suora osakeomistus 31.12.2014: 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 – myös johtajia ja toimihenkilöitä – koskevat toimintatavat on määritelty yhtiön toimintaohjeissa. Toimintaohjeita on noudatettava kaikissa Fiskars-konserniin kuuluvissa yrityksissä, ja toimintaohjeiden lisäksi on noudatettava niitä tiukempia paikallisia lakeja ja määräyksiä. Fiskarsiin kuuluvien yritysten kaikkien sääntöjen, ohjeiden ja käytäntöjen on oltava kaikilta osin toimintaohjeiden mukaisia.

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

## Sisäinen tarkastus

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 liiketoimintaregionissa ja liiketoimintayksiköissä. Sisäisen tarkastuksen päällikkö toimii hallinnollisesti toimitusjohtajan 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. Nimitysvaliokunta antaa yhtiökokoukselle ehdotuksensa tilintarkastajien valitsemisesta tarkastusvaliokunnan ehdotuksen pohjalta. Tilintarkastajat valitaan toimikaudeksi, joka kestää seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättymiseen saakka.

Vuoden 2014 varsinaisessa yhtiökokouksessa tilintarkastajaksi valittiin uudelleen KPMG Oy Ab päävastuullisena tilintarkastajana KHT Virpi Halonen. KPMG Oy Ab vastaa myös konsernin kaikkien yritysten tilintarkastuksen valvonnasta ja koordinoinnista.

Kaikkien konserniyhtiöiden tilintarkastajille maksettiin vuonna 2014 tilintarkastuspalkkioina yhteensä 0,9 miljoonaa euroa. Lisäksi tilintarkastajille maksettiin tilintarkastukseen liittymättömiä konsulttipalkkioita yhteensä 0,6 miljoonaa euroa. Nämä palkkiot liittyivät suurelta osin verokonsultointiin ja muihin neuvontapalveluihin.

## Sisäpiirihallinto

Fiskarsin sisäpiirikäytännöt noudattavat NASDAQ OMX Helsinki Oy:n sisäpiiriohjetta.

Yhtiön pysyvään julkiseen sisäpiiriin kuuluvat asemansa perusteella hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja ja tilintarkastajat. Hallitus on lisäksi päättänyt, että johtoryhmän ja konsernitoimintojen johtoryhmän jäsenet kuuluvat yhtiön pysyvään julkiseen sisäpiiriin. Kaikki pysyvään julkiseen sisäpiiriin kuuluvat henkilöt ja heitä koskevat lakisääteiset tiedot on kirjattu Fiskarsin julkiseen sisäpiirirekisteriin. Rekisteriin on kirjattu myös rekisterissä oleviin henkilöihin liittyvät osapuolet ja näiden osapuolten valvonnassa olevat yhtiöt tai yhtiöt, joissa osapuolilla on vaikutusvaltaa. Fiskarsilla on lisäksi yrityskohtainen sisäpiirirekisteri, joka on jaettu osarekistereihin. Niihin on kirjattu pysyvään sisäpiiriin kuuluvat henkilöt sekä mahdolliset sisäpiiriin kuuluvat hankkeet ja niiden valmisteluun osallistuvat henkilöt.

Yhtiön lakiasianosasto valvoo sisäpiiriohjeen noudattamista ja päivittää yhtiön sisäpiirirekisteriä yhteistyössä Euroclear Finland Oy:n kanssa. Yhtiön julkiseen sisäpiirirekisteriin kuuluvien sisäpiiriläisten tiedot ovat saatavilla yhtiön internetsivuilla osoitteessa [www.fiskarsgroup.com](http://www.fiskarsgroup.com) sekä Euroclear Finland Oy:stä, osoite Urho Kekkosen katu 5 C, 00100 Helsinki, puhelin +358 20 770 6000.

## Taloudelliseen raportointiin liittyvät sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmät

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

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

### Hallinto

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

Liiketoimintaregioonia ja liiketoimintayksiköitä johdetaan niiden omien johtoryhmien kautta. Kaikilla liiketoimintaregioonilla on omat taloushallinto-organisaationsa, jotka tukevat myös liiketoimintayksiköitä.

Liiketoimintaregioonat ja niihin kuuluvat maiden juridiset yksiköt muodostavat taloudellisen raportoinnin alimman tason. Liiketoimintaregioonat ja maiden myyntiyksiköt vastaavat oman taloushallintonsa järjestämisestä ja taloudellisen raportointinsa oikeellisuudesta.

Liiketoimintaregioonat vastaavat yhtiön tuella toimintaansa liittyvästä päivittäisestä riskienhallinnasta sekä yksittäisten yksiköiden ja maiden myyntiyksiköiden talousosastojen toiminnan valvonnasta.

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

Konsernin hallituksen tarkastusvaliokunta, konsernin hallitus, konsernijohto sekä liiketoimintaregioonien ja liiketoimintayksiköiden johtoryhmät seuraavat taloudellisen tilanteen kehittymistä ja arvioivat tavoitteiden saavuttamista kuukausittain.

### Suunnittelu ja tuloraportointi

Taloudellisten tavoitteiden asettaminen ja seuranta ovat tärkeä osa Fiskarsin johtamista. Lyhyen aikavälin taloudelliset tavoitteet määritellään vuosittain laadittavan suunnitelman yhteydessä, ja tavoitteiden saavuttamista seurataan kuukausittain. Liiketoimintaregioonat ja maiden juridiset yksiköt raportoivat kuukausittain toteutuneet taloudelliset tiedot sekä kuukausittaiset ennusteet taloudellisen tilan kehittymisestä tilikauden aikana. Lisäksi liiketoimintaregioonat 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 tietoista koostetaan johdon kuukausiraportti. Johdon kuukausiraportti sisältää operatiivisten segmenttien, liiketoimintaregioonien ja 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 konsernitililikartta. Konsernin taloushallinto on laatinut yksiköille ohjeet talousraportoinnin sisällöstä ja raportoinnin määräajoista.

Liiketoimintaregioonissa ja maiden myyntiyksiköissä on käytössä useita erilaisia kirjanpidon ja taloushallinnon raportointijärjestelmiä. Konsernin talousraportointia hoidetaan yhden, keskitetysti hallinnoitun tietojärjestelmän avulla. Liiketoimintaregioonat ja maiden myyntiyksiköt vastaavat tietojen tuottamisesta konsernin raportointijärjestelmään. Konsernin taloushallinto vastaa konsernin raportointijärjestelmän ylläpidosta ja valvoo, että järjestelmään toimitetaan asianmukaiset ja oikeat tiedot.

Osana viisivuotista kehityssuunnitelmaa yhtiö on ottamassa Euroopassa käyttöön yhteisen toiminnanohjausjärjestelmän (ERP), jonka tavoitteena on yksinkertaistaa taloudellista raportointiprosessia ja vähentää useiden rinnakkaisten järjestelmien hallintaan liittyviä riskejä. Uusi järjestelmä otetaan käyttöön vaiheittain. Käyttöönoton ensimmäinen vaihe toteutui vuoden 2011 lopussa, ja vuoden 2014 loppuun mennessä noin 60 % ohjelman kohteena olevasta liiketoimintavolyymista oli siirtynyt yhteiseen järjestelmään.

# Riskienhallinta

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

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

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

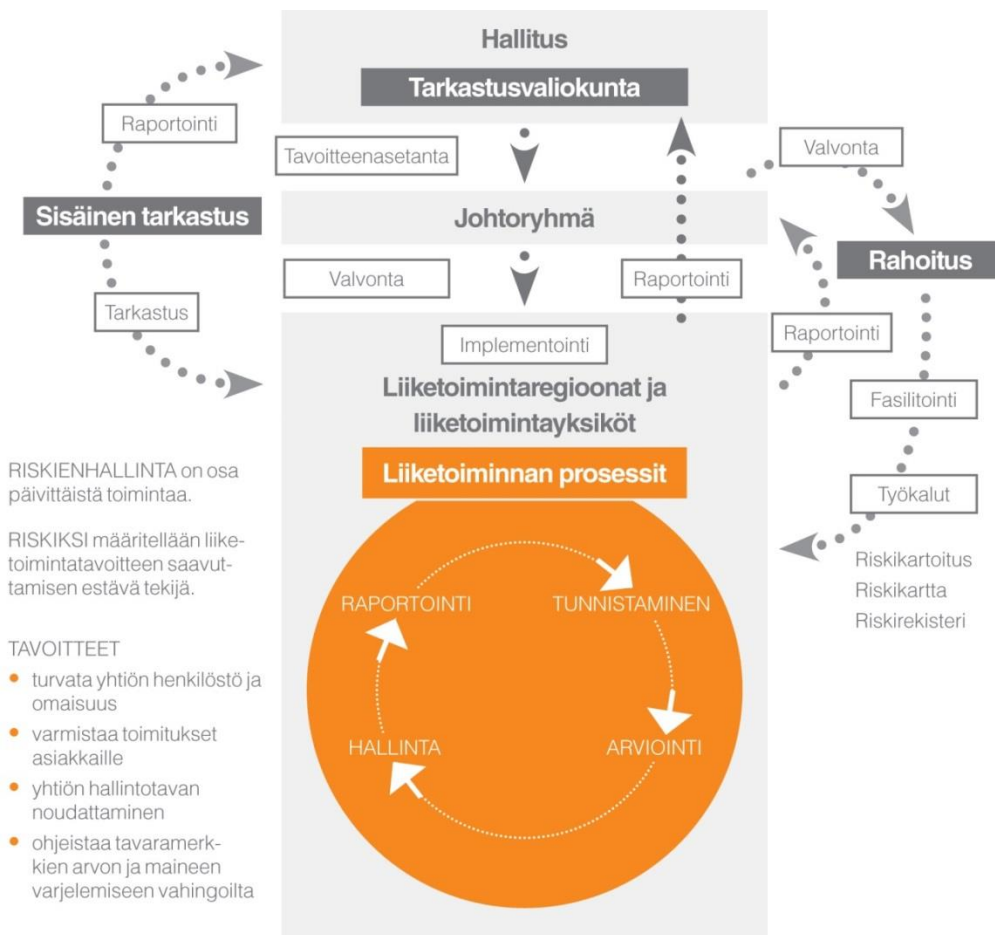
Fiskarsilla on laaja vakuutusturva keskeisten omaisuus-, keskeytys-, kuljetus- ja vastuuvahinkojen varalle. Vakuutusten hallinnointi on tietynlaisia paikallisia vakuutuksia lukuun ottamatta keskitetty konsernin rahoitusyksikköön. Konsernin rahoitusyksikkö hallinnoi rahoitusriskejä hallituksen hyväksymien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

Fiskars hallinnoi taloudelliseen raportointiprosessiin liittyviä riskejä muun muassa seuraavin tavoin:

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

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

## Riskienhallinnan puitteet



## Liiketoiminnan epävarmuustekijöitä

Riski	Kuvaus	Vaikutus	Riskienhallinta
Strategiset riskit			
Makrotalous ja kulutuskysyntä	<p>Fiskars valmistaa ja myy kuluttajille suunnattuja tuotteita. Jos yleinen taloudellinen tilanne ja kulutuskysyntä heikentyvät Fiskarsille tärkeillä markkinoilla, sillä saattaa olla negatiivinen vaikutus yhtiön liikevaihtoon ja kannattavuuteen.</p>	<p>Talouden laskusuhdanteesta tai epävarmasta poliittisesta tilanteesta johtuva kuluttajien luottamuksen pitkäaikainen heikentyminen tärkeillä markkinoilla saattaa vaikuttaa olennaisesti konsernin liikevaihtoon ja tulokseen.</p>	<p>Fiskars on keskittynyt vahvoihin brändeihin ja tuotekategorioihin, jotka ovat verrattain vastustuskykyisiä maltillisille laskusuhdanteille. Aktiivinen yhteistyö tärkeimpien vähittäismyyjien kanssa voi edistää sekä brändin että kaupan myyntiä.</p> <p>Fiskars pyrkii jatkuvasti monipuolistamaan kaupallista jalansijaansa sekä maantieteellisesti että tuotevalikoiman suhteen. Tämä tasapainottaa kysynnän vaihteluita eri markkinoilla.</p>
Asiakassuhteet	<p>Fiskarsin tuotteita myydään pääasiassa tukku- ja vähittäisliikkeille sekä suoraan kuluttajille omien myymälöiden ja verkkokauppojen kautta.</p> <p>Useat suuret vähittäismyymälät tekevät myyntivalikoimaa ja toimittajavalintoja koskevat päätökset kerran vuodessa. Jos tällaisten asiakkaiden tarpeita ei kyetä täyttämään, seurauksena voi olla asiakkuuden menettäminen tai asiakkaan tarjoaman Fiskars-tuotevalikoiman pieneneminen. Etenkin verkkokaupat voivat vaikuttaa huomattavasti kuluttajien ostovolyymien suuntautumiseen.</p> <p>Fiskars on alttiina vähittäismyynnissä tapahtuvalla rakenteelliselle muutokselle ja vähittäismyynnin liiketoimintamallien muutokselle. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi vähittäismyymälöiden konsolidoituminen sekä kansainvälisten vähittäiskauppaketjujen ostotoimintojen kasvava keskittyminen.</p> <p>Tavarantoimittajana Fiskarsiin vaikuttaa myös vähittäiskaupan strateginen keskittyminen niiden omien tuotemerkkien liiketoimintaan.</p>	<p>Vaikka Fiskarsilla on monipuolinen asiakaskunta, yhdenkin tärkeän asiakkaan menettäminen, tuotevalikoiman pieneneminen tärkeissä kanavissa tai tärkeimpien asiakkaiden liiketoimintavolyymien supistuminen vaikuttaisi erittäin negatiivisesti konsernin liikevaihtoon ja tulokseen.</p> <p>Vähittäiskauppaketjujen konsolidoituminen lisää Fiskarsin riippuvuutta yksittäisistä asiakkaista ja vahvistaa vähittäiskauppa-asiakkaiden ostovoimaa. Tämä taas voi vaikuttaa Fiskarsin kannattavuuteen.</p>	<p>Fiskarsin ydinosaamista on kehittää vahvoja, haluttuja brändejä, joista kuluttajat ovat valmiita maksamaan enemmän. Vähittäiskaupat saavat erikoisbrändeistä hyvän katteen. Vaikka myynti yksittäisille suurasiakkaille on osassa Fiskarsin toimintaa hyvin tärkeää, minkään asiakkaan osuus konsernin kokonaisliikevaihdosta ei ylitä 10 %.</p> <p>Fiskars pienentää asiakassuhteisiin ja jakeluun liittyviä riskejä kehittämällä kauppasuhteita sekä panostamalla ensiluokkaiseen myyntiin ja esillepanoon. Fiskars on investoinut viime vuosina johdonmukaisesti myyntiorganisaatioonsa ja toimitusketjuunsa pystyäkseen vastaamaan tehokkaasti asiakkaiden muuttuviin vaatimuksiin.</p> <p>Fiskars pystyy erottautumaan kilpailijoistaan laajan kuluttajajymäryksen sekä puolueettoman markkinatuntemuksen ansiosta. Kategorioiden johtajuuttamme hyödyntämällä pyrimme saavuttamaan luotetun neuvonantajan roolin ja vahvistamaan kumppanuuttamme valikoitujen vähittäismyymälöiden kanssa. Näin voimme kehittää edelleen brändikokemusta ja lisätä näkyvyyttämme vähittäismyymälöissä samalla, kun kasvatamme myös vähittäismyymälöiden liikevaihtoa.</p>
Tavaramerkit ja maine	<p>Fiskarsilla on hallinnassaan joukko maailmanlaajuisesti, alueellisesti ja paikallisesti</p>	<p>Suurin osa konsernin liikevaihdosta ja tuloksesta syntyy kolmesta kansainvälisestä pääbrändistä, joista</p>	<p>Jokaisella Fiskarsin brändillä on selvästi määritelty rooli yhtiön kasvutavoitteiden toteuttamisessa.</p>

	<p>tunnettuja tavaramerkkejä ja brändejä. Yhtiön menestys riippuu kyvystämme kehittää vahvoja erikoisbrändejä kasvua varten niin, että niiden kaupallinen merkitys säilyy.</p> <p>Tapahtuma, joka vaikuttaa negatiivisesti kuluttajien luottamukseen brändejämme kohtaan, voi haitata myös konsernin liiketoimintaa.</p>	<p>Fiskars-brändi on suurin.</p> <p>Epäonnistuminen brändilupauksen toteuttamisessa – esimerkiksi tuotteen laadussa tai laajentamalla brändin ytimeä poikkeaville alueille – voi vaikuttaa kuluttajien tunnetason sitoutumiseen ja pitkän aikavälin brändiuskollisuuteen.</p> <p>Tyypillisesti negatiivinen vaikutus liittyisi tiettyyn brändiin tietyillä markkinoilla. Merkittävä mainekriisi voisi kuitenkin laajentua markkina-alueelta toiselle ja vaikuttaa liiketoimintaan huomattavasti.</p>	<p>Fiskars jatkaa investoimista pääbrändeihinsä ja on luonut prosesseja brändien menestyksen tehokkaaseen seurantaan. Brändin arvoa uhkaavaan tilanteeseen puututaan ennalta määritetyillä toimilla.</p> <p>Kaupallistaessaan ja laajentaessaan brändejään Fiskars ottaa huomioon koko arvoketjun ja sen, mitä brändi kuluttajille merkitsee. Kaikki osa-alueet optimoimalla voidaan luoda lisäarvoa sekä kaupalle että loppukäyttäjille.</p> <p>Fiskars on luonut kriisinhallinnan ja kriisiviestinnän käytännöt, joilla pyritään minimoimaan konsernin tai brändien mainetta koskevan kriisitilanteen negatiiviset vaikutukset.</p>
Innovaatiot ja tuotekehitys	<p>Fiskarsin brändit antavat lupauksen erinomaisesta laadusta ja käyttäjäkokemuksesta. Vain noudattamalla tuotteiden laatuun ja turvallisuuteen liittyviä tiukkoja standardeja voimme varmistaa kuluttajien luottamuksen tuotteitamme kohtaan.</p> <p>Fiskarsin johtava asema edellyttää jatkuvaa innovointia ja uusiutumista. Tuotekehitysprosessin ongelmat ja puutteellinen laadunvalvonta voivat vaikuttaa yhtiön tuotekehitykseen.</p> <p>Epäonnistuminen kuluttajien tarpeisiin vastaamisessa tai muuttuvien kuluttajamieltyksien ennakoinnissa saattaisi johtaa siihen, etteivät kehitetyt ja julkistetut tuotteet täyttäisi niille asetettuja kaupallisia tavoitteita.</p>	<p>Se, ettei markkinoille pystyttäisi tuomaan uusia houkuttelevia tuotteita, voisi vaikuttaa merkittävästi Fiskarsin markkinaosuuteen ja vähittäismyyjien kiinnostukseen tarjota Fiskarsin tuotteita. Tämä vaikuttaisi vastaavasti Fiskarsin liikevaihtoon.</p>	<p>Vahva muotoilu ja järjestelmällinen brändinhallinta muodostavat tuotekehitystyömme perustan. Fiskars tutkii jatkuvasti kuluttajien ostoskäyttäytymistä ja heidän tapojaan käyttää tuotteitamme.</p> <p>Uusia tuotteita kehitetään tiiviissä yhteistyössä käyttäjien, brändiorganisaation ja valmistuksen kanssa, ja tuotesuunnitteluprosessissa uusien ideoiden ja konseptien kaupallinen potentiaali arvioidaan huolellisesti.</p>
Immateriaali-oikeudet	<p>Fiskarsin omistama ja kehittämä strategisten immateriaali-oikeuksien arvokas valikoima on tärkeä työkalu konsernin brändien erottautumisessa.</p> <p>Fiskars on alttiina immateriaali-oikeuksiansa loukkauksille, ja kyvyttömyys puolustaa näitä oikeuksia voisi johtaa väärennettyjen tuotteiden markkinaosuuden kasvamiseen.</p> <p>Omassa tuotekehitystoiminnassaan Fiskarsilla on vaarana loukata tahattomasti muiden osapuolten immateriaali-oikeuksia.</p>	<p>Fiskarsin immateriaali-oikeuksien loukkaukset voivat vaikuttaa negatiivisesti konsernin myyntiin ja tulokseen. Väärennettyjen tuotteiden puutteellinen laatu tai turvallisuus voi heikentää kuluttajien luottamusta Fiskarsin brändeihin.</p> <p>Se, että Fiskars loukkaisi muiden osapuolten immateriaali-oikeuksia, voisi aiheuttaa kustannuksia ja vahingoittaa Fiskarsin mainetta.</p>	<p>Fiskars on luonut kaikki toiminnot kattavat prosessit ja järjestelmät immateriaali-oikeuksiansa globaalin valikoiman proaktiiviseen ja tehokkaaseen hallintaan.</p> <p>Fiskars hyödyntää immateriaali-oikeuksien ja innovaatioiden suojaamisessa erilaisten tapojen yhdistelmää. Fiskarsilla on käytössään seurantaprosessit ja toimintasuunnitelmat oikeuksia loukkaavien tuotteiden ja käytäntöjen ehkäisemiseksi.</p> <p>Fiskars myös valvoo aktiivisesti kilpailijoiden immateriaali-oikeuksia saadakseen käsityksen kilpailuympäristöstä ja välttääkseen loukkaamista kolmansien osapuolten oikeuksia. Immateriaali-oikeuksiin liittyvä koulutus on pakollista aiheeseen liittyvissä tehtävissä työskentelevälle henkilöstölle, ja</p>

			Fiskars on luonut prosessit muiden osapuolten immateriaalioikeuksien kunnioittamisen varmistamiseksi.
Ihmiset ja toimintakulttuuri	<p>Fiskarsin kasvustrategian menestyksenkäs toteutus riippuu siitä, kuinka hyvin yhtiö onnistuu lahjakkaiden ja motivoituneiden ammattilaisten palkkaamisessa ja palveluksessa pitämisessä.</p> <p>Fiskarsilla on meneillään suuri muutos, ja vaarana on, että sitoutumisen puute vaikuttaa muutosohjelmien läpivientiin ja hallintaan sekä liiketoimintamallien toteutukseen.</p> <p>Heikko sitoutuminen uuteen toimintamalliin voi johtaa roolin ja vastuiden epäselvyyteen sekä suorituksen epätasapainoon toimintojen välillä.</p>	<p>Strategisissa tehtävissä työskentelevien tärkeiden työntekijöiden menettäminen, työntekijöiden heikko sitoutuminen sekä epäonnistuminen hyvään suoritukseen tähtäävän työskentelykulttuurin ylläpitämisessä voisi vaikuttaa Fiskarsin mahdollisuuksiin saavuttaa tavoitteitaan.</p> <p>Uudelleenjärjestelyihin ja organisaatiomuutoksiin liittyy usein ennakoitua suurempia kustannuksia, arvioitua pienempiä säästöjä ja tärkeiden työntekijöiden menetyksiä.</p>	<p>Fiskars keskittyy jatkossakin vahvan johtajuuden ja yhteisen johtajuuskulttuurin rakentamiseen. Investoimme johtajuuteen sekä oppimiseen ja ammatillisten kehittymismahdollisuuksien tarjoamiseen työntekijöille ja johdolle.</p> <p>Fiskarsin johto haluaa edistää työntekijöiden sitoutumista. Yhtiö selvittää työntekijöiden sitoutumista säännöllisesti saadakseen käsityksen heidän ajatuksistaan. Yksiköiden johtajat vastaavat sitoutumista parantavien toimintaohjelmien suunnittelusta.</p>
Operatiiviset riskit			
Toimitusketju	<p>Fiskarsin tuotantostrategia perustuu oman valmistuksen ja huolellisesti valitun toimittajakumppanien yhdistelmään. Fiskars hankkii osia ja raaka-aineita useilta toimittajilta.</p> <p>Muutokset markkinoilla tapahtuvat nopeasti, minkä vuoksi Fiskarsin voi olla vaikea varmistaa, että muotoilu, laatu, hinta ja tuotteiden saatavuus oikeassa paikassa oikeaan aikaan ovat tasapainossa.</p> <p>Valmistustoiminnan monipuolistuminen kasvattaa yhtiölle aiheutuvia toimitusketjuun liittyviä riskejä. Yhtiöllä on omaa tuotantoa useissa toimipaikoissa, ja useimmat toimittajat sijaitsevat Fiskarsin tärkeimpien markkinoiden ulkopuolella.</p> <p>Tuotantopisteen tai logistiikkaketjun häiriöt voivat estää tuotteiden asianmukaisen toimituksen asiakkaille. Fiskarsiin kohdistuu myös yhä enemmän yhtiön omien tai toimittajien valmistuslaitosten sijaintimaiden juridisia, taloudellisia, poliittisia ja sääntelyyn liittyviä riskejä.</p>	<p>Epäonnistuminen tuotteiden toimittamisessa oikeaan aikaan voi johtaa tuotevalikoiman supistuksiin vähittäiskaupassa tai jopa asiakkaiden menetyksiin.</p> <p>Tuotteiden saatavuusongelmat tai muut asiakassopimusten rikkomukset voivat myös johtaa sakkoihin.</p> <p>Toimitusketjun vastuullisuuteen liittyvien kuluttajaodotusten laiminlyönti voi vaikuttaa kuluttajien luottamukseen brändeijämme kohtaan.</p>	<p>Toimitusketjuun liittyviä prioriteettejamme ovat tehokas ja joustava valmistus, joustavat logistiikkarakenteet sekä toimittajavalikoiman konsolidointi ja vastuullisen toimitusketjun turvaaminen.</p> <p>Fiskarsin tavoitteena on rakentaa konsernin arvoja ja korkeita laatustandardeja noudattava sekä asiakkaidemme odotukset täyttävä vahva kumppaniverkosto. Vaadimme kumppaneiltamme sitoutumista työ- ja ihmisoikeuksia, terveyttä ja turvallisuutta, ympäristöä sekä liiketoiminnan eettisyyttä koskeviin periaatteisiin. Toimittajien edellytetään toimivan Fiskarsin toimittajien toimintaohjeiden mukaisesti, mikä varmistetaan auditoinnein.</p> <p>Saumattomasti toimivan toimitusketjun tärkeys kasvaa, ja vahvistammekin jatkuvasti globaalia hankintatoimintaamme. Fiskarsilla on alueelliset hankintatoimistot Shanghaissa, Bangkokissa ja Helsingissä. Tavoitteena on tuoda lisäarvoa yhdenmukaistamalla yhtiön hankintaprosessit ja toimittajien hallintaa koskevat periaatteet maailmanlaajuisesti.</p>
Raaka-aineet ja komponentit	<p>Fiskarsin tuotteiden tärkeimmät raaka-aineet ovat teräs, alumiini ja muovi. Raaka-aineiden, komponenttien ja energian hintojen tai saatavuuden äkilliset muutokset saattavat vaikuttaa Fiskarsin kannattavuuteen.</p>	<p>Raaka-ainekustannukset ovat suhteellisen pieni osa Fiskarsin kustannuksista, ja yksittäisen raaka-aineen huomattavallakin hinnannousulla olisi vain kohtalainen vaikutus kannattavuuteen. Pitkään jatkuvilla saatavuusongelmilla saattaisi sen sijaan olla suurempi vaikutus myyntiin ja tulokseen.</p>	<p>Fiskars on solminut hintariskien hallitsemiseksi joidenkin raaka-ainetoimittajien kanssa pitkäaikaisia sopimuksia. Suomessa sijaitsevien tehtaiden käyttämän sähkön hinta suojataan johdannaisten avulla. Välttääkseen saatavuuteen liittyviä riskejä yhtiö pyrkii turvaamaan tärkeimpien materiaalien saatavuuden käyttämällä useita toimituslähteitä.</p>

<p>Tuoteriskit</p>	<p>Fiskarsin brändit viestivät erinomaisesta laadusta ja toiminnallisuudesta. Kaikkien tuotteiden on oltava tarkoitukseensa sopivia sekä täytettävä kaikki materiaali- ja laatuvaatimukset. Esimerkiksi monet Fiskarsin kodintuotteista on tarkoitettu ruoka-aineiden käsittelyyn, ja useat puutarha- ja ulkoilutuotteet on suunniteltu vaativiin leikkuutöihin.</p> <p>Tuotteiden toimintaan ja turvallisuuteen liittyvien vaatimusten laiminlyönti voisi asettaa Fiskarsin alttiiksi tuotteiden takaisinvedon tai jopa vahingonkorvausvaatimusten riskille, jos jokin tuotteista aiheuttaisi vammoja kuluttajalle tai vahinkoa omaisuudelle.</p> <p>Useissa maissa lainsäädäntö voi edellyttää Fiskarsin vetävän tuotteitaan myynnistä myös muissa erityistilanteissa.</p>	<p>Tuotteen takaisinvedosta voi seurata kustannuksia, jos suuri määrä viallisia tuotteita on vedettävä myynnistä useilla maantieteellisillä alueilla. Pahimmassa tapauksessa vialliset tuotteet voivat aiheuttaa henkilövahinkoja ja asettaa yhtiön velvolliseksi maksamaan kuluttajille huomattavia vahingonkorvauksia, joihin voi joissakin maissa sisältyä myös rangaistusseuraamuksia.</p> <p>Joissakin maissa viranomaiset voivat myös vaatia ja mahdollisesti kerätä huomattavia sakkoja tuoteturvallisuuteen liittyvien säännösten väitetyistä rikkomuksista.</p>	<p>Fiskarsin tuotekehitysprosessit perustuvat jatkuvaan testaukseen ja oppimiseen, ja yhtiö on investoinut tuotekehitys- ja laadunvarmistusresursseihin. Fiskars varmistaa huolellisten laatu- ja tuoteturvallisuusprosessien avulla, että tuote on turvallinen ja käyttötarkoitukseensa sopiva ja että tuote täyttää kaikki materiaali- ja laatuvaatimukset.</p>
<p>Sää ja kausiluonteisuus</p>	<p>Konsernin joidenkin tuotteiden kysyntä vaihtelee sään mukaan: puutarhatyökalujen ja kastelutuotteiden kysyntä kasvaa keväällä ja lumityökalujen talvella.</p> <p>Poikkeukselliset sääolot, kuten kylmä ja sateinen kevät tai lumeton talvi, voivat vaikuttaa negatiivisesti näiden tuotteiden myyntiin.</p> <p>Kodintuotteiden myynti painottuu voimakkaasti vuoden viimeiselle neljännekselle. Tuotteiden saatavuuden tai kysynnän ongelmat viimeisen vuosineljänneksen aikana voivat vaikuttaa merkittävästi koko tilikauden tulokseen.</p>	<p>Tyypillisesti sääolot vaikuttavat vain tiettyihin liiketoimintoihin. Pitkään jatkuva poikkeuksellisen huono sää laajalla maantieteellisellä alueella voisi kuitenkin vaikuttaa kokonaisuusmyyntiin.</p> <p>Kausivaihtelut ja sääolot voivat johtaa kysynnän lyhyen aikavälin vaihteluihin, jolloin seurauksena voi olla varastojen kasvu tai myynnin menetys.</p>	<p>Fiskars ei tee suojaus- ja sääriskien varalta. Tuotteiden sesonkikohtaiseen kysyntään ja saatavuuteen liittyviä riskejä hallitaan aktiivisilla myynti- ja markkinointitoimilla sekä järjestelmällisellä toimitusketjun hallinnalla. Fiskarsin tavoitteena on joustava tuotantorakenne, jota voidaan nopeasti muuttaa vastaamaan todellista kysyntää.</p> <p>Fiskarsin strategiana on tasapainottaa kausiluonteisuutta kehittämällä valikoimaa ja luomalla välisesonkeja markkinointitoimien avulla.</p>
<p>Euroopan investointiohjelma</p>	<p>Fiskars käynnisti joulukuussa 2010 Euroopassa viisivuotisen kehitysohjelman, jonka kokonaisinvestoinneiksi arvioidaan noin 65 milj. euroa. Ohjelmaan sisältyy uusien yhteisten prosessien ja IT-järjestelmien, esimerkiksi uuden yhteisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto. Tehoton projektinjohto voisi viivästyttää ohjelman toteutumista tai kasvattaa kustannuksia suunniteltua suuremmiksi.</p> <p>Järjestelmän käyttöönoton yhteydessä ilmenevät tekniset ongelmat tai liiketoiminnalle kriittisten tietojen käyttökätköt sekä ongelmat käyttöönotettujen prosessien ja järjestelmien täysimittaisessa hyödyntämisessä voivat vaikuttaa Fiskarsin liiketoimintaprosessien, kuten laskutuksen ja toimitusten, sujuvuuteen.</p>	<p>Liiketoimintaprosessien ongelmat voivat vaikuttaa Fiskarsin liikevaihtoon.</p> <p>Kyvyyttömyys vastata asiakkaiden vaatimuksiin voi vaikuttaa negatiivisesti asiakassuhteisiin ja johtaa tuotevalikoiman supistuksiin tai jopa asiakkaiden menetyksiin, mikä vaikuttaisi myyntiin negatiivisesti.</p> <p>Tuotteiden saatavuusongelmat tai muut asiakkassopimusten rikkomukset voivat johtaa myös sakkoihin.</p>	<p>Ohjelman toteutusta varten on perustettu erillinen projektitiimi, jossa on mukana myös ulkopuolisia neuvonantajia. Konsernin johto seuraa ohjelman etenemistä tiiviisti, ja projektin tilanteesta raportoidaan säännöllisesti yhtiön hallitukselle.</p> <p>Jokaista toteutusvaihetta seuraa vakauttamisjakso, jonka tarkoituksena on minimoida vaikutukset liiketoimintaprosessien sujuvuuteen.</p>



Tietojärjestelmät	<p>Fiskars on alttiina suorituskyky-, käytettävyys- ja tietoturvariskeille, jotka liittyvät yhteisiin, keskitettyihin infrastruktuuriratkaisuihin ja yhä suurempaan riippuvuuteen keskitetyistä ympäristöistä.</p> <p>Tietojärjestelmämuutosten ennakoinnattomat vaikutukset uusiin ja vanhoihin järjestelmiin voisivat keskeyttää liiketoimintoja ja vaikuttaa Fiskarsin kykyyn toimittaa tuotteita.</p>	<p>Jos keskitetyt tietojärjestelmät eivät ole käytettävissä, tärkeitä liiketoimintatietoja ei voida käyttää, mikä aiheuttaa ongelmia liiketoimintaprosessien sujuvuuteen. Tämä voisi vaikuttaa liiketoimintoihin ja sitä kautta taloudelliseen tulokseen joko paikallisesti tai globaalisti.</p>	<p>Fiskars minimoi näitä riskejä käyttämällä IT-ratkaisuissa alan parhaita käytäntöjä ja testattuja tekniikoita. Järjestelmät tarkastetaan ja testataan säännöllisesti. IT-ratkaisujen toimivuuden ja turvallisuuden ylläpitämisen kannalta tärkeimmistä osaamisesta järjestetään koulutusta. Hätätilanteiden ja niistä palautumisen hallinnan prosessit on dokumentoitu, ja tärkeimmät henkilöstöt ovat saaneet aiheesta koulutusta.</p> <p>Muutokset uusiin ja vanhoihin IT-järjestelmiin tehdään vakioprosessien ja -menettelyjen mukaisesti. Kaikki muutokset hyväksytään, tarkastetaan ja testataan ennen tuotantokäyttöä.</p>
Yrityskaupat	<p>Yrityskaupat ovat osa Fiskarsin kasvustrategiaa. Kaikkiin yrityskaupoihin ja hankittujen yritysten integrointiin liittyy riskejä huolellisesta due diligence -prosessista huolimatta. Brändeihin tai myyntiin voi kohdistua negatiivisia vaikutuksia, keskeisissä tehtävissä työskentelevät ihmiset saattavat jättää yhtiön, integrointikustannukset voivat kasvaa ennakoitua suuremmiksi ja synergiaedut voivat jäädä odotettua pienemmiksi.</p>	<p>Tärkeiden työntekijöiden menettäminen ja integrointitavoitteissa epäonnistuminen voi johtaa siihen, ettei Fiskars pysty saavuttamaan yrityskaupoihin liittyviä strategisia ja kaupallisia tavoitteitaan. Tämä voi vaikuttaa Fiskarsin liikevaihtoon ja kannattavuuteen.</p>	<p>Fiskars minimoi näitä riskejä suunnitteleamalla integraation etukäteen, ottamalla konsernin hallinnointiperiaatteet käyttöön välittömästi kaupan toteutumisen jälkeen, perustamalla yhteisen integraatiotyöryhmän ja seuraamalla integraatiota ja ostetun yhtiön kehittymistä tarkasti kyseisen yksikön johtoryhmässä, konsernin johtoryhmässä ja konsernin hallituksessa.</p>
Taloudelliset riskit			
Valuuttakurssit	<p>Merkittävä osa konsernin toiminnasta sijoittuu euroalueen ulkopuolelle. Konsolidoidut taloustiedot raportoidaan euroina, joten konserni on alttiina muuntoriskeille. Lisäksi alle 20 % Fiskarsin kaupallisista kassavirroista on alttiina valuuttakurssien muutoksille. Muuntoriskin ja kaupankäyntivaluuttariskin kannalta tärkein valuutta on Yhdysvaltain dollari.</p>	<p>Valuuttakurssimuutoksilla voi olla negatiivinen vaikutus konsernin raportoituun liikevaihtoon, liiketulokseen, taseeseen ja kassavirtaan. Lisäksi valuuttakurssimuutokset voivat vaikuttaa kielteisesti Fiskarsin paikalliseen kilpailukykyyn. Fiskars käsittelee tärkeimpiin valuuttoihin liittyviä riskejä tilinpäätöksessään.</p>	<p>Yhtiö pyrkii hallinnoimaan kaupallisiin kassavirtoihin liittyviä valuuttariskejä ensisijaisesti liiketoiminnallisin keinoin. Tuotantopanokset hankitaan ja tuotteet myydään pääasiassa konserniyhtiöiden paikallisvaluuttana. Netto-osuus arvioidusta valuuttamääräisestä viennistä ja tuonnista suojataan enintään 12 kuukautta etukäteen valuuttatermiineillä ja valuuttavaihtosopimuksilla. Valuuttakurssimuutoksista johtuva mahdollinen negatiivinen vaikutus konsernitalinpäätökseen on suojauksen ulkopuolella.</p>
Sijoitukset	<p>Fiskarsin sijoitukset koostuvat Wärtsilän osakkeista ja muista rahoitusinstrumenteista. Muita rahoitusinvestointeja ovat esimerkiksi investoinnit pääsääntöisesti euroina ja Yhdysvaltain dollareina merkittyihin rahastoihin, osakkeisiin, joukkovelkakirjoihin ja muihin rahoitusinstrumentteihin.</p> <p>Sijoitukset ovat alttiina sijoittamiseen liittyville yleisille riskeille, ja sijoitusten arvo voi pienentyä monista syistä. Keskeisinä riskeinä pidetään rahoitusmarkkinoiden</p>	<p>Wärtsilän osakkeet yhdessä muiden sijoitusten kanssa muodostavat aktiivisen sijoitussalkun, jota käsitellään käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavina rahoitusvaroina.</p> <p>Rahoitusvarojen arvostaminen tulosvaikutteisesti lisää rahoituserien volatiliiteettia tuloslaskelmassa ja näin ollen myös Fiskarsin tuloksen volatiliiteettia.</p> <p>Muiden sijoitusten riskiprofiili arvioidaan kohtalaiseksi.</p>	<p>Hallituksen hyväksymään investointipolitiikkaan on kirjattu sijoitustoiminnan periaatteet, kuten tavoitteet, ohjeet ja riskienhallintamenettelyt.</p> <p>Riskienhallintatoimiin sisältyy esimerkiksi eri rahoitusmuotoihin ja -instrumentteihin sekä vastapuoliin liittyviä rajoitteita, ja riskienhallintatoimet määrittävät myös riskien arvioinnin ja raportoinnin periaatteet. Fiskarsin sijoitustoimintojen tukena toimii tunnettuja kansainvälisiä omaisuushoitajia.</p>

	<p>heikentymistä, korkojen tai valuuttakurssien muutoksia sekä maksujen laiminlyöntiriskiä (arvopaperin liikkeellelaskijan kyvyttömyyttä suorittaa pääoma- ja korkomaksut ajallaan).</p>		
Verotus	<p>Useiden Fiskarsin toimintamaiden monimutkainen ja muuttuva verolainsäädäntö voi luoda erilaisiin viranomaisiin kohdistuviin verovelvollisuuksiin liittyvää epävarmuutta.</p> <p>Samaan aikaan budjettialijäämiä leikkaamaan pyrkivät hallitukset lisäävät verotustoimia ja tiedonantovaatimuksia etsiessään uusia verotulojen lähteitä. Tämä yhdistettynä veroviranomaisten yllättäviin päätöksiin tai muuttuviin tulkintoihin voi aiheuttaa odottamattomia verotusongelmia.</p>	<p>Fiskarsin hallinnollisen työn määrä kasvaa raportointiin ja tietojenantoon liittyvien vaatimusten myötä.</p> <p>Lisääntyneet verotustoimet voivat johtaa kaksinkertaiseen verotukseen sekä sakkoihin ja korkoihin liittyviin lisäkustannuksiin.</p> <p>Asioiden väitetyt laiminlyönnit voisivat vahingoittaa yhtiön mainetta.</p>	<p>Fiskars pyrkii suunnittelemaan ja hallinnoimaan verotusta tehokkaasti noudattaen lakeja ja säännöksiä kaikissa niissä maissa, joissa yhtiöllä on toimintaa. Yhä monimutkaisemmassa kansainvälisessä verotusympäristössä tietty epävarmuus on väistämätöntä. Fiskars seuraa aktiivisesti verokantojen ja verotussäännösten muutoksia tunnistaa niiden vaikutukset konsernin efektiiviseen veroasteeseen. Fiskars arvioi verovelkojaan ja -saamisiaan hyödyntäen ammattilaisten neuvoja päätöksentekonsa tukena.</p>