

FISKARS REDOGÖRELSE ÖVER FÖRVALTNINGS- OCH STYRSYSTEM (CORPORATE GOVERNANCE STATEMENT) FÖR 2014

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 OMX Helsinki Oy har utfärdat. Fiskars 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 1.10.2010 och finns tillgänglig på www.cgfinland.fi.

Den här separata redogörelsen över förvaltnings- och styrsystem är den bolagsstyrningsrapport som avses i Rekommendation 54 i Finsk kod för bolagsstyrning. Den här redogörelsen och den övriga information som bolagsstyrningskoden kräver, bolagets bokslutskommuniké, styrelsens verksamhetsberättelse och revisionsberättelsen för året 2014 finns tillgängliga på företagets webbplats www.fiskarsgroup.com den 16.2.2015.

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 2014 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 2014 lämnades ingen sådan begäran in till styrelsen.

Bolagsstämma år 2014

Fiskars ordinarie bolagsstämma för år 2014 hölls den 12 mars 2014. Stämman fastställde bokslutet, beviljade styrelsens medlemmar och verkställande direktören ansvarsfrihet och beslutade om den dividend som skall betalas ut för räkenskapsåret 2013. Stämman beslutade också om de arvoden som skall utgå till styrelsen, och valde styrelsemedlemmar som ska tjänstgöra fram till slutet av bolagsstämman år 2015. 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.

Extra bolagsstämma år 2014

Bolaget höll en extra bolagsstämma 9.12.2014. Bolagsstämman beslutade att en extra dividend på 2,60 euro per aktie skulle delas ut till aktieägarna på basis av räkenskapsåret 2013. Dessutom fattade extra bolagsstämman beslutet att ändra punkt 2 i bolagets bolagsordning.

Styrelsen

Mandatperiod, sammansättning och oberoende

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 nio medlemmar. Styrelsen ansvarar för att välja en ordförande och en vice ordförande bland medlemmarna. Vid bolagsstämman som hölls den 12 mars 2014 valdes nio styrelsemedlemmar. Bolagsstämman återvalde Kaj-Gustaf Bergh, Ralf Böer, Alexander Ehrnrooth, Paul Ehrnrooth, Louise Fromond, Gustaf Gripenberg, Ingrid Jonasson Blank och Karsten Slotte och valde Christine Mondollot som ny medlem i styrelsen. Jukka Suominen 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, 31.12.2014

Paul Ehrnrooth

Född 1965, ekonomie magister

Nationalitet: Finland

Styrelseordförande sedan 2014, styrelsemedlem sedan 2000

Ordförande i Compensation Committee och Nomination and Strategy Committee

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–

Vice styrelseordförande: Ixonos Oyj 2010–

Styrelsemedlem: Wärtsilä Oyj Abp 2010–

Egna aktieinnehav 31.12.2014: 8 205 Fiskarsaktier

Aktieäggande via kontrollerade företag 31.12.2014: 9 095 406 Fiskarsaktier

Alexander Ehrnrooth

Född 1974, ekonomie magister, MBA

Nationalitet: Finland

Vice ordförande, styrelsemedlem sedan 2000

Medlem i Audit Committee och Nomination and Strategy Committee

Oberoende av bolaget och beroende av betydande aktieägarna

Verkställande direktör i Virala Oy Ab 1995–

Förtroendeuppdrag:

Styrelseordförande: Aleba Corporation 2003–, Belgrano Investments Oy 1999–

Styrelsemedlem: Munksjö 2014–, Wärtsilä Oyj Abp 2010–

Egna aktieinnehav 31.12.2014: 855 000 Fiskarsaktier

Aktieäggande via kontrollerade företag 31.12.2014: 11 775 000 Fiskarsaktier

Kaj-Gustaf Bergh

Född 1955, diplomekonom, juris kandidat

Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 2005, Styrelseordförande 2006-2014

Medlem i Nomination and Strategy Committee

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Verkställande direktör i Föreningen Konstsamfundet r.f. 2006–

Central arbetserfarenhet:

SEB Asset Management, direktör 1998–2001, Ane Gyllenberg Ab, verkställande direktör 1986–1998

Förtroendeuppdrag:

Styrelseordförande: Julius Tallberg Oy Ab 2014–, Stockmann Oyj Abp 2014–, Sponda Oyj 2013–, KSF Media Ab 2007–,

Styrelsemedlem: JM AB 2013 –, Wärtsilä Oyj Abp 2008–, Ramirent Abp 2004–

Egna aktieinnehav 31.12.2014: 5 000 Fiskarsaktier

Gustaf Gripenberg

Född 1952, teknologie doktor

Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 1986

Ordförande i Audit Committee sedan 2003

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Professor på Aalto-universitetet 1999–

Central arbetserfarenhet:

Helsingfors universitetet, överassistent 1987–1998

Egna aktieinnehav 31.12.2014: 243 320 Fiskarsaktier

Aktieäggande via kontrollerade företag 31.12.2014: 4 057 289 Fiskarsaktier

Ralf R. Böer

Född 1948, juris kandidat
Nationalitet: USA
Styrelsemedlem sedan 2007
Medlem i Compensation Committee
Oberoende av bolaget och samt betydande aktieägarna

Central arbetserfarenhet:

Wing Capital Group LLC, Grundare och direktör 2008-, Foley & Lardner LLP, styrelseordförande och verkställande direktör 2002–2011,
Foley & Lardner LLP, partner 1981–

Förtroendeuppdrag:

Styrelsemedlem: Plexus Corp. 2004–

Egna aktieinnehav 31.12.2014: 5 677 Fiskarsaktier

Louise Fromond

Född 1979, juris kandidat, LL.M.
Nationalitet: Finland
Styrelsemedlem sedan 2010
Medlem i Audit Committee
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 Ehnrooth Stiftelse 2013–, Tremoko Oy Ab 2008–, Bergsråddinnan Sophie von Julins stiftelse 2004–,
Fromille Oy Ab 1998–

Egna aktieinnehav 31.12.2014: 601 135 Fiskarsaktier

Aktieäggande via kontrollerade företag 31.12.2014: 8 294 050 Fiskarsaktier

Ingrid Jonasson Blank

Född 1962, civilekonom
Nationalitet: Sverige
Styrelsemedlem sedan 2010
Medlem i Audit Committee
Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Central arbetserfarenhet:

ICA Sverige AB, verkställande direktör 2004–2010

Förtroendeuppdrag:

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

Egna aktieinnehav 31.12.2014: 0 Fiskarsaktier

Christine Mondollot

Född 1954, ekonomie magister
Nationalitet: Frankrike
styrelsemedlem sedan 2014
Medlem i Compensation Committee
Oberoende av bolaget och av betydande aktieägare

Central arbetserfarenhet:

Virgin Group, Verkställande direktör, Virgin Stores, Virgin Mega (digital) and International 2012-2013

Groupe Galleries Lafayette, Internationell direktör, Direktör, Skönhetsvård 2005-2011

BHV, Verkställande direktör 2005-2010

Kodak France/Benelux, Verkställande direktör, Laboratories Kodak, Direktör, konsumentprodukter och digitala tjänster 1999-2004

Saresco, Verkställande direktör 1994-1999

Förtroendeuppdrag:

Styrelsemedlem: Fleury Michon 2014-, Vivarte 2014-, Belvédère Group 2013 –

Egna aktieinnehav 31.12.2014: 0 Fiskarsaktier

Karsten Slotte

Född 1953, diplomekonom

Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 2008

Medlem i Compensation Committee och Audit Committee

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna.

Central arbetserfarenhet:

Oy Karl Fazer Ab, koncernchef 2007–2013, Cloetta Fazer Ab (publ), koncernchef 2002–2006, Cloetta Fazer Konfektyr Ab, verkställande direktör 2000–2002, Fazer Konfektyr Ab, verkställande direktör 1997–2000

Förtroendeuppdrag:

Styrelsemedlem: Scandi Standard Ab (publ) 2014-, Onvest Oy 2013-, Royal Unibrew A/S 2013-, Finsk-svenska handelskammaren 2003–, Onninen Oy 2001–

Egna aktieinnehav 31.12.2014: 1 000 Fiskarsaktier

Samtliga styrelsemedlemmar är företagsexterna styrelseledamöter. Styrelsen utvärderar varje medlems oberoende regelbundet årligen i enlighet med Rekommendation 15 i Finsk kod för bolagsstyrning. På basis av den senaste utvärderingen som utfördes 12.3.2015 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 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 styrelsen 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.
- Utnämna och avskeda verkställande direktör och godkänna villkoren för dennes direktörsavtal samt avlönning 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 belöningssystem.
- 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 2014

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 beslutsförd 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 15 gånger under år 2014. Medlemmarnas deltagande vid styrelsemöten var 97 %. Förutom det ordinarie styrelsearbetet under räkenskapsåret var de viktigaste prioriteringarna under 2014 bolagets ägarstrategi angående Wärtsilä, bolagets förvävsstrategi, integrationen av Royal Copenhagen och att övervaka implementeringen av företagets femåriga investeringsprogram och omstruktureringsprogrammet EMEA 2015.

Styrelsens mötesaktivitet och mötesnärvaro 2014

1.1–31.12.2014	Styrelsen 15 möten	Audit Committee* 5 möten	Compensation	Nomination	Arbetsgrupp för marknadsföring 4 möten
			Committee* 6 möten	And Strategy Committee 8 möten	
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 Mondollot**	12	-	5	-	4
Karsten Slotte	15	5	5	-	4
Jukka Suominen***	2	-	1	-	-

* Kommittén sammansättning ändrades 12.3.2014

** Styrelsemedlem fr.o.m.12.3.2014

*** Styrelsemedlem t.o.m. 12.3.2014

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 beslut 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 2014 fattade styrelsen beslutet att fortsätta ha tre kommittéer: Audit Committee, Compensation Committee och Nomination and Strategy Committee. 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. En tillfällig arbetsgrupp, Styrelsens marknadsföringsarbetsgrupp, tillsattes år 2014 och bestod av tre styrelsemedlemmar: Ingrid Jonasson Blank, Christine Mondollot och Karsten Slotte. Arbetsgruppens huvudsakliga uppgift var att fokusera på bolagets marknadsförings-, kanal- och varumärkesstrategi. Styrelsens marknadsföringsarbetsgrupp sammanträdde fyra gånger under år 2014 och medlemmarnas deltagande vid arbetsgruppens möten var 100 %.

Audit Committee

Enligt kommitténs arbetsordning ansvarar Audit Committee 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 involverat 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 Nomination and Strategy Committee

Följande styrelsemedlemmar ingick i Audit Committee från och med 12.3.2014:

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

Samtliga medlemmar i Audit Committee är oberoende av bolaget och majoriteten av kommitténs medlemmar är också oberoende av bolagets betydande aktieägare. Audit Committee sammanträdde fem gånger under 2014 och medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %. Förutom det ordinarie arbetet övervakade Audit Committee hur företagets femåriga investeringsprogram EMEA 2105 framskred och man diskuterade även företagets hållbarhetsarbete och rapportering under 2014.

Compensation Committee

Enligt kommitténs arbetsordning ansvarar Compensation Committee 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 Compensation Committee från och med 12.3.2014:

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

Samtliga medlemmar i Compensation Committee är oberoende av bolaget och majoriteten av kommitténs medlemmar är också oberoende av bolagets betydande aktieägare. Compensation Committee sammanträdde sex gånger under år 2014 och medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %. År 2014 diskuterade Compensation Committee företagets belöningsramverk och bonusstruktur.

Nomination and Strategy Committee

Enligt kommitténs arbetsordning ansvarar Nomination and Strategy Committee 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.
- Förbereda förslag till val av revisorer utifrån Audit Committees förslag.
- 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 Nomination and Strategy Committee:

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

Samtliga medlemmar i Nomination and Strategy Committee är oberoende av bolaget och majoriteten av kommitténs medlemmar är också oberoende av bolagets betydande aktieägare. Nomination and Strategy Committee sammanträdde åtta gånger under 2014 och medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %. Bland kommitténs fokusområden fanns ägarstrategin för Wärtsilä, förvävsstrategin och beredning av frågor som rör företagets långsiktiga strategi.

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 till styrelsen rapportera om bolagets verksamhet och finansiella situation. 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 (f. 1962). 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 (Executive Board)

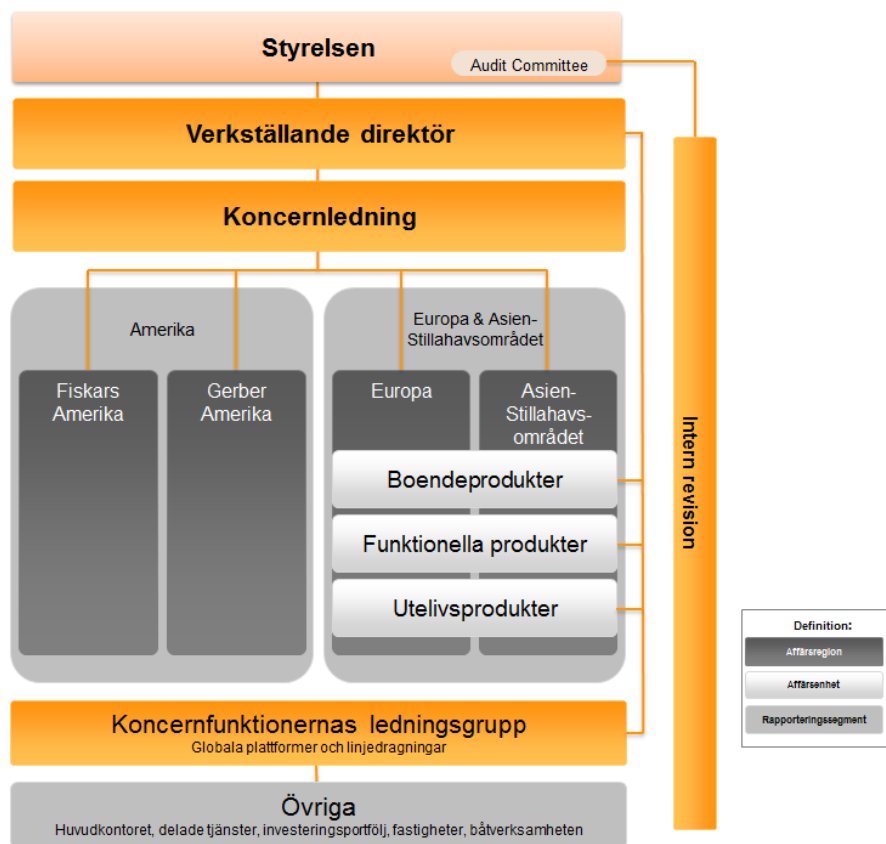
Ledningsgruppens huvudsakliga fokusområde är att leda koncernens globala affärsverksamhet genom affärsregioner och affärsenheter. Till ledningsgruppens fokusområden hör att trygga den strategiska affärsporföljen och kompetensen för framtiden, koncernvida synergier och att skapa en stark samarbetskultur. Enligt den omorganisation som genomfördes i slutet av år 2014 har Fiskars fyra affärsregioner: Europa, Asien-Stillahavsområdet, Fiskars Amerika och Gerber Amerika. De fyra affärsregionerna axlar det kommersiella ansvaret för sina respektive regioner och affärsenheter. Boendeprodukter och Funktionella produkter axlar ansvaret för att utveckla och bibehålla ett attraktivt sortiment och en stark varumärkesportfölj. I slutet av år 2014 hade medlemmarna i ledningsgruppen följande positioner: verkställande direktör; operativ direktör och ekonomidirektör; HR-direktör; direktör, leveranskedjan; informationsadministrationsdirektör; direktör, Europa; direktör, Asien-Stillahavsområdet; 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, kommunikationsarbete 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, båtverksamheten och investeringsportföljen. I slutet av år 2014 inkluderade koncernkontoret verkställande direktören, operativa direktören och ekonomidirektören, HR-direktören, direktören för leveranskedjan, informationsadministrationsdirektören, chefsjuristen, finansdirektören och kommunikationsdirektören.

Koncernledningen följer 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 diskuteras och fattas vid dessa regionala styrelsemöten. Dessutom sammanträder 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



Ledningsgruppen 31.12.2014

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:

Veho Group Oy Ab, styrelsemedlem 2013-

Egna aktieinnehav 31.12.2014: 28 897 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, Hem 2012-

Fiskars Oyj Abp, ekonomidirektör 2008–2012

Alma Media Abp, ekonomidirektör 2003–2008

Kesko Abp, ekonomidirektör 2002–2003

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

Egna aktieinnehav 31.12.2014: 2 000 Fiskarsaktier

Nina Ariluoma-Hämäläinen

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 US, 1999-2000

Egna aktieinnehav 31.12.2014: 0 Fiskarsaktier

Thomas Enckell

Direktör, Europa, anställd sedan 2007

Född 1963, ekonomie magister

Nationalitet: Finland

Central arbetserfarenhet:

Fiskars, Direktör, Trädgård, Europa och Asien-Stillahavsområdet, 2007-2014

Iittala Group, försäljningsdirektör 2007

Iittala Group, direktör för Iittala affärsområdet och internationell försäljning 2003–2007

Iittala Group, affärsverksamhetsdirektör 2000–2003

Designor, affärsverksamhetsdirektör 1996–2000

Förtroendeuppdrag:

Styrelsemedlem: Stala Oy och Stala Tubes Oy 2008–

Egna aktieinnehav 31.12.2014: 0 Fiskarsaktier

Matteo Gaeta

Direktör, Asien och Stillahavsområdet, anställd sedan 2014

Född 1971, MBA

Nationalitet: Italien

Central arbetserfarenhet:

Fiskars, Direktör, Säljregion Asien och Stillahavsområdet, 2014

Safilo Far East, Operativ chef och direktör för affärsenheten Asien 2009-2013

Safilo Far East, Försäljningsdirektör Asien 2008-2009

Safilo Japan, Direktör, 2003-2008

Safilo Singapore, Direktör 2001-2003

Safilo Far East, Projektchef 2000-2001

Hasbro Italy, Marknadsföringschef 1999-2000

Egna aktieinnehav 31.12.2014: 0 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 31.12.2014: 0 Fiskarsaktier

Robert Kass

Direktör, Gerber Amerika, anställd sedan 2014

Född 1959, MBA, ekonom

Nationalitet: USA

Central Arbetserfarenhet:

Fiskars, Direktör, Utliv, 2014

Elkay Manufacturing Company, marknadsföringsdirektör 2010-2014

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

American Standard Brands, marknadsföringsdirektör 2001-2006

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

Black & Decker Household Product Group, olika chefsbefattningar 1987-1996

Egna aktieinnehav 31.12.2014: 0 Fiskarsaktier

Paul Tonnesen

Direktör, Fiskars Amerika, anställd sedan 2007

Född 1964, MBA, ekonom

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 31.12.2014: 0 Fiskarsaktier

Frans Westerlund

Informationsadministrationsdirektör, 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

Egna aktieinnehav 31.12.2014: 0 Fiskarsaktier

Koncernfunktionernas ledningsgrupp 31.12.2014

Kari Kauniskangas, Verkställande direktör (medlem av ledningsgruppen)

Teemu Kangas-Kärki, Operativ Direktör, Ekonomidirektör (medlem av ledningsgruppen)

Nina Ariluoma, HR-direktör (medlem av ledningsgruppen)

Risto Gaggl, Direktör, leveranskedjan (medlem av ledningsgruppen)

Frans Westerlund, Informationsadministrationsdirektör (medlem av ledningsgruppen)

Anu Ilvonen

Kommunikationsdirektör, anställd sedan 2010

Född 1975, Ekon. mag., SVM

Central arbetserfarenhet:

Fiskars Oyj Abp, kommunikationschef 2010-2012

NASDAQ OMX Helsinki, informatör, kommunikationschef 2000-2010

Förtroendeuppdrag:

Styrelsemedlem, Finlands IR-förening 2011-

Egna aktieinnehav 31.12.2014: 0 Fiskarsaktier

Päivi Timonen

Chefsjurist, anställd 2014

Född 1970, Vice häradshövding

Central arbetserfarenhet:

Chefsjurist, Elektrobit 2002-2014

Jurist, Roschier, 1998-2002

Förtroendeuppdrag:

Styrelseledamot, Päätoimija Oyj, 2014-

Egna aktieinnehav 31.12.2014: 0 Fiskarsaktier

Jyri Virrantuomi

Tillförordnad ekonomidirektör, anställd sedan 2011

Född 1969, ekonomie magister

Central arbetserfarenhet:

Fiskars Oyj Abp, VP, Finance 2011-2014

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

Egna aktieinnehav 31.12.2014: 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 och den ska kompletteras med lokala lagar och bestämmelser om dessa innebär striktare regler. 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 Audit Committee.

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 Audit Committee 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 styrelsens Nomination Committee på basis av de förslag som styrelsens Audit Committee presenterar. Revisorerna väljs för en mandatperiod som sträcker sig till slutet av nästa bolagsstämma.

Vid bolagsstämman 2014 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 2014 ett sammanlagt revisionsarvode på 0,9 miljoner euro. Därutöver uppgick konsultarvoden som inte var förknippade med revisionen till sammanlagt 0,6 miljoner euro rörande skatteärenden och andra rådgivningstjänster.

Insideradministration

Fiskars insiderregler bygger på och följer de insiderregler som NASDAQ OMX Helsinki Oy har publicerat.

Till företagets permanenta offentliga insiderkrets hör styrelsemedlemmarna, verkställande direktören och revisorerna. Dessutom har styrelsen också beslutat att medlemmarna i ledningsgruppen och koncernfunktionerna ska anses som tillhörande företagets permanenta offentliga insiderkrets. Alla permanenta offentliga insiders och den lagstadgade informationen om dem, deras närstående och bolag som kontrolleras av närstående eller som de har inflytande i har införts i Fiskars offentliga insiderregister. Fiskars har även ett bolagsspecifikt insiderregister som är indelat i underregister som består av permanenta insiders och av möjliga insiderprojekt och personer som deltar i beredningen av dessa.

Fiskarskoncernens juridiska avdelning övervakar efterlevnaden av insiderreglerna och administrerar företagets insiderregister i samarbete med Euroclear Finland. Uppgifterna i det offentliga insiderregistret finns tillgängliga på bolagets webbplats www.fiskarsgroup.com och hos Euroclear Finland, Urho Kekkons gata 5 C, 00100 Helsingfors, tfn +358 20 770 6000.

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 intern kontroll 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 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 Audit Committee, 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 utvecklingsprogrammet håller företaget på att införa 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 kommer att implementeras stegvis. Den första implementeringen gjordes sent 2011 och vid slutet av 2014 hanterades cirka 60 % av 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 företagets affärs mål. Avsikten är att trygga personal, tillgångar och kundleveranser, skydda företagets anseende och varumärken samt skydda företagets ägarvärde mot skador som minskar företagets lönsamhet eller tillgångar.

I relation till den finansiella rapporteringen har riskhanteringen i uppgift 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 allt väsentligt korrekta för att kunna leda företaget och att de finansiella rapporter som företaget publicerar inte ger en tillräckligt rättvisande bild av företagets ekonomi.

Principerna för riskhanteringen ingår i den riskhanteringspolicy som Fiskars styrelse har godkänt. Styrelsens Audit Committee 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.

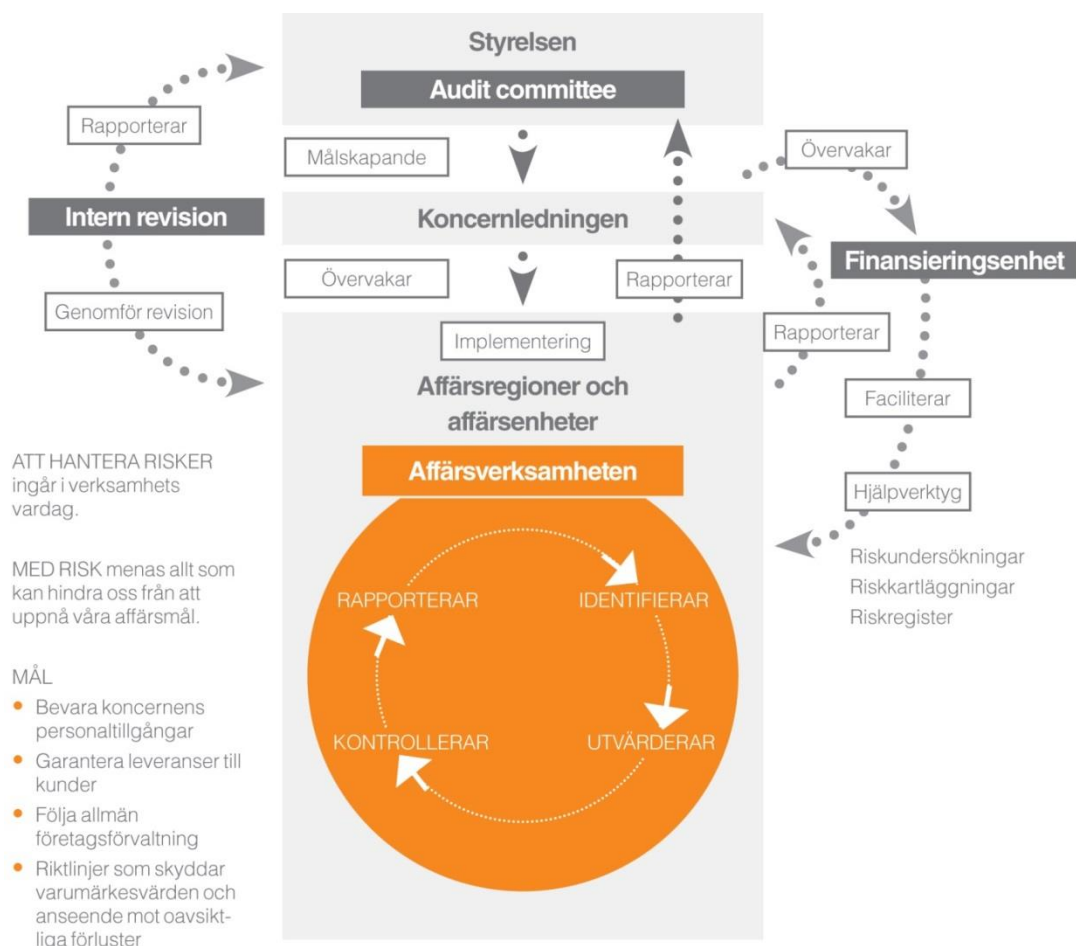
Fiskars har ett omfattande egendoms-, avbrotts-, transport- och ansvarsförsäkringsskydd som täcker företagen inom koncernen. Försäkringsfrågor, med undantag av vissa typer av lokala försäkringar, hanteras centralt av koncernens finansieringsenhet. Koncernens finansieringsenhet hanterar de finansiella 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
- utnyttjande av datateknik
- kontinuerlig utbildning av personalen
- kontroll av de uppgifter som rapporteras som ett led i rapporteringsprocessen

Som en del av det femåriga utvecklingsprogrammet i Europa samordnar företaget för närvarande sina finansiella processer och inför modern datateknik. När det gäller riskhantering är målen att öka antalet interna kontroller och förbättra öppenheten och kvaliteten på information som används i beslutsfattande på hög nivå.

Riskhanteringssystem



Huvudsakliga osäkerhetsfaktorer

Risk	Beskrivning	Effekt	Riskhantering
Strategiska risker			
Makroekonomiska risker och efterfrågan bland konsumenter	Eftersom Fiskars producerar och säljer produkter avsedda för konsumenter kan det allmänna marknadsläget och en nedgång i efterfrågan bland konsumenter i nyckelmarknader ha en negativ inverkan på företagets omsättning och lönsamhet.	Långvarigt lågt konsumentförtroende i flera viktiga marknader på grund av en ekonomisk svacka eller osäkerhet i det geopolitiska läget 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. 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 efterfråga på olika marknader.
Kundrelationer	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. Detaljhandelns 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 varumärkesupplevelse och utvidga vår närvaro i detaljhandeln samtidigt som vi bidrar till ökad omsättning för våra återförsäljare.
Varumärken och Fiskars anseende	Fiskars har ett antal globalt och lokalt kända varumärken i sin portfölj. Företagets framgång bygger på förmågan att bygga upp och driva starka specialiserade varumärken samt skapa tillväxt så att de förblir kommersiellt relevanta. En händelse som har negativ inverkan på konsumenternas förtroende för	En stor del av koncernens omsättning och förtjänst skapas av våra tre stora internationella varumärken, av vilka varumärket Fiskars är störst. Att inte hålla det löfte som varumärket innebär, till exempel genom att inte hålla en produkts kvalitetsstandard eller genom att utvidga till områden som inte hör till varumärkets	Vart och ett av Fiskars varumärken har en tydligt definierad roll i arbetet för att uppnå företagets tillväxtambition. Fiskars fortsätter att investera i sina centrala varumärken och har etablerat processer för att noggrant följa upp varumärkenas prestationer. Bestämda åtgärder vidtas för att lindra eventuella hot mot varumärkenas värde.

	Fiskars och företagets varumärken kan påverka koncernens affärsverksamhet negativt.	kärnområden, kan påverka konsumenternas emotionella koppling till varumärket och på sikt deras lojalitet till varumärket. 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 inverkan på verksamheten.	När Fiskars kommersialiserar och utvidgar sina varumärken överväger man noga hela värdekedjan och vad varumärket står för i konsumenternas tankevärld för att maximera alla aspekter och på så sätt skapa mervärde både för branschen och för slutanvändarna. Fiskars har etablerat krishanterings- och kriskommunikationsprocesser för att lindra eventuella negativa effekter om en krissituation hotar företagets och varumärkenas rykte.
Innovation och utveckling av nya produkter	Fiskars varumärken kommunicerar ett löfte om hög kvalitet och en tillfredsställande användarupplevelse. Att vi håller högsta standard i fråga om produktkvalitet och -säkerhet är avgörande för konsumenternas förtroende för våra produkter. Ständig innovation och förnyelse är förutsättningen för Fiskars ledande ställning. Företagets produktutveckling kan påverkas av komplikationer i utvecklingsprocessen och av otillräcklig kvalitetskontroll. En oförmåga att tillfredsställa konsumenternas behov eller att förutsäga ändringar i deras preferenser kunde innebära att de produkter vi tar fram och lanserar inte når uppsatta kommersiella mål.	Om vi misslyckas med att lansera attraktiva nya produkter kan det ha en betydande inverkan på Fiskars marknadsandel och på detaljhandlars intresse för Fiskars produkter. Det skulle i sin tur påverka Fiskars omsättning.	Stark design och systematisk varumärkesstyrning utgör grunden för våra insatser inom produktutveckling. Fiskars idkar fortlöpande forskning i hur konsumenter handlar och hur de använder våra produkter. Nya produkter utvecklas i nära samarbete med användare, varumärkesledning och produktion, och i processen för att skapa nya produkter ingår en omsorgsfull utvärdering av den kommersiella potentialen i nya idéer och koncept.
Immaterialrättigheter	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 förfälskningar 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 obligatoriskt 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 är beroende av i vilken utsträckning företaget lyckas anställa och behålla yrkeskunniga, begåvade och motiverade anställda. Inom Fiskars pågår en stor omställning och det innebär en risk för bristande engagemang för att framgångsrikt genomdriva och leda pågående ändringsprogram och verkställa planerade affärsmodeller.	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. Omstrukturering och organisationsförändringar riskerar i allmänhet att orsaka högre kostnader än väntat eller att inte uppnå estimerade inbesparingsmål och kan	Ett starkt ledarskap och att skapa en kultur av delat ledarskap är fortsättningsvis något Fiskars fokuserar på. Vi investerar i ledarskapspraxis och i att ge våra anställda och chefer ett brett urval av möjligheter till inläring och utveckling i arbetet. Fiskars ledarskap har förbundit sig att främja engagemang. Företaget genomför regelbundna enkäter för att följa med de anställdas engagemang

	Bristande engagemang för den nya operativa modellen kan resultera i otydliga roller och ansvarsområden, vilket gör att funktioner riskerar att inte uppnå optimala resultat.	resultera i att viktiga anställda lämnar företaget.	och förstå hur de tänker och känner i viktiga frågor. Enhetscheferna är ansvariga för att bygga upp åtgärdsprogram för att höja engagemangsnivån.
Operativa risker			
Leveranskedjan	Fiskars produktionsstrategi bygger på en kombination av egen tillverkning med 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 leverantörsportföljen 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 affärsetik. 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	De råvaror som främst används i Fiskars produkter är stål, aluminium och plast. Plötsliga fluktuationer i råvaru-, komponent- 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 vissa av sina 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.
Produktrisker	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.	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 inläring 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.

	I många länder kan lagstiftningen kräva att Fiskars återkallar produkter även under vissa andra förhållanden.		
Väder och säsongsväxlingar	Efterfrågan efter vissa av koncernens produkter är beroende av vädret, framför allt trädgårdsredskap och bevattningsprodukter under våren och snöredskap under vintern. Oväntade 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 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.
Investeringsprogrammet i Europa	I december 2010 lanserade Fiskars ett femårigt utvecklingsprogram i EMEA-regionen med en investering på cirka 65 miljoner euro. Programmet omfattar införandet av nya gemensamma processer och IT-system, inklusive ett nytt gemensamt resursplaneringssystem. Ineffektiv projektledning kan försena genomförandet av programmet eller höja kostnaderna över det planerade. Tekniska problem eller störningar i tillgång till information som är av avgörande betydelse för verksamheten i samband med implementeringen av systemen eller förhinder för att till fullo utnyttja de implementerade processerna och systemen kan påverka Fiskars förmåga att genomföra behövliga affärsprocesser, såsom fakturering och leveranser.	Oförmåga att utföra affärsprocesser kan påverka Fiskars omsättning. Att inte uppfylla efterfrågan från kunderna kan ha en negativ inverkan på kundförhållanden och leda till förlust av listning eller till och med till förlust av kunder, vilket skulle påverka försäljningen negativt. Otillräcklig produkttillgänglighet eller att företaget på något annat sätt låter bli att följa överenskommelser med kunder kan också leda till straffavgifter.	Ett skilt projektteam i vilket utomstående rådgivare ingår har skapats för att genomföra programmet. Ledningsgruppen övervakar programmet noggrant och koncernstyrelsen informerar regelbundet om projektets status. Varje gång ett nytt element har tagits i bruk följer en stabiliseringsperiod för att lindra effekterna på genomförandet av affärsprocesserna.
IT	Fiskars är utsatt för risker i fråga om prestation, tillgänglighet och säkerhet inom allmänna och centraliserade infrastrukturlösningar och verksamheten är i allt högre grad beroende av centraliserade plattformar. Oväntade effekter av förändringar i IT i nya och existerande system kan skapa problem för affärsfunktionerna och påverka Fiskars kapacitet att leverera produkter.	Brist på tillgång till centraliserade IT-system resulterar i att oundgänglig 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.	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. 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.
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	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

	att lämna bolaget, kostnaderna för integrationsprocessen kan överstiga det väntade och synergieffekterna kan vara lägre än väntat.		integrationen och utvecklingen inom det nya företaget noga i den berörda ledningsgruppen, inom koncernledningen och i koncernstyrelsen.
Finansiella risker			
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 valutakursfluktuationer. Den viktigaste valutan i fråga om omräknings- och 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 gararderar sig inte mot potentiell negativ inverkan på de rapporterade koncernräkenskaper 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 allmänna risker som 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. Riskprofilen för de övriga finansiella investeringarna bedöms vara på medelnivå.	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. Fiskars har anvisat välkända internationella kapitalförvaltare för att stödja investeringsverksamheten.
Beskattning	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 dubbelbeskattning 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 beskattning 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.