

Making the everyday  
extraordinary.

Fiskars, Gerber, Iittala,  
Royal Copenhagen, Waterford,  
Wedgwood, Arabia, Gilmour,  
Royal Albert, Royal Doulton,  
Rörstrand

# Sisällysluettelo

Johdanto <sup>03</sup> Yhtiökokous <sup>04</sup> Hallitus <sup>05</sup> Hallituksen  
päätehtävät <sup>12</sup> Valiokunnat <sup>14</sup> Toimitusjohtaja <sup>16</sup>  
Johtoryhmä <sup>17</sup> Muu konsernijohto <sup>18</sup> Valvontajärjestelmät <sup>23</sup>  
Riskienhallinta <sup>27</sup> Palkka- ja palkkioselvitys <sup>35</sup>

# 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 Helsinki Oy:n sääntöjä ja ohjeita. Fiskars Oyj Abp on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n kannatusjäsen ja soveltaa ilman poikkeuksia Arvopaperimarkkinayhdistyksen hyväksymää Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia, joka tuli voimaan 1.1.2016. Koodi on saatavilla osoitteessa [www.cgfinland.fi](http://www.cgfinland.fi).

Tämä on Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin suositusten 1–28 mukainen erillinen selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. Tämä selvitys ja muut hallinnointikoodissa vaaditut tiedot, yhtiön tilinpäätös, hallituksen toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus vuodelta 2017 ovat saatavilla yhtiön internetsivustolla osoitteessa [www.fiskarsgroup.com](http://www.fiskarsgroup.com) viimeistään 21.2.2018.

# Yhtiökokous

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

Yhtiökokouskutsu julkaistaan yhtiöjärjestyksen mukaisesti yhtiön internetsivustolla sekä tarvittaessa muulla tavalla, jos hallitus niin päättää. Vuonna 2017 yhtiökokouskutsu julkaistiin yhtiön internetsivuston ja pörssitiedotteen lisäksi Helsingin Sanomissa, Hufvudstadsbladetissa ja Västra Nyland -lehdessä.

Jos osakkeenomistaja haluaa saada jonkin asian yhtiökokouksen käsiteltäväksi, hänen tulee toimittaa tätä koskeva kirjallinen pyyntö hallitukselle. Asia voidaan sisällyttää yhtiökokouskutsuun ja yhtiökokouksen esityslistalle, jos pyyntö on riittävän suppea ja asia kuuluu Suomen osakeyhtiölaissa säädettyyn yhtiökokouksen toimivaltaan. Pyyntöjen toimittamista koskevat ohjeet ja määräaika julkaistaan yhtiön internetsivulla. Vuonna 2017 hallitus ei saanut yhtään tällaista pyyntöä.

## VARSINAINEN YHTIÖKOKOUS 2017

Fiskars Oyj Abp:n varsinainen yhtiökokous pidettiin 9.3.2017. Yhtiökokouksessa olivat läsnä hallituksen puheenjohtaja, hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja ja tilintarkastaja. Yhtiökokouksessa vahvistettiin vuoden 2016 tilinpäätös, myönnettiin vastuuvapaus hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle sekä päätettiin tilikaudelta 2016 maksettavasta osingosta. Kokouksessa päätettiin myös hallituksen palkkioista ja valittiin hallituksen jäsenet, jotka jatkavat tehtävässään vuoden 2018 varsinaisen yhtiökokouksen päättymiseen asti. Lisäksi valittiin tilintarkastajat ja päätettiin heidän palkkioistaan. Yhtiökokous valtuutti hallituksen hankkimaan yhtiön omia osakkeita ja päättämään niiden luovuttamisesta erikseen määritellyin ehdoin. Yhtiökokousasiakirjat pidetään yhtiön internetsivuilla vähintään viiden vuoden ajan yhtiökokouksesta.

# Hallitus

## TOIMIKAUSI, KOKOONPANO JA RIIPPUMATTOMUUS

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

Yhtiöjärjestyksen mukaan hallitukseen kuuluu vähintään viisi ja enintään kymmenen jäsentä. Hallitus valitsee jäsentensä keskuudesta puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. 9.3.2017 pidetty yhtiökokous valitsi hallitukseen kymmenen jäsentä. Hallituksen jäseniksi valittiin uudelleen Alexander Ehrnrooth, Paul Ehrnrooth, Louise Fromond, Gustaf Gripenberg, Ingrid Jonasson Blank, Jyri Luomakoski, Inka Mero, Fabian Månsson, Peter Sjölander ja Ritva Sotamaa. Yhtiökokouksen jälkeen pidetyssä järjestäytymiskokouksessa hallitus valitsi puheenjohtajakseen Paul Ehrnroothin ja varapuheenjohtajakseen Alexander Ehrnroothin.

## HALLITUS 31.12.2017



**PAUL EHRNROOTH**  
Synt. 1965, kauppatieteiden maisteri  
Kansalaisuus: Suomi

Puheenjohtaja vuodesta 2014, hallituksen jäsen vuodesta 2000; Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan sekä nimitysvaliokunnan puheenjohtaja

Riippumaton yhtiöstä ja ei-riippumaton merkittävistä osakkeenomistajista

Turret Oy Ab, toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja 2005–

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

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

Suora osakeomistus 31.12.2017: 0 Fiskarsin osaketta

Määräysvalta-yhtiöiden osakeomistus 31.12.2017: 9 330 961 Fiskarsin osaketta<sup>1</sup>

Vaikutusvalta-yhtiöiden osakeomistus (johtotehtäviin perustuen) 31.12.2017: 694 080

1. Paul Ehrnrooth, Turret Oy Ab, Jacob Ehrnrooth ja Sophia Ehrnrooth ovat allekirjoittaneet osakassopimuksen, jonka mukaan muut osakassopimuksen osapuolet sitoutuvat äänestämään Fiskars Oyj Abp:n yhtiökokouksissa Turret Ab Oy:n kannan mukaan. Osakassopi-



**ALEXANDER EHRNROOTH**  
Synt. 1974, kauppatieteiden maisteri, MBA  
Kansalaisuus: Suomi

Varapuheenjohtaja, hallituksen varajäsen vuosina 2000–2005, hallituksen jäsen vuodesta 2005; Tarkastusvaliokunnan sekä nimitysvaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja ei-riippumaton merkittävistä osakkeenomistajista

Virala Oy Ab, toimitusjohtaja 1995–

Muut luottamustehtävät:  
Hallituksen puheenjohtaja: Aleba Corporation 2003–, Belgrano Inversiones Oy 1999–; Hallituksen jäsen: Ahlstrom Oyj 2015–2017 (sulautui Munksjö Oyj:hin 2017), Ahlstrom-Munksjö Oyj 2014– (Munksjö Oyj 1.4.2017 asti), Wärtsilä Oyj Abp 2010–2015

Suora osakeomistus 31.12.2017: 855 000 Fiskarsin osaketta

Vaikutusvalta-yhtiöiden (ei määräysvaltaa, mutta suuressa määrin yhtenevät taloudelliset edut tai johtotehtäviin perustuen) osakeomistus 31.12.2017: 13 051 880 Fiskarsin osaketta

muksen osapuolet ovat sopineet keskinäisestä etuosto-oikeudesta, mikäli joku heistä aikoo myydä Fiskars Oyj Abp:n osakkeita.



**INGRID JONASSON BLANK**  
Synt. 1962, M.Sc (Econ.)  
Kansalaisuus: Ruotsi

Hallituksen jäsen vuodesta 2010

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Keskeinen työkokemus:  
ICA Sverige AB, varatoimitusjohtaja 2004–2010

Muut luottamustehtävät:  
Hallituksen jäsen: Nordic Morning Group Oyj 2017–, Martin & Servera AB 2015–, Orkla ASA 2013–, Matas A/S 2013–2017, Royal Unibrew A/S 2013–, Musti ja Mirri Group Oy 2012–2014, Ambea AB 2012–, Zeta-Display AB 2010–, Bilia AB 2006–

Suora osakeomistus 31.12.2017: 0 Fiskarsin osaketta



**LOUISE FROMOND**  
Synt. 1979, oikeustieteen kandidaatti  
Kansalaisuus: Suomi

Hallituksen jäsen vuodesta 2010

Tarkastusvaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja ei-riippumaton merkittävistä osakkeenomistajista

Keskeinen työkokemus:  
Helsingin yliopisto, assistentti ja tohtorikoulutettava 2004–2008

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

Suora osakeomistus 31.12.2017: 601 135 Fiskarsin osaketta

Vaikutusvalta-yhtiöiden (ei määräysvaltaa, mutta suuressa määrin yhtenevät taloudelliset edut) osakeomistus 31.12.2017: 10 165 537 Fiskarsin osaketta

## HALLITUS 31.12.2017



**GUSTAF GRIPENBERG**  
Synt. 1952, tekniikan tohtori  
Kansalaisuus: Suomi

Hallituksen jäsen vuodesta 1986

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja 2003–2016  
Tarkastusvaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Aalto-yliopisto, professori, 1999–2016 (eläkkeellä)

Keskeinen työkokemus:  
Helsingin yliopisto, yliassistentti 1987-1998

Suora osakeomistus 31.12.2017: 243 320  
Fiskarsin osaketta

Vaikutusvaltayhtiöiden (ei määräysvaltaa, mutta suuressa määrin yhtenevät taloudelliset edut tai ei määräysvaltaa, mutta johtotehtävissä) osakeomistus 31.12.2017: 4 117 295 Fiskarsin osaketta



**JYRI LUOMAKOSKI**  
Synt. 1967, MBA  
Kansalaisuus: Suomi

Hallituksen jäsen vuodesta 2016

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Uponor Oyj, toimitusjohtaja 2008–

Keskeinen työkokemus:  
Uponor Oyj, varatoimitusjohtaja 2002–2008, Uponor Oyj, talousjohtaja ja johtoryhmän jäsen 1999–2008, Asko Oyj ja Oy Uponor Ab, talousjohtaja 1999–1999, sekä eri tehtäviä Oy Uponor Ab:ssä, Oy Lars Krogius Ab:ssä ja Datatransissa

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

Suora osakeomistus 31.12.2017: 0 Fiskarsin osaketta



**INKA MERO**  
Synt. 1976, kauppatieteiden maisteri  
Kansalaisuus: Suomi

Hallituksen jäsen vuodesta 2015

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Pivot5 Oy, puheenjohtaja ja perustajajäsen 2016–

Keskeinen työkokemus:  
IndoorAtlas, johtaja 2013–2016, KoppiCatch Oy, perustajajäsen 2008–2016, Playforia Oy, toimitusjohtaja 2006–2008, Nokia Oyj, johtaja 2005–2006, Digia Oyj, johtaja, myynti ja markkinointi 2001–2005, Sonera Oyj, sijoitusjohtaja 1996–2001

Muut luottamustehtävät:  
Hallituksen puheenjohtaja: Pivot5 Oy 2016–, KoppiCatch Oy 2008–; Hallituksen jäsen: YIT Oyj 2016–, Nokian Renkaat Oyj 2014–, Kamux Oyj 2016–2017, Staffpoint Holding Oy 2008–2016, StartupSauna Foundation 2014–2015, Suomen Teollisuussijoitus 2012–2014

Suora osakeomistus 31.12.2017: 0 Fiskarsin osaketta.



**FABIAN MÅNSSON**  
Synt.1964, M.Sc. (Econ.)  
Kansalaisuus: Ruotsi

Hallituksen jäsen vuodesta 2015

Nimitysvaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Liikkeenjohdon neuvonantaja 2008– (esim. BCG Boston Consulting Group, McKinsey & Co, Karen Millen, Gina Tricot, Hugo Boss)

Keskeinen työkokemus: Eddie Bauer, toimitusjohtaja 2002–2007, Spray Ventures AB, johtaja 2000–2001, H&M Hennes & Mauritz AB, toimitusjohtaja 1998–2000

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

Suora osakeomistus 31.12.2017: 0 Fiskarsin osaketta

Määräysvaltayhtiöiden osakeomistus 31.12.2017: 2 000 Fiskarsin osaketta



## HALLITUS 31.12.2017



**PETER SJÖLANDER**  
Synt. 1959, M.Sc. (Econ.)  
Kansalaisuus: Ruotsi

Hallituksen jäsen vuodesta 2015

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Keskeinen työkokemus:

Altor Equity Partners, ylempi johdon neuvonantaja 2015–, Helly Hansen Group, toimitusjohtaja 2007–2015, EQT, teollisen toimialan neuvonantaja 2013–, Electrolux, johtaja, Product, Brand and Licensing Global & Europe, 2005–2007, Stadium AB, strateginen neuvonantaja 2004–2007, Nike, Global & Europe, johtoryhmän jäsen 1998–2004, Nike, Globaali & Eurooppa useita markkinoinnin ja tuotehallinnan johtotehtäviä 1991–1998, Intersport International, markkinointi- ja ostojohtaja 1989–1991, Mölnlycke AB, ylempi tuotepäällikkö 1985–1989

Muut luottamustehtävät:

Hallituksen puheenjohtaja: Swims AS 2014–2016 (hallituksen jäsen vuodesta 2012–), Grundens AB 2015–  
Hallituksen jäsen: Varier Furniture AS 2017–, Eton Group 2016–, Elixia AS 2015–, HFN AS 2015–, Run & Relax Scandinavia AS 2015–, Sats AS 2015–, FitFlop Inc. 2014–, Stokke AS 2011–2014, BTX AS 2011–2013, OBH AB 2008–2011, Helly Hansen AS 2007–2016, Stadium AB 2004–2007

Suora osakeomistus 31.12.2017: 0 Fiskarsin osaketta



**RITVA SOTAMAA**  
Synt. 1963, oikeustieteen kandidaatti  
Kansalaisuus: Suomi

Hallituksen jäsen vuodesta 2015

Tarkastusvaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja riippumaton merkittävistä osakkeenomistajista

Unilever PLC/NV, lakiasianjohtaja 2013–

Keskeinen työkokemus:

Siemens Healthcare, Siemens AG, lakiasianjohtaja 2009–2013, GE Healthcare, General Electric Company, useita lakiasianjohtajan tehtäviä 2003–2009, Instrumentarium Oyj, päälakimies 1998–2003, Sisu/Partek Oyj Abp, lakimies 1996–1998, Instrumentarium Oyj, lakimies 1989–2006

Suora osakeomistus 31.12.2017: 1 000 Fiskarsin osaketta

Kaikki hallituksen jäsenet ovat muita kuin liikkeenjohtoon osallistuvia johtajia. Hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuuden säännöllisesti vuosittain hallinnointikoodin suositusten 10 mukaisesti. Viimeisimmän, 9.3.2017 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 veloitettu toimittamaan hallitukselle tarvittavat tiedot, joiden perusteella hallitus voi arvioida jäsenen riippumattomuutta.

Hallituksen monimuotoisuus on määritelty hallituksen monimuotoisuuspolitiikassa. Hallituskokoonpanon monimuotoisuus tukee merkittäväällä tavalla yhtiön strategisten tavoitteidensa saavuttamisessa ja varmistaa, että hallitus pystyy täyttämään sille asetetut veloitteet. Tavoitteena on, että hallituksessa olisi kansainvälisestä liiketoiminnasta kokemusta omaavia jäseniä, jotka edustavat eri teollisuuden aloja, erilaisia tehtäviä ja asemaa, kulttuuria ja maita. Molempien sukupuolten tasapuolinen edustus hallituksen kokoonpanossa on keskeistä. Hallituksen monimuotoisuuspolitiikkaa ylläpitää ja seuraa nimitysvaliokunta Hallinnointikoodin kulloistenkin suositusten mukaisesti. Monimuotoisuuspolitiikka on esillä yhtiön internetsivuilla [www.fiskarsgoup.com](http://www.fiskarsgoup.com). Nimitysvaliokunta valmistelee myös ehdotuksen hallituksen kokoonpanosta varsinaiselle yhtiökokoukselle. Sen lisäksi, että molempien sukupuolten edustus hallituksen kokoonpanossa on keskeistä, hallitus on asettanut tavoitteeksi, että molemmat sukupuolet ovat tasapainoisesti edustettuina, erityisesti mikäli ehdokkaat ovat yhtä päteviä. Nykyisessä kokoonpanossa vähemmän edustetulla sukupuolella on 40 % Fiskarsin hallituspaikeista ja myös muista monimuotoisuuden näkökulmista kokoon-

panon katsotaan olevan tasapainoinen. Molempien sukupuolten tasapainoisen edustuksen ylläpitämistä hallituskokoonpanossa pidetään tärkeänä. Hallituskokoonpanon monimuotoisuutta hallituksen jäsenten koulutustaustan, ammatillisen kokemuksen, palvelusajan, iän ja kansalaisuuden osalta kuvataan tarkemmin edellisillä sivuilla.

# Hallituksen päätehtävät

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

- yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä huolehtiminen sekä yhtiön liiketoimintastrategian, työsuunnitelman ja budjetin vahvistaminen
- yhtiön vakavaraisuuden, kannattavuuden ja maksuvalmiuden sekä yhtiön johdon valvominen
- yhtiön riskienhallinnan periaatteiden hyväksyminen
- konsernitilinpäätöksen, osavuosikatsausten ja niihin liittyvien pörssitiedotteiden sekä hallituksen toimintakertomuksen tarkastaminen ja hyväksyminen
- rahoituspolitiikan hyväksyminen
- päättäminen yhtiön toiminnan laajuus ja laatu huomioon ottaen epätavallisista tai laajakantoisista toimista, elleivät ne kuulu yhtiökokouksen toimivaltaan
- tilintarkastajien valintaa koskevan esityksen valmistelu yhtiökokoukselle tarkastusvaliokunnan tekemän ehdotuksen pohjalta

- toimitusjohtajan nimittäminen ja tehtävästä vapauttaminen sekä toimitusjohtajan johtajasopimuksen, palkitsemisen ja muiden rahallisten etuuskien hyväksyminen
- yhtiön johtoryhmän jäsenten, muun johtajiston ja sisäisen tarkastuksen päällikön nimittäminen sekä heidän työsuhteiden ehtojen, palkkauksen, muun palkitsemisen ja muiden rahallisten etuuskien 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 2017

1.1.–31.12.2017	Hallitus	Tarkastusvaliokunta*	Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta*	Nimitysvaliokunta
	14 kokousta	5 kokousta	12 kokousta	3 kokousta
Paul Ehrnrooth	14/14		12/12	3/3
Alexander Ehrnrooth	14/14	5/5		3/3
Louise Fromond	14/14	5/5		
Gustaf Gripenberg	14/14	5/5		
Ingrid Jonasson Blank	14/14	1/1	8/8	
Jyri Luomakoski	14/14	5/5		
Inka Mero	14/14		12/12	
Fabian Månsson	13/14			3/3
Peter Sjölander	14/14		12/12	
Ritva Sotamaa	12/14	5/5		

\* Valiokuntien kokoonpanot muuttuivat 9.3.2017

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

Hallitus kokoontui 14 kertaa vuonna 2017. Hallituksen jäsenten osallistumisaste hallituksen kokouksiin oli 98 %. Tilikauden säännöllisen asialistan lisäksi vuoden 2017 painopisteitä olivat yhtiön pitkän aikavälin strategiaan liittyvät asiat, konsernin muutosprosessiin liittyvät rakennemuutosohjelmat ja uudelleenjärjestelyt sekä uuden toimitusjohtajan ja eräiden muiden konsernin johtohenkilöiden nimittäminen.

# Valiokunnat

Valiokunnat avustavat hallitusta valmistelemalla hallituksen toimivaltaan kuuluvat asiat. Hallitus kantaa vastuun valiokunnalle määrätyistä tehtävistä. Valiokunnilla ei ole itsenäistä päätösvaltaa, joten hallitus tekee toimivaltaansa kuuluvat päätökset yhteisesti. Hallitus on vahvistanut valiokunnille kirjalliset työjärjestykset, joissa määritellään valiokuntien tärkeimmät tehtävät ja toimintaperiaatteet. Valiokunnat raportoivat työstään säännöllisesti hallitukselle. Raportit sisältävät yhteenvedon valiokunnan käsittelemistä asioista ja tehdyistä päätöksistä. Vuoden 2017 yhtiökokouksen jälkeisessä hallituksen järjestäytymiskokouksessa hallitus päätti jatkaa kolmella valiokunnalla, jotka ovat tarkastusvaliokunta, henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta ja nimitysvaliokunta. Hallitus valitsi keskuudestaan valiokuntien jäsenet ja valiokuntien puheenjohtajat. Yhtiökokous ei ole perustanut valiokuntia. Hallitus voi perustaa tiettyjen asioiden käsittelyä varten myös tilapäisiä työryhmiä, jotka koostuvat hallituksen jäsenistä ja jotka raportoivat hallitukselle. Vuonna 2017 hallitus ei muodostanut tällaisia työryhmiä.

## 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 konsernitilinpäätöksen lakisäänteisen tarkastuksen seuranta
- lakisäänteisten tilintarkastajien riippumattomuuden ja tilintarkastukseen liittyvien muiden palvelujen arviointi
- tilintarkastajien valintaa koskevan päätösehdotuksen valmistelu hallitukselle.

Tarkastusvaliokunnan jäsenet 9.3.2017 alkaen:

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

Kaikki tarkastusvaliokunnan jäsenet ovat yhtiöstä riippumattomia, ja heistä suurin osa on riippumaton myös yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Tarkastusvaliokunta kokoontui viisi kertaa vuonna 2017. Valiokunnan jäsenten osallistumisaste kokouksiin oli 100 %. Tavanomaisen työnsä lisäksi tarkastusvaliokunta käsitteli muun muassa konsernin muutosprosessiin liittyviä rakennemuutosohjelmia ja uudelleenjärjestelyjä.

## HENKILÖSTÖ- JA PALKITSEMISVALIOKUNTA

Valiokunnan työjärjestyksen mukaan henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan tehtävänä on valmistella toimitusjohtajan ja konsernin muiden johtajien palkkaamiseen, palkitsemiseen ja muihin rahallisiin etuuksiin

sekä yhtiön palkitsemisjärjestelmään liittyviä asioita; toimitusjohtajan ja muun johdon palkitsemisen arviointi sekä palkitsemisjärjestelmän asianmukaisuuden varmistaminen; palkitsemisraporttiin liittyviin kysymyksiin vastaaminen yhtiökokouksessa; johdon seuraajasuunnitelmaan ja sen kehittämiseen liittyvät asiat; yrityskulttuurin linjaaminen strategian mukaisesti; henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan tehtävänkentän puitteissa sääntelyn noudattamisen valvominen ja tarvittavien muutosehdotusten tekeminen yhtiön käytäntöihin ja järjestelmiin; sekä muut henkilöstöön ja henkilöstöhallintoon liittyvät asiat.

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokuntaan kuuluivat seuraavat hallituksen jäsenet 9.3.2017 alkaen:

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

Kaikki henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsenet ovat yhtiöstä riippumattomia, ja heistä suurin osa on riippumaton myös yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta kokoontui 12 kertaa vuonna 2017. Valiokunnan jäsenten osallistumisaste kokouksiin oli 100 %. Vuonna 2017 henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan päätehtäviä olivat uuden toimitusjohtajan ja eräiden muiden konsernin johtajien nimityksen ja yhtiön palkitsemisohjelman sekä bonuspalkkiorakenteiden käsittely.

## NIMITYSVALIOKUNTA

Valiokunnan työjärjestyksen mukaan nimitysvaliokunnan 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
- kriteerien ja prosessien vahvistaminen hallituksen toiminnan arviointia varten

Nimitysvaliokuntaan kuuluivat seuraavat hallituksen jäsenet 9.3.2017 alkaen:

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

Kaikki nimitysvaliokunnan jäsenet ovat yhtiöstä riippumattomia. Nimitysvaliokunta kokoontui kolme kertaa vuonna 2017. Valiokunnan jäsenten osallistumisaste kokouksiin oli 100 %.



## Toimitusjohtaja

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

Uudeksi toimitusjohtajaksi nimitettiin 19.6.2017 Jaana Tuominen, diplomi-insinööri ja hän aloitti tehtävässään 9.10.2017.

Teemu Kangas-Kärki, operatiivinen johtaja ja sekä toimitusjohtajan varahenkilö vuonna 2017.

Teemu Kangas-Kärki, väliaikainen toimitusjohtaja sekä operatiivinen johtaja 15.2.–8.10.2017

Toimitusjohtajana toimi Kari Kauniskangas, KTM 1.1.2008–15.2.2017

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

## Johtoryhmä

Johtoryhmän päätehtävänä on globaalien liiketoimintojen johtaminen strategisten liiketoimintayksiköiden kautta. Johtoryhmän tehtäviin kuuluu strategisen liiketoimintavalikoiman, tulevaisuuden osaamisen ja konserninlaajuisten synergioiden turvaaminen sekä vahvan yhteistyökulttuurin luominen. Vuoden 2016 lopussa toteutettujen uudelleenjärjestelyjen seurauksena Fiskarsilla on kaksi strategista liiketoimintayksikköä (Strategic Business Unit, SBU): Living ja Functional. Fiskarsin kolme varsinaista raportointisegmenttiä ovat Living, Functional ja Muut. Muut-segmentti sisältää konsernin sijoitukset, kiinteistöyksikön, konsernitoiminnot ja yhteiset toiminnot. Molemmat strategiset liiketoimintayksiköt vastaavat globaalisti kuluttajakokemuksista, mukaan lukien brändit, tuotehallinta ja -kehitys, markkinointi ja myynti. Lisäksi Fiskars raportoi konsernitason liikevaihdon kolmen maantieteellisen

alueen osalta: Eurooppa, Amerikka ja Aasia-Tyynimeri. Vuoden 2017 lopussa johtoryhmän jäsenet toimivat seuraavissa tehtävissä: toimitusjohtaja, operatiivinen johtaja, talousjohtaja, henkilöstöjohtaja, sekä Living- ja Functional-liiketoimintayksiköiden johtajat.

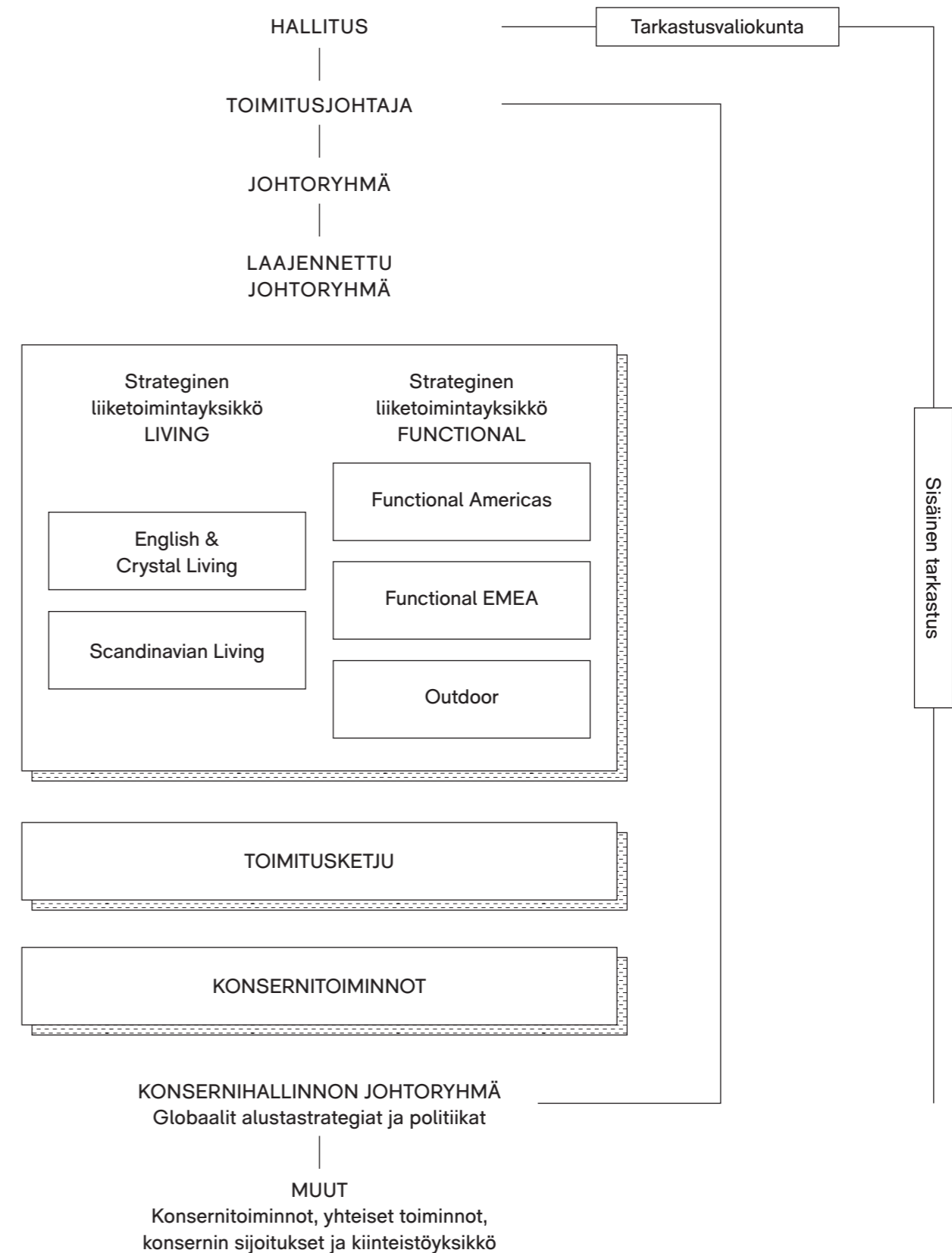
Johtoryhmän lisäksi laajennettuun johtoryhmään kuuluivat seuraavat jäsenet: johtaja, Functional EMEA, toimitusketjusta vastaava johtaja, markkinointijohtaja, viestintä- ja vastuullisuusjohtaja, johtaja, Scandinavian Living -liiketoiminta ja johtaja, English & Crystal Living -liiketoiminta.

# Muu konsernijohto

Konsernihallinnon johtoryhmän tehtävänä on huolehtia globaaleista alustastrategioista ja niiden toteutuksesta. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi talous, verotus ja rahoitus, 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 muusta liiketoiminnasta, kiinteistö- ja sijoitustoiminnasta. Vuoden 2017 lopussa konsernihallinnon johtoryhmään kuuluivat toimitusjohtaja, operatiivinen johtaja, talousjohtaja, henkilöstöjohtaja, toimitusketjusta vastaava johtaja, liiketoimintaprosessi- ja tietohallintojohtaja, markkinointijohtaja, lakiasianjohtaja, kehitysjohtaja, verojohtaja sekä viestintä- ja vastuullisuusjohtaja.

Konsernijohto seuraa strategisten liiketoimintayksiköiden tuloksia ja suunnitelmia kuukausittaisten sekä neljännesvuosittaisten raporttien avulla. Neljännesvuosittaisissa kokouksissa liiketoiminnasta vastaavien johtajien kanssa konsernijohto seuraa tärkeimpiä toimintoja sekä käsittelee liiketoimintastrategioita ja liiketoimintamallin toteutukseen liittyviä asioita. Strategiaa tai investointeja koskevista tärkeistä päätöksistä keskustellaan ja päätetään näissä kokouksissa. Samoin liiketoimintayksiköiden johdosta ja konsernin johdosta koostuvat liiketoimintayksiköiden hallitukset kokoontuvat neljä kertaa vuodessa käsittelemään liiketoimintastrategioita, toimintasuunnitelmia ja taloussuunnitelmia.

## FISKARSIN ORGANISAATIO 2017



## JOHTORYHMÄ 31.12.2017\*



**JAANA TUOMINEN**  
Toimitusjohtaja 2017 alkaen  
Synt. 1960, diplomi-insinööri  
Kansalaisuus: Suomi

## Keskeinen työkokemus:

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

## Luottamustehtävät:

Fuchs Gruppe, Saksa, neuvottelukunnan puheenjohtaja (Beirat) 2016–2017; Finnair Oyj, hallituksen jäsen 2014–Suominen Oyj, hallituksen jäsen 2014–; Elintarviketeollisuusliitto (ETL), hallituksen puheenjohtaja 2016–2017 (hallituksen jäsen vuodesta 2009); Elinkeinoelämän keskusliitto (EK), hallituksen jäsen 2016–2017; Suomen Messut Osuuskunta, hallituksen jäsen 2014–2017

Suora osakeomistus 31.12.2017: 22 000 Fiskarsin osaketta



**TEEMU KANGAS-KÄRKI**  
Operatiivinen johtaja, toimitusjohtajan varahenkilö, yhtiössä vuodesta 2008  
Synt. 1966, kauppatieteiden maisteri  
Kansalaisuus: Suomi

## Keskeinen työkokemus:

Fiskars Oyj Abp, väliaikainen toimitusjohtaja, operatiivinen johtaja 2017; Fiskars Oyj Abp, operatiivinen johtaja ja talousjohtaja (COO, CFO) 2014–2017; Fiskars Oyj Abp, johtaja, Koti 2012–2014; 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

## Luottamustehtävät:

Hallituksen jäsen: Lassila & Tikanoja Oyj 2016–

Suora osakeomistus 31.12.2017: 6 000 Fiskarsin osaketta



**NINA ARILUOMA**  
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 31.12.2017: 0 Fiskarsin osaketta



**ULRIK GARDE DUE**  
Johtaja, SBU Living, yhtiössä vuodesta 2016  
Synt. 1963, CESDIP (Markkinointi)  
Kansalaisuus: Tanska

## Keskeinen työkokemus:

Temperley London Ltd. toimitusjohtaja 2013–2016; Georg Jensen, toimitusjohtaja 2007–2013; Burberry Group Plc, johtaja, kansainvälinen myynti ja markkinointi 1998–2007; Cerruti, johtaja, myynti ja markkinointi 1997–1998; Celine, johtaja, Japani, Kaakkois-Aasia ja Pohjois-Amerikka 1990–1997

Suora osakeomistus 31.12.2017: 0 Fiskarsin osaketta

\* Fiskars nimitti uuden johtoryhmän alkuvuodesta 2018. Uusi kokoonpano on kerrottu 11.1.2018 julkistetussa pörssitiedotteessa.

JOHTORYHMÄ 31.12.2017

**SARI POHJONEN**

Talousjohtaja, yhtiössä vuodesta 2016  
Synt. 1966, kauppatieteiden maisteri  
Kansalaisuus: Suomi

**Keskeinen työkokemus:**

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

Suora osakeomistus 31.12.2017: 170 Fiskarsin osaketta

**PAUL TONNESEN**

Johtaja, SBU Functional, yhtiössä vuodesta 2007  
Synt. 1964, MBA, B.Sc. (Marketing)  
Kansalaisuus: Yhdysvallat

**Keskeinen työkokemus:**

Fiskars Brands Inc., johtaja, Functional Americas -lii-  
ketoiminta 2014–2017; Fiskars Brands Inc., johtaja,  
Puutarha & Askartelu, Amerikka 2007–2014; Elmer's  
Products, Inc., kansainvälinen myynti- ja asiakaspal-  
velujohtaja 2005–2007; Spectrum Brands, myyntijoh-  
taja 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 31.12.2017 : 0 Fiskarsin osaketta

## Valvontajärjestelmät

Yhtiön hallitus vastaa hallinnosta ja toiminnan asian-  
mukaisesta järjestämisestä. Hallitus on hyväksynyt  
konsernissa noudatettavat sisäisen valvonnan ris-  
kienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen periaatteet.

Käytännössä toimitusjohtajan tehtävä on yhdessä  
muun johdon kanssa huolehtia muun muassa kirjan-  
pidon ja valvontamekanismien järjestämisestä.

Riskienhallintatoiminto tukee liiketoimintatavoit-  
teiden saavuttamista uhkaavien riskien tunnistamista,  
arviointia ja hallinnointia.

### FISKARSIN TOIMINTAOHJE (CODE OF CONDUCT)

Fiskarsin tavoitteena on harjoittaa pitkäaikaista kannat-  
tavaa liiketoimintaa eettisellä ja vastuullisella tavalla.  
Kaikkia Fiskarsin työntekijöitä koskevat toimintatavat  
on määritelty yhtiön toimintaohjeissa. Toimintaohjeita  
on noudatettava kaikissa Fiskars-konserniin kuulu-  
vissa yrityksissä silloinkin, kun toimintaohjeet ovat  
tiukempia kuin soveltuvat paikalliset lait ja määräyk-  
set. Fiskars-konserniin kuuluvien yritysten kaikkien  
sääntöjen, ohjeiden ja käytäntöjen tulee olla kaikilta  
osin toimintaohjeiden mukaisia.

Kaikki Fiskarsin työntekijät saavat säännöllistä  
koulutusta toimintaohjeista. Sisäisen tarkastuksen  
päällikkö toimii toimintaohjeiden noudattamisen val-  
vojana.

### SISÄINEN TARKASTUS

Rooliltaan riippumaton sisäinen tarkastustoiminto  
tarkastaa ja arvioi sisäisen valvontajärjestelmän toimi-  
vuutta, toimintojen tarkoituksenmukaisuutta ja tehok-  
kuutta sekä ohjeiden noudattamista.

Sisäinen tarkastustoiminto pyrkii lisäksi edis-  
tämään riskienhallinnan käytäntöjen kehittämistä  
konsernin liiketoimintayksiköissä. Sisäisen tarkas-  
tuksen päällikkö toimii hallinnollisesti talousjohdon  
alaisuudessa, mutta raportoi tarkastusvaliokunnalle.

### TILINTARKASTUS

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

Tilintarkastaja valitaan yhtiökokouksessa. Nimi-  
tysvaliokunta antaa yhtiökokoukselle ehdotuksensa  
tilintarkastajien valitsemisesta tarkastusvaliokunnan  
ehdotuksen pohjalta. Tilintarkastajat valitaan toimi-  
kaudeksi, joka kestää seuraavan varsinaisen yhtiö-  
kokouksen päättymiseen saakka.

Vuoden 2017 varsinaisessa yhtiökokouksessa  
tilintarkastajaksi valittiin uudelleen KPMG Oy Ab  
päävastuullisena tilintarkastajana KHT Virpi Halonen.  
KPMG Oy Ab vastaa myös konsernin kaikkien yritys-  
ten tilintarkastuksen valvonnasta ja koordinoinnista.

Kaikkien konserniyhtiöiden tilintarkastajille mak-  
settiin vuonna 2017 tilintarkastuspalkkioina yhteensä  
1,2 miljoonaa euroa. Lisäksi tilintarkastajille maksettiin  
tilintarkastukseen liittymättömiä konsulttipalkkioita  
yhteensä 1,1 miljoonaa euroa. Nämä palkkiot liittyivät  
suurelta osin verokonsultointiin ja muihin neuvonta-  
palveluihin.

### LÄHIPIIRILIIKETOIMET

Fiskarsin Code of Conduct -ohjeen mukaan kaik-  
kien Fiskarsin johtajien ja työntekijöiden tulee vält-  
tää itsensä tai perheenjäsenensä ja Fiskarsin välistä  
intressiristiriitaa.

Fiskarsin lähipiiriin kuuluvat henkilöt on määritelty  
hallituksen vuonna 2012 hyväksymässä lähipiirioh-  
jeessa.



Ohjeen mukaan lähipiiriin kuuluivat vuonna 2017:

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

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

Lähipiiritapahtumia arvioitaessa huomioitavia asioita:

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

Fiskars ylläpitää luetteloa lähipiiriinsä kuuluvista osapuolista ja kerää heiltä heitä koskevat lähipiiritapahtu-

matiedot kerran vuodessa. Fiskarsin sisäinen tarkastus käy läpi kerätyt tiedot ja raportoi niistä tilintarkastajille ja tarkastusvaliokunnalle. Fiskars ilmoittaa yhtiön kannalta olennaiset lähipiiritapahtumat, jotka poikkeavat yhtiön tavanomaisesta liiketoiminnasta tai jotka on tehty muuten kuin tavanomaisin markkinaehdoin, tilinpäätöksessään.

#### SISÄPIIRIHALLINTO

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

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

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

Tulosjulkistusten (osavuositarkastukset, tilinpäätöstiedotteet) valmistelua tai säännöllistä pääsyä julkistamattomiin taloustietoihin ei pidetä sisäpiirihankkeena. Yhtiön määrittelemät henkilöt, joilla asemansa tai joille on muutoin myönnetty oikeus päästä julkistamattomiin tulostietoihin, merkitään kuitenkin taloudellista tietoa saavien henkilöiden listaan yhtiön julkistamattomien taloustietojen arkaluontoisuuden vuoksi.

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

Avoimuusperiaatteen vuoksi Fiskars ylläpitää internetsivuillaan ajantasaiset tiedot johtajien ja heidän määräysvalta- ja vaikutusvalta-yhteisöjensä (johtotehtävän tai ei-määräysvaltaa, mutta suuressa määrin yhtenevät taloudelliset edut - perusteella) osakkeenomistukset asianomaisten suostumuksella. Tiedot johdon ja sen lähipiiriin osakkeenomistuksista ja kaupankäynneistä kuvataan tarkemmin Fiskarsin internetsivuilla Johdon liiketoimet -otsikon alla.<sup>1</sup>

#### 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.

Strategisia liiketoimintayksiköitä johdetaan niiden omien johtoryhmien kautta ja niillä on myös omat taloushallinto-organisaationsa.

Strategiset liiketoimintayksiköt ja juridiset yksiköt maissa, joissa konsernilla on toimintaa, muodostavat taloudellisen raportoinnin alimman tason. Strategiset liiketoimintayksiköt ja juridiset yksiköt vastaavat oman taloushallintonsa järjestämisestä ja taloudellisen raportointinsa oikeellisuudesta.

Strategiset liiketoimintayksiköt vastaavat yhtiön tuella toimintaansa liittyvästä päivittäisestä riskienhallinnasta sekä yksittäisten yksiköiden ja juridisten yksiköiden talousosastojen toiminnan valvonnasta.

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

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

1. Euroopan arvopaperimarkkinaviranomainen (ESMA) on päivittänyt MAR:in soveltamiseen liittyvää Kysymyksiä ja Vastauksia (Q & A) dokumenttiaan heinäkuussa 2017 uudella yksityiskohtaisella vastauksella johtohenkilön lähipiiriyhteisön määritelmästä johdon liiketoimiin liittyen (MAR:in artikla 3(1)(26)(d)). ESMA:n tulkin mukaan

yhteisön johtotehtävässä toimiminen perustaa kyseisen yhteisön lähipiiriläisyyden, jos johtohenkilö (tai hänen lähipiiriinsä kuuluva luonnollinen henkilö) osallistuu tai vaikuttaa yhteisön päätöksentekoon liikkeeseenlaskijan rahoitusvälineillä tehtävistä liiketoimista.



### 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. Strategiset liiketoimintayksiköt ja konsernin juridiset yksiköt raportoivat kuukausittain toteutuneet taloudelliset tiedot sekä kuukausittaiset ennusteet taloudellisen tilan kehittymisestä tilikauden aikana. Lisäksi strategiset liiketoimintayksiköt päivittävät kuukausittain koosteet jäljellä olevan tilikauden näkymistä.

Konsernin taloudellista kehitystä seurataan kuukausittain koko konsernin kattavan raportointijärjestelmän kautta.

Raportointiyksiköistä saadut tiedot yhdistetään ja varmennetaan konsernin taloushallinnossa, ja tietoista koostetaan johdon kuukausiraportti. Johdon kuukausiraportti sisältää Fiskarsin strategisten liiketoimintayksiköiden lyhennetyt tuloslaskelmat, tärkeimmät tunnusluvut sekä kuvauksen liiketoiminnan kannalta merkittävimmistä tapahtumista. Lisäksi raportista käyvät ilmi konsernin tuloslaskelma, tasetiedot, rahavirta sekä tilikauden loppuun ulottuva ennuste taloudellisen tilanteen kehittymisestä.

### Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet ja taloushallinnon tietojärjestelmät

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

Strategisissa liiketoimintayksiköissä ja juridisilla yksiköillä maissa on käytössä useita erilaisia kirjanpidon ja taloushallinnon raportointijärjestelmiä. Konsernin talousraportointia hoidetaan yhden, keskitetysti hallinoidun tietojärjestelmän avulla. Stra-

tegiset liiketoimintayksiköt sekä konsernin juridiset yksiköt vastaavat tietojen tuottamisesta konsernin raportointijärjestelmään. Konsernin taloushallinto vastaa konsernin raportointijärjestelmän ylläpidosta ja valvoo, että järjestelmään toimitetaan asianmukaiset ja oikeat tiedot.

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

# Riskienhallinta

Riskienhallinnan yleisenä tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja hallinnoida Fiskarsin liiketoimintatavoitteiden saavuttamista ja velotteiden täyttymistä uhkaavia riskejä. Tavoitteena on turvata henkilöstö ja omaisuus, varmistaa tuotteiden keskeytymättömät toimitukset asiakkaille, varjella mainetta ja tavaramerkkejä sekä suojata omistaja-arvoa Fiskarsin kannattavuutta tai varallisuutta alentavilta 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 Fiskarsin julkistamat taloudelliset raportit eivät antaisi olennaisesti oikeata tietoa yhtiön taloudesta.

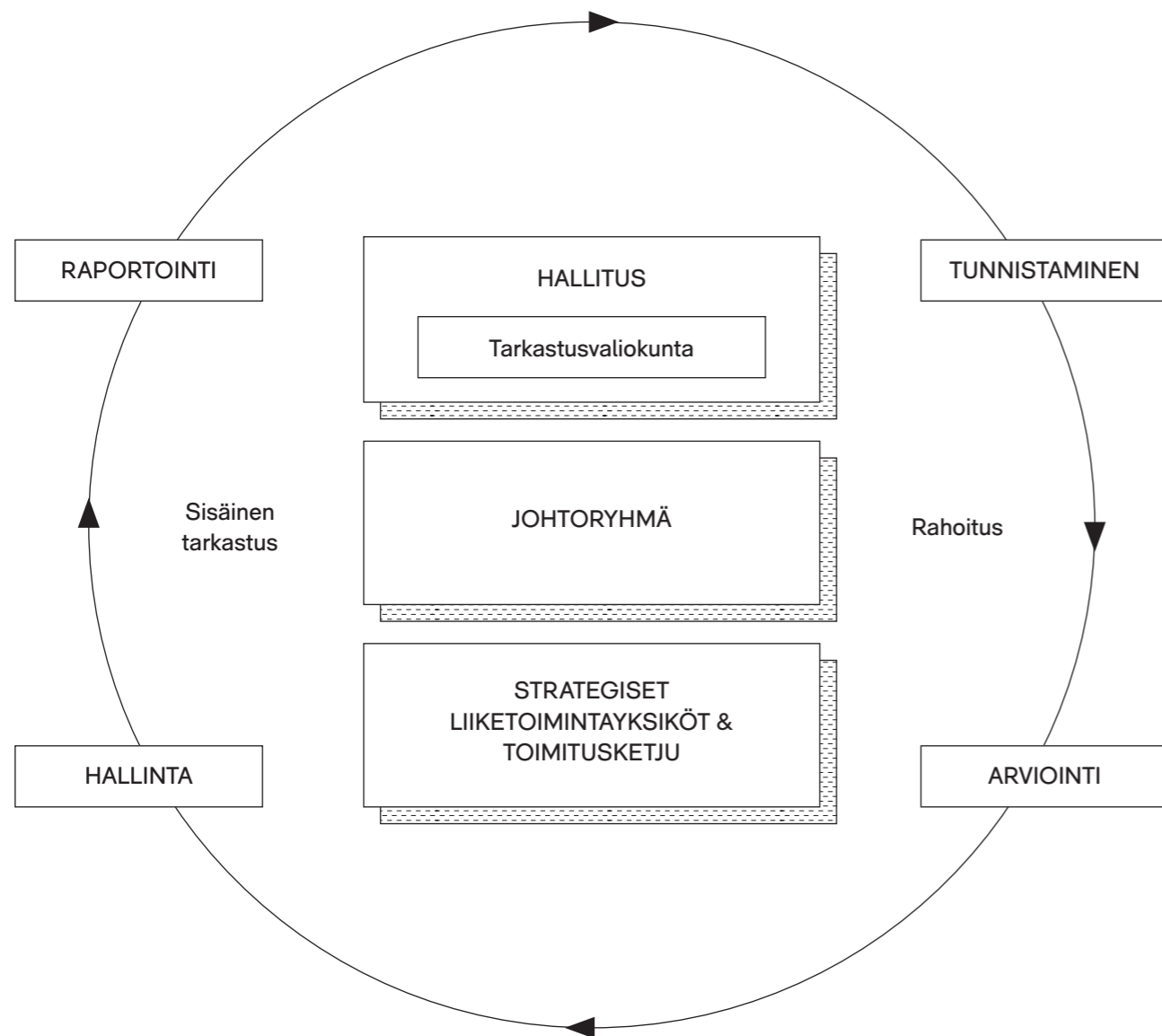
Riskienhallinnan periaatteet on kirjattu Fiskarsin hallituksen hyväksymään riskienhallintapolitiikkaan. Hallituksen tarkastusvaliokunta seuraa riskienhallintajärjestelmien tehokkuutta. Riskien tunnistaminen, arviointi ja merkittävässä määrin myös hallinnointi on hajautettu liiketoimintayksiköihin ja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

Fiskarsilla on laaja vakuutusturva keskeisten omaisuus-, keskeytys-, kuljetus- ja vastuuvahinkojen varalle. Vakuutusten hallinnointi on 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 konsernitilikartta
- tietotekniikan hyödyntäminen
- henkilöstön jatkuva koulutus
- raportoitavien tietojen varmentaminen osana raportointiprosessia.

Fiskars jatkaa taloushallinnon prosessien yhtenäistämistä ja yhteisten tietojärjestelmien käyttöönottoa. Riskienhallinnan osalta tavoitteena on varmistaa sisäisen valvonnan tehokkuus sekä parantaa johdon päätöksenteossa käyttämän tiedon läpinäkyvyyttä ja laatua.

RISKIENHALLINNAN  
PUITTEET

## LIIKETOIMINNAN EPÄVARMUUSTEKIJÖITÄ

**Makrotalous**

Pitkäaikainen talouden laskusuhdanne ja pitkään jatkuva kulutuskysynnän lasku tai epävarma poliittinen tilanne saattaa heikentää konsernin liikevaihtoa ja tulosta olennaisesti.

Fiskars pyrkii jatkuvasti monipuolistamaan kaupallista jalansijaansa sekä maantieteellisesti että tuotevalikoiman suhteen. Tämä tasapainottaa kysynnän vaihteluita eri markkinoilla. Fiskars on keskittynyt vahvoihin brändeihin ja tuotekategorioihin, jotka ovat verrattain vastustuskykyisiä maltillisille laskuille kuluttajien luottamuksessa.

**Kuluttajan käyttäytyminen**

Kuluttajien ostokäyttäytyminen on muuttunut merkittävästi uusien teknologioiden ja uusien vähittäismyynnikanavien synnyn myötä. Netikaupan, sosiaalisen median, kännykkäsovellusten ja muiden sähköisten palveluiden yleistymisen muuttaa vähittäiskauppaa maailmanlaajuisesti. Fiskarsin kilpailuasema, liikevaihto sekä tulos saattavat heikentyä, mikäli Fiskars ei pystyisi palvelemaan kuluttajia kaikissa merkityksellisissä kanavissa tai se ei pystyisi vastaamaan muutoksiin kuluttajien mieltymyksissä.

Fiskars pyrkii tarjoamaan yhdenmukaisen kokemuksen kaikissa kohtaamisissaan kuluttajien kanssa. Ennakoimme tulevana vuosina sähköisen kaupankäynnin merkityksen kasvavan huomattavasti sekä korostamme monikanavaisuutta, joskin myymälät tulevat säilymään yhtenä keskeisenä vähittäismyynnikanavana.

Ihmisten halukkuuden investoida tavaroihin odotetaan muuttuvan ja vastuullisen sekä tarkoituksenmukaisen liiketoiminnan merkitys kasvaa. Tämän ennakoitaan lisäävän palveluiden kysyntää, synnyttävän uusia liiketoimintamalleja kiertotalouden ympärille sekä lisäävän yritysten toiminnan läpinäkyvyyttä. Pyrimme hyödyntämään muutoksia kuluttajien käyttäytymisessä kehittämällä uusia liiketoimintamalleja, tutkimalla uusia materiaaleja ja panostamalla brändien tarkoituksenmukaisuutta ja visiota tukeviin toimiin.

**Asiakkaat**

Fiskarsin tuotteita myydään pääasiassa tukku- ja vähittäisliikkeille sekä suoraan kuluttajille omien myymälöiden ja verkkokauppojen kautta. Fiskars on alttiina vähittäismyynnissä tapahtuvalle rakenteelliselle muutokselle ja vähittäismyynnin liiketoimintamallien

muutokselle. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi vähittäismyyjien konsolidoituminen sekä kansainvälisten vähittäiskauppaketjujen ostotoimintojen kasvava keskittyminen. Tavarantoimittajana Fiskarsiin vaikuttaa myös vähittäiskaupan strateginen keskittyminen niiden omien tuotemerkkien liiketoimintaan.

Asiakkaiden vaatimukset kestävän kehityksen mukaisille tuotteille lisääntyvät, mukaan lukien valmistustavat, käytettävät materiaalit, raaka-aineiden sertifiointit ja vaaralliset aineet. Fiskars tekee tiivistä yhteistyötä asiakkaidensa kanssa täyttääkseen kestävään kehitykseen liittyvät vaatimukset.

Useat suuret vähittäismyyjät tekevät myyntivalikoimaa ja toimittajavalintoja koskevat päätökset kerran vuodessa. Jos näiden asiakkaiden tarpeita ei kyetä täyttämään, seurauksena voi olla asiakkuuden menettäminen tai asiakkaan tarjoaman Fiskars-tuotevalikoiman pienentyminen. Jälleenmyyjät, etenkin verkkokaupat voivat vaikuttaa huomattavasti kuluttajien ostovolyymien suuntautumiseen.

Vähittäiskaupan keskittyminen lisää Fiskarsin riippuvuutta yksittäisistä asiakkaista ja vahvistaa vähittäiskauppa-asiakkaiden ostovoimaa. Tämä taas voi vaikuttaa Fiskarsin kannattavuuteen. Vaikka Fiskarsilla on monipuolinen asiakaskunta, yhdenkin tärkeän asiakkaan menettäminen, tuotevalikoiman pienentyminen tärkeissä kanavissa tai tärkeimpien asiakkaiden liike-toimintavolyymien supistuminen alentaisi konsernin liikevaihtoa ja tulosta oleellisesti. Vaikka myynti yksittäisille suurasiakkaille on osassa Fiskarsin toimintaa hyvin tärkeää, minkään asiakkaan osuus konsernin kokonaisliikevaihdosta ei ylitä 10 %.

Fiskarsin ydinosaamista on kehittää vahvoja, haluttuja brändejä, joista kuluttajat ovat valmiita maksamaan enemmän. Vähittäiskaupat saavat erikoisbrändeistä paremman katteen. Fiskars pienentää asiakassuhteisiin ja jakeluun liittyviä riskejä kehittämällä kauppasuhteita sekä panostamalla ensiluokkaiseen myyntiin ja palveluun. Fiskars on investoinut viime vuosina johdonmukaisesti myyntiorganisaatioonsa ja toimitusketjuunsa pystyäkseen vastaamaan tehokkaasti asiakkaiden muuttuviin vaatimuksiin.

Fiskars pystyy erottautumaan kilpailijoistaan laajan kuluttajajymmärryksen sekä puolueettoman markkinatuntemuksen ansiosta. Kategorioiden asiantuntemustamme hyödyntämällä pyrimme saavuttamaan luotetun neuvonantajan roolin ja vahvistamaan kump-

panuuttamme valikoitujen vähittäismyyjien kanssa. Näin voimme kehittää edelleen brändikokemusta ja lisätä näkyvyyttämme vähittäismyymälöissä samalla, kun kasvatamme myös vähittäismyyjien liikevaihtoa.

#### Maine

Mikä tahansa tapahtuma, joka vaikuttaa negatiivisesti kuluttajien luottamukseen brändejämme tai mainettamme kohtaan, voi haitata liiketoimintaamme. Tyypillisesti negatiivinen vaikutus liittyisi tiettyyn brändiin tietyillä markkinoilla. Merkittävä mainekriisi voisi kuitenkin laajentua markkina-alueelta toiselle alentaen konsernin liikevaihtoa ja tulosta oleellisesti.

Suurin osa konsernin liikevaihdosta ja tuloksesta syntyy kuudesta kansainvälisestä pääbrändistä, joista Fiskars-brändi on suurin. Fiskars on luonut prosesseja brändien menestyksen tehokkaaseen seurantaan. Brändin arvoa uhkaavaan tilanteeseen puututaan ennalta määritetyillä toimilla.

Fiskars on luonut kriisinhallinnan ja kriisiviestinnän käytännöt, joilla pyritään minimoimaan konsernin tai brändien mainetta koskevan kriisitilanteen negatiiviset vaikutukset.

#### Immateriaalioikeudet

Fiskars on alttiina immateriaalioikeuksiensa loukkauksille, ja kyvyttömyys puolustaa näitä oikeuksia voisi alentaa konsernin liikevaihtoa ja tulosta, sekä johtaa väärennettyjen tuotteiden markkinaosuuden kasvamiseen. Väärennettyjen tuotteiden puutteellinen laatu tai turvallisuus voi heikentää kuluttajien luottamusta Fiskarsin brändeihin.

Omassa tuotekehitystoiminnassaan Fiskarsilla on vaarana loukata tahattomasti muiden osapuolten immateriaalioikeuksia. Se, että Fiskars loukkaisi muiden osapuolten immateriaalioikeuksia, voisi aiheuttaa kustannuksia ja vahingoittaa Fiskarsin mainetta.

Fiskarsin omistama ja kehittämä strategisten immateriaalioikeuksien arvokas valikoima on tärkeä työkalu konsernin brändien erottautumisessa. Fiskars on luonut kaikki toiminnot kattavat prosessit ja järjestelmät immateriaalioikeuksiensa globaalien valikoiman proaktiiviseen ja tehokkaaseen hallintaan.

Fiskars hyödyntää immateriaalioikeuksien ja innovaatioiden suojaamisessa erilaisten tapojen yhdistelmää. Fiskarsilla on käytössään seurantaprosessit ja toimintasunnitelmat oikeuksia loukkaavien tuotteiden ja käytäntöjen ehkäisemiseksi.

Fiskars myös valvoo aktiivisesti kilpailijoiden immateriaalioikeuksia saadakseen käsityksen kilpailuympäristöstä ja välttääkseen loukkaamasta kolmansien osapuolten oikeuksia. Immateriaalioikeuksiin liittyvä koulutus on pakollista aiheeseen liittyvissä tehtävissä työskentelevälle henkilöstölle, ja Fiskars on luonut prosessit muiden osapuolten immateriaalioikeuksien kunnioittamisen varmistamiseksi.

#### Ihmiset ja toimintakulttuuri

Fiskarsin kasvustrategian ja siihen liittyvien muutosohjelmien menestyksessä toteutus riippuu siitä, kuinka hyvin yhtiö onnistuu lahjakkaiden ja sitoutuneiden ammattilaisten palkkaamisessa ja palveluksessa pitämisessä. Kyvyttömyys ylläpitää ja kehittää sitoutumista sekä innostavaa yrityskulttuuria saattaa johtaa kriittisten resurssien sekä strategisten avainhenkilöiden menetyksiin.

Fiskarsilla on meneillään suuri muutos ja strategisissa tehtävissä työskentelevien tärkeiden työntekijöiden menettäminen, työntekijöiden heikko sitoutuminen sekä epäonnistuminen hyvään suoritukseen tähtäävän työskentelykulttuurin ylläpitämisessä voisi vaikuttaa Fiskarsin mahdollisuuksiin saavuttaa tavoitteitaan. Fiskars keskittyy jatkossakin vahvan johtajuuden ja yhteisen kulttuurin rakentamiseen. Investoimme johtajuuteen sekä osaamisen kehittämiseen, ja yhtiön johto on sitoutunut edistämään työntekijöiden sitoutumista. Seuraamme kehitystä säännöllisesti eri tavoin.

Mikäli epäonnistuisimme asianmukaisesti huolehtimaan työturvallisuudesta, saattaisi siitä aiheutua vahinkoa työntekijöillemme, maineellemme, omaisuudellemme tai tuotannolle. Työturvallisuutta seurataan mittaamalla sattuneiden tapaturmien lukumäärää, tapahtumataajuutta sekä läheltä piti -tilanteiden määrää. Olemme asettaneet nolla poissaoloon johtavaa tapaturmaa konsernitason tavoitteeksi. Yhtiö on sitoutunut parantamaan turvallisuuskulttuuriaan pitkäjänteisesti. Työturvallisuuden kehitystä seurataan kuukausittain. Jatkamme työturvallisuuden raportoinnin kehittämistä ja laajentamista .

Eri sidosryhmien vaatimukset kasvavat liittyen yritysten vastuullisen liiketoiminnan kehittämiseen ja eettisten toimintatapojen, ihmisoikeuksien, ja korruption ja lahjonnan vastaisen työn edistämiseksi. Jos Fiskars ei kykene vastaamaan näihin odotuksiin, sillä voi olla negatiivinen vaikutus maineeseen ja jopa myyntiin. Fiskars näkee aiheet myös operatiivisena

riskinä, sillä ne vaikuttavat työtehokkuuteen, turvallisen toimintaympäristön rakentamiseen ja syrjinnän vastaisen kulttuurin kehittämiseen.

Fiskarsin politiikat kuvaavat Fiskarsin lähestymistavan ihmisoikeuksiin ja lahjonnan ja korruption vastaiseen työhön. Aiheita johdetaan säännöllisten koulutusten, rikkomusten raportoimiseksi kehitetyn raportointimallin ja korjaavien toimenpiteiden implementointisuunnitelmien avulla.

#### Toimitusketju

Fiskarsin tuotantostrategia perustuu oman valmistuksen ja huolellisesti valittujen toimittajakumppanien yhdistelmään. Fiskars hankkii osia ja raaka-aineita useilta toimittajilta. Toimitusketjuun liittyviä prioriteettejamme ovat tehokas ja joustava valmistus, joustavat logistiikkarakenteet sekä toimittajavalikoiman konsolidointi ja vastuullisen toimitusketjun turvaaminen.

Valmistustoiminnan monipuolistuminen kasvattaa yhtiölle aiheutuvia toimitusketjuun liittyviä riskejä. Yhtiöllä on omaa tuotantoa useissa toimipaikoissa, ja useimmat toimittajat sijaitsevat Fiskarsin tärkeimpien markkinoiden ulkopuolella.

Muutokset markkinoilla tapahtuvat nopeasti, minkä vuoksi Fiskarsin voi olla vaikea varmistaa, että muotoilu, laatu, hinta ja tuotteiden saatavuus oikeassa paikassa oikeaan aikaan ovat tasapainossa. Fiskarsiin kohdistuu myös yhä enemmän yhtiön omien tai toimittajien valmistuslaitosten sijaintimaiden juridisia, taloudellisia, poliittisia ja sääntelyyn liittyviä riskejä, jotka voivat vaikuttaa tuotteiden saatavuuteen.

Tuotantopisteen tai logistiikkaketjun häiriöt voivat estää tuotteiden asianmukaisen toimituksen asiakkaille. Epäonnistuminen tuotteiden toimittamisessa oikeaan aikaan voi johtaa tuotevalikoiman supistuksiin vähittäiskaupassa tai jopa asiakkaiden menetyksiin. Tuotteiden saatavuusongelmat tai muut asiakassopimusten rikkomukset voivat myös johtaa sakkoihin.

Toimitusketjun vastuullisuuteen liittyvien kuluttajaodotusten laiminlyönti voi vaikuttaa kuluttajien luottamukseen brändejämme kohtaan. Läpinäkyvyys rajoittuu pääasiassa Fiskarsin suoriin tavarantoimittajiin ja haaste on johtaa riskejä kauempana toimitusketjussa.

Fiskarsin tavoitteena on rakentaa konsernin arvoja ja korkeita laatustandardeja noudattava sekä asiakkaidemme odotukset täyttävä vahva kumppaniverkosto. Vaadimme kumppaneiltamme ja heidän kumppaneiltaan sitoutumista työ- ja ihmisoikeuksia,

terveyttä ja turvallisuutta, ympäristöä sekä liiketoiminnan eettisyyttä koskeviin periaatteisiin. Toimittajien edellytetään toimivan Fiskarsin toimittajia koskevien toimintaohjeiden mukaisesti, mikä varmistetaan auditoinein.

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.

#### Raaka-aineet ja komponentit

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

Raaka-ainekustannukset ovat suhteellisen pieni osa Fiskarsin kustannuksista, ja yksittäisen raaka-aineen huomattavallakin hinnannousulla olisi vain kohdalainen vaikutus kannattavuuteen. Pitkään jatkuvilla saatavuusongelmilla saattaisi sen sijaan olla suurempi vaikutus liikevaihtoon ja tulokseen.

Niukkuus vedestä tai uusiutumattomien fossiilipohjaisten polttoaineiden varantojen rajallisuuden odotetaan muodostuvan maailmanlaajuisesti haasteeksi pitkällä aikavälillä ja aiheuttavan raaka-ainekustannusten nousua ja jopa keskeytyksiä tuotannossa. Tällä hetkellä haasteena on vastuullisesti tuotettujen raaka-aineiden, kuten sertifioitujen puuaineksen, uusiutuvista materiaaleista valmistettävien muovien ja kierrätettyjen raaka-aineiden rajallinen saatavuus sekä korkeammat hinnat.

Fiskars on solminut hintariskien hallitsemiseksi ensisijaisten raaka-ainetoimittajien kanssa pitkäaikaisia sopimuksia. Suomessa sijaitsevien tehtaiden käyttämän sähkön hinta suojataan johdannain avulla. Välttääkseen saatavuuteen liittyviä riskejä yhtiö pyrkii turvaamaan tärkeimpien materiaalien saatavuuden käyttämällä useita toimituslähteitä. Fiskars tutkii myös mahdollisuuksia lisätä vastuullisesti tuotettujen raaka-aineiden käyttöä.



### Tuotevastuu

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.

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. Useissa maissa lainsäädäntö voi edellyttää Fiskarsin vetävän tuotteitaan myynnistä myös muissa erityistilanteissa.

Tuotteen takaisinvedosta voi seurata kustannuksia, jos suuri määrä viallisia tuotteita on vedettävä myynnistä useilla maantieteellisillä alueilla. Pahimassa tapauksessa vialliset tuotteet voivat aiheuttaa henkilövahinkoja ja asettaa yhtiön velvolliseksi maksamaan kuluttajille huomattavia vahingonkorvauksia, joihin voi joissakin maissa sisältyä myös rangaistus-seuraamuksia.

Joissakin maissa viranomaiset voivat myös vaatia ja mahdollisesti kerätä huomattavia sakkoja tuoteturvallisuuteen liittyvien säännösten väitetyistä rikkomuksista.

Fiskarsin tuotekehitysprosessit perustuvat jatkuvaan testaukseen ja oppimiseen, ja yhtiö on investoinut tuotekehitys- ja laadunvarmistusresursseihin. Fiskars pyrkii varmistamaan huolellisten laatu- ja tuoteturvallisuusprosessien avulla, että tuote on turvallinen ja käyttötarkoitukseensa sopiva ja että tuote täyttää kaikki materiaali- ja laatuvaatimukset.

### Sää ja kausiluontoisuus

Konsernin joidenkin tuotteiden kysyntä vaihtelee sään mukaan, erityisesti puutarhatyökalujen ja kastelutuotteiden kysyntä kasvaa keväällä ja lumityökalujen talvella. Poikkeukselliset sääolot, kuten kylmä ja sateinen kevät tai lumeton talvi, voivat vaikuttaa negatiivisesti näiden tuotteiden myyntiin. Äärimmäisten sääolojen ja pidentyvien kylmien ja kuivien jaksojen odotetaan lisääntyvän tulevaisuudessa ilmastonmuutoksen seurauksena.

Kausivaihtelut ja sääolot vaikuttavat tyypillisesti vain tiettyihin liiketoimintoihin. Pitkään jatkuva poik-

keuksellisen huono sää laajalla maantieteellisellä alueella voisi kuitenkin johtaa kysynnän lyhyen aikavälin vaihteluihin, jolloin seurauksena voi olla varastojen kasvu tai myynnin menetys.

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

Fiskarsin strategiana on tasapainottaa kausiluonteisuutta kehittämällä valikoimaa ja luomalla välisesonkeja markkinointitoimien avulla. Fiskars ei tee suojauksia 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.

### Tietojärjestelmät

Fiskarsin riippuvuus keskitetyistä tietojärjestelmistä on kasvanut ja tietoturvaloukkauksilla, toimintahäiriöillä tai käyttökatkoksilla saattaa olla oleellinen haitallinen vaikutus Fiskarsin tulokseen. Yhtiön uhkana ovat erilaiset tietoturvariskit, mukaan lukien maailmanlaajuisesti lisääntyvät tietoturvahyökkäykset sekä erilaiset petosyritykset.

Haittaohjelmat, ohjelmistovirheet tai käyttökatkokset keskitetyissä tietojärjestelmissä saattavat estää tärkeiden liiketoimintatietojen käytön, mikä aiheuttaa ongelmia liiketoimintaprosessien sujuvuuteen. Tämä voisi vaikuttaa liiketoimintoihin ja sitä kautta taloudelliseen tulokseen joko paikallisesti tai globaalisti. Tietoturvahyökkäykset ja petokset voivat aiheuttaa merkittäviä taloudellisia tappioita.

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 osaamisista järjestetään koulutusta. Häätätilanteiden ja niistä palautumisen hallinnan prosessit on dokumentoitu, ja tärkeimmät henkilöstöt ovat saaneet aiheesta koulutusta.

Yhtiö on säännönmukaisten turvallisuustarkastusten ja katselmointien tulosten perusteella lisännyt panostuksiaan tietojärjestelmien turvallisuuteen. Muutokset uusiin ja vanhoihin IT-järjestelmiin tehdään

vakioprosessien ja -menettelyjen mukaisesti. Kaikki muutokset hyväksytään, tarkastetaan ja testataan ennen tuotantokäyttöä.

### Verotus ja lakien ja säädösten noudattaminen

Yhtiö on alttiina riskeille, jotka liittyvät monitulkintaisen ja muuttuvien kansainvälisten lakien ja säädösten sekä verolainsäädännön noudattamiseen sekä oikeudenkäynteihin, mukaan lukien kilpailuoikeus, lahjonta, ihmisoikeudet, turvallisuus sekä tietosuoja ja jotka voivat luoda erilaisiin viranomaisiin kohdistuviin verovelvollisuuksiin liittyvää epävarmuutta.

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

Tuotteitamme tai tuotantoamme koskevan sääntelyn muuttuminen, esimerkiksi koskien vaarallisia aineita, saattaa lisätä investointeja ja kustannuksia. Fiskarsilla on käytössään erilaisia vaatimuksenmukaisuusohjelmia, ohjeistusta, koulusta ja kaikille työntekijöille pakollinen koulutus toimintaohjeesta sekä oikeudellisesti sitova toimittajien toimintaohje kaikille lopputuotteita valmistaville toimittajille. Vaatimuksenmukaisuuteen liittyviä riskejä pyritään hallinnoimaan eri liiketoimintaprosesseihin liittyvillä kontrolleilla. Yhtiö kehittää edelleen konserninlaajuisia vaatimustenmukaiseen toimintaan liittyviä käytäntöjään tarkoituksenaan varmistaa, että sen työntekijät maailmanlaajuisesti ovat tietoisia asianmukaisista vaatimuksista ja toimivat niiden mukaisesti.

Lisääntyneet verotustoimet voivat johtaa kaksinkertaiseen verotukseen sekä sakkoihin ja korkoihin liittyviin lisäkustannuksiin. Asioiden väitetyt laiminlyönnit voisivat vahingoittaa yhtiön mainetta. Muutokset verotuksessa tai tuontitulleissa maissa joissa Fiskarsilla on toimintaa voivat vaikuttaa yhtiön tulokseen.

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 tunnistaakseen niiden vaikutukset konsernin efektiiviseen veroasteeseen. Fiskars arvioi verovelkojaan ja -saamisiaan hyödyntäen ammattilaisten neuvoja päätöksentekonsa tukena.

### Yrityskaupat

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

Ostettujen liiketoimintojen suorituskyky saattaa poiketa odotetusta. Tärkeiden työntekijöiden menettäminen ja integrointitavoitteissa epäonnistuminen voi johtaa siihen, ettei Fiskars pysty saavuttamaan yrityskauppoihin liittyviä strategisia ja kaupallisia tavoitteitaan. Tämä voi vaikuttaa Fiskarsin liikevaihtoon ja kannattavuuteen.

Fiskars minimoi näitä riskejä suunnittelemalla 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.

### Ilmastonmuutos ja ympäristö

Ilmastonmuutos on keskeinen haaste maailmanlaajuisesti ja se saattaa vaikuttaa Fiskarsin taloudelliseen toimintaan ja yhtiön suorituskykyyn. Sääntely, kuten Pariisin ilmastopöytäkirja ja EU-direktiivi uusiutuvista lähteistä peräisin olevan energian käytön edistämisestä, määrittelee tavoitteita uusiutuvan energian käytölle, energiatehokkuudelle ja päästöille. Mahdolliset uudet verot voivat nostaa energian hintaa.

Fiskars on arvioinut tuotantolaitoksiinsa liittyviä mahdollisia ympäristövastuita eikä yhtiöllä ole tällä hetkellä merkittäviä ympäristöön liittyviä investointitarpeita. Eräät Fiskarsin tuotantopaikoista ovat kuitenkin olleet toiminnassa yli 100 vuotta. Tyypillisesti

vaarallisten kemikaalien käsittely, hävittäminen ja käyttö ei ole ollut säänneltyä, kontrolloitua tai valvottua tällaisten tuotantopaikkojen alkuvaiheen toiminnassa kuten nykyään.

Mahdolliset ympäristövastuut voivat johtaa kolmansien osapuolten toimenpiteisiin, korjaaviin toimiin, käyttöpääomainvestointeihin tai muihin kuluihin. Muutokset ympäristöön liittyvässä sääntelyssä voivat aiheuttaa tuotanto- ja jakelukustannusten kasvua sekä lisätä investointeja. Toimintahäiriöt tai virheet voivat aiheuttaa päästöjä, jotka saattavat vahingoittaa mainettamme, johtavat rangaistuksiin, vahinkoihin tuotantolaitoksille tai ympäristölle sekä aiheuttavat mahdollisten vahinkojen korjauskustannuksia.

Fiskarsin toimenpiteet kestävä kehityksen edistämiseksi sisältävät myös ympäristöasiat ja yhtiö pyrkii hallinnoimaan ympäristöriskejä järjestelmällisen riskienhallinnan avulla. Fiskars on sitoutunut edistämään kiertotaloutta läpi arvoketjun, ja se pyrkii vastustamaan ilmastonmuutosta toimenpiteillä jotka alentavat päästöjä ja energiankäyttöä sekä edistävät uusiutuvien energialähteiden käyttöä. Fiskars seuraa ja toteuttaa ympäristöön liittyviä käytäntöjä omilla tuotantolaitoksillaan sekä tekee yhteistyötä toimittajiensa kanssa parantaakseen niiden toimintaa ja minimoidakseen vaikutukset ympäristöön.

#### Terrorismi

Kansainvälisen terrorismin uhka on lisääntynyt ja Fiskars toimii maissa, missä terrorismi muodostaa vakavan ja pysyvän uhan Terrorismi voi aiheuttaa inhimillistä kärsimystä, ja lisäksi johtaa tuotannon menetykseen ja siten myynnin ja asiakasarvon menetykseen.

Fiskars tekee yhteistyötä antiterroristijärjestöjen kanssa varmistakseen tehokkaimmat turvatoimet riskien rajaamiseksi.

#### Valuuttakurssit

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. Kaupankäyntivaluuttariskin kannalta merkittävimpiä riskejä ovat Thaimaan bahtin vahvistuminen sekä Japanin jenin, Australian dollarin ja Ruotsin kruunun heikentyminen. Merkittävin muuntoriski liittyy Yhdysvaltain dollarin heikentymiseen.

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.

Yhtiö pyrkii hallinnoimaan kaupallisiin kassavirtoihin liittyviä valuuttariskejä ensisijaisesti liike-toiminnallisin keinoin. Tuotantopanokset hankitaan ja tuotteet myydään pääasiassa konserniyhtiöiden paikallisvaluuttana. Netto-osuus arvioidusta valuuttamääräisestä viennistä ja tuonnista suojataan enintään 12 kuukautta etukäteen valuuttatermiineillä ja valuutanvaihtosopimuksilla. Valuuttakurssimuutoksista johtuva mahdollinen negatiivinen vaikutus konserniti-linpäätökseen on suojauksen ulkopuolella.

#### Sijoitukset

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. Sijoitukset ovat alttiina sijoittamiseen liittyville yleisille riskeille, ja sijoitusten arvo voi pienentyä monista syistä. Keskeisinä riskeinä pidetään rahoitusmarkkinoiden heikentymistä, korkojen tai valuuttakurssien muutoksia sekä maksujen laiminlyöntiriskiä.

Wärtsilän osakkeet yhdessä muiden sijoitusten kanssa muodostavat aktiivisen sijoitussalkun, jota käsitellään käypään arvoon laajassa tuloslaskelmassa tulosvaikutteisesti kirjattavina rahoitusvaroina.

Hallituksen hyväksymään investointipolitiikkaan on kirjattu sijoitustoiminnan periaatteet, kuten tavoitteet, ohjeet ja riskienhallintamenettelyt. Riskienhallintatoimiin sisältyy esimerkiksi eri rahoitusmuotoihin ja -instrumentteihin sekä vastapuoliin liittyviä rajoitteita, ja riskienhallintatoimet määrittävät myös riskien arvioinnin ja raportoinnin periaatteet.

# Palkka- ja palkkioselvitys

#### FISKARSIN PALKITSEMISFILOSOFIA

Fiskarsin palkitsemisfilosofia ja -rakenteet on suunniteltu markkinarelevantteiksi ja suoritukseen perustuviksi niin, että poikkeuksellisen hyvästä suorituksesta palkitaan keskivertosuoritusta paremmin. Useimpien Fiskarsin työntekijöiden palkitseminen koostuu peruspalkasta, bonuksesta ja eduista. Bonukset sisältävän kokonaispalkitsemisen tulee olla kilpailukykyinen kyseisellä markkinalla. Kunkin työntekijän palkka perustuu kyseisen maan yleiseen palkkatasoon, vastualueeseen, osallisuuteen liiketoiminnassa, kokemukseen ja suoritukseen. Bonuskäytäntö tukee suoritukseen perustuvaa palkitsemisfilosofiaa.

#### HALLITUKSEN PALKITSEMINEN

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

Vuonna 2017 yhtiökokous päätti hallituksen jäsenten vuosipalkkioiksi:

- hallituksen puheenjohtaja: 90 000 euroa
- hallituksen varapuheenjohtaja: 60 000 euroa
- hallituksen jäsenet: 45 000 euroa

Tämän lisäksi hallituksen ja hallituksen muiden valiokuntien kuin tarkastusvaliokunnan kokouksista maksetaan kokouspalkkio, joka on 750 euroa/kokous Suomessa asuville ja 2 000 euroa/kokous ulkomailla asuville hallituksen jäsenille ja 1 500 euroa/kokous hallituksen ja hallituksen valiokuntien puheenjohtajille. Tarkastusvaliokunnan kokouksista maksetaan kokouspalkkio, joka on 1 000 euroa/kokous Suomessa asuville ja 2 250 euroa/kokous ulkomailla asuville hallituksen jäsenille ja 2 500 euroa/kokous tarkastusvaliokunnan puheenjohtajalle. Hallituksen jäsenille korvataan lisäksi matka- ja muut kulut, jotka ovat syntyneet heidän hoitaessaan yhtiön asioita. Hallituksen jäsenille maksetut palkkiot olivat yhteensä 819 250 euroa vuonna 2017. Hallituksen jäsenet eivät ole mukana Fiskarsin kannustinjärjestelmissä, eivätkä he ole työ- tai toimisuhteessa yhtiöön.



**HALLITUKSEN JÄSENTEN PALKKIOT  
VUODELTA 2017**

	Vuosipalkkio	Kokouspalkkio	Yhteensä
Nimi	euroa	euroa	euroa
Paul Ehrnrooth, puheenjohtaja	90 000	45 000	135 000
Alexander Ehrnrooth, varapuheenjohtaja	60 000	18 250	78 250
Louise Fromond	45 000	16 000	61 000
Gustaf Gripenberg	45 000	16 000	61 000
Ingrid Jonasson Blank	45 000	48 000	93 000
Jyri Luomakoski, tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja	45 000	22 750	67 750
Inka Mero	45 000	20 250	65 250
Fabian Månsson	45 000	34 000	79 000
Ritva Sotamaa	45 000	35 000	80 000
Peter Sjölander	45 000	54 000	99 000
<b>Yhteensä</b>	<b>510 000</b>	<b>309 250</b>	<b>819 250</b>

**TOIMITUSJOHTAJAN KANNUSTINJÄRJESTELMÄN  
PERIAATTEET VUONNA 2017**

	Minimi	Tavoite	Maksimi
Vuotuinen bonuspalkkio-ohjelma, % vuosipalkasta	0	50–75 %	75–102,5 %
Pitkän aikavälin kannustinohjelma, % vuosipalkasta	0	80–125 %	160–250 %

**JOHTORYHMÄN KANNUSTINJÄRJESTELMÄN  
PERIAATTEET VUONNA 2017**

	Minimi	Tavoite	Maksimi
Vuotuinen bonuspalkkio-ohjelma, % vuosipalkasta	0	30–75 %	45–150 %
Pitkän aikavälin kannustinohjelma, % vuosipalkasta	0	30–100 %	60–200 %

**JOHTORYHMÄN PALKITSEMISEN  
PÄÄPIIRTEET**

Hallitus valitsee toimitusjohtajan ja hyväksyy hänen johtajasopimuksensa ehdot sekä palkitsemisen. Hallitus nimittää myös konsernin johtoryhmän jäsenet, hyväksyy heidän työsuhteidensa ehdot ja muun palkitsemisen sekä päättää konsernin palkitsemisjärjestelmien perusteista. Hallituksen palkitsemisvaliokunta vastaa näiden asioiden valmistelusta.

Peruspalkan lisäksi Fiskars tarjoaa yhtiön ylimmälle johdolle erilaisia suorituksen parantamiseen tähtäviä palkkio-ohjelmia. Yhtiöllä on vuotuinen bonuspalkkio-ohjelma ja pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä. Lisäksi Suomessa ja Isossa-Britanniassa asuvilla johtoryhmän jäsenillä on vapaaehtoinen maksuperusteinen lisäeläkevakuutus.

**Kannustinohjelman rakenne**

Sekä vuotuisen bonuspalkkio-ohjelman että pitkän aikavälin kannustinohjelman tarkoituksena on palkita ennalta vahvistettujen tavoitteiden saavuttamisen perusteella. Kannustinohjelman kuuluville määritetään tavoitetaso, jonka perusteella kannustinpalkkio määräytyy prosenttiosuutena peruspalkasta. Kannustintavoitteet ovat tavoitemahdollisuus, eivätkä ne takaa palkkion maksamista.

Vuotuisen bonuspalkkio-ohjelman palkkiot maksetaan vertaamalla suoritusta ohjelman mittareihin.

Mittarit voivat koostua taloudellisista ja toiminnallisista mittareista sekä muista henkilökohtaisista tavoitteista. Mahdollisen palkkion suuruus vaihtelee nolasta maksimiprosenttiin vuosipalkasta. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän muiden jäsenten enimmäistaso on 1,5 kertaa tavoitetaso, poikkeuksena Functional-liiketoimintayksikön johtaja, jonka enimmäistaso on kaksi kertaa tavoitetaso.

Fiskarsilla on pitkän aikavälin kannustinohjelma, johon kuuluvat avainhenkilöt hallitus valitsee vuosittain. Ansaintakriteereinä ovat taloudelliset tavoitteet, joista hallitus päättää vuosittain. Pitkän aikavälin kannustintavoitteet ajanjaksolle 2017–2019 ovat yksinomaan taloudellisia ja sidottu yhtiön liikevaihtoon ja kumulatiiviseen liiketulokseen kyseiseltä ajanjaksolta vuoden 2019 lopussa. Toimitusjohtajan ja operatiivisen johtajan tavoitteista 50 % ovat samat kuin muulle johdolle, ja 50 % tavoitteista on sidottu kumulatiiviseen yhtiön osakkeen kokonaistuottoon (Total Shareholder Return) sisältäen kumulatiivista liiketulosta koskevan kynnnyksen.

Pitkän aikavälin kannustinohjelman ansaintajakso on kolme vuotta. Palkkio maksetaan ansaintajaksoa seuraavan vuosineljänneksen aikana. Vuoden 2017–2019 aikavälin suoritukseen perustuvat palkkiot maksetaan vuoden 2020 ensimmäisellä neljänneksellä.

## TOIMITUSJOHTAJAN PALKITSEMINEN

Toimitusjohtajan palkitseminen koostuu palkasta, vuotuisesta bonuspalkkiosta ja pitkän aikavälin kannustinohjelmasta. Toimitusjohtajan kannustinohjelmien tavoitetaso on 50–75 % kiinteästä vuosipalkasta. Vuonna 2017 vuotuisen bonuspalkkion taloudelliset tavoitteet liittyivät liikevaihdon kasvuun, oikaistuun

liiketulokseen ja rahavirtaan. Pitkän aikavälin kannustinohjelman 2016–2018 taloudelliset tavoitteet liittyivät liikevaihtoon, kumulatiiviseen liiketulokseen ja yhtiön osakkeen kokonaistuottoon (TSR). Toimitusjohtajan pitkän aikavälin kannustinohjelman tavoitetaso on 80–125 % kiinteästä vuosipalkasta.

	Vuotuisen bonuspalkkion tavoite- ja maksimi-%	Pitkän aikavälin kannustintavoite- ja maksimi-%
Kari Kauniskangas, toimitusjohtaja 1.1.–15.2.2017	75 % ja 102,5 %	125 % ja 250 %
Teemu Kangas-Kärki, väliaikainen toimitusjohtaja 15.2.–8.10.2017	50 % ja 75 %	80 % ja 160 %
Jaana Tuominen, toimitusjohtaja 9.10.2017 lähtien	75 % ja 90 %	100 % ja 200 %

TOIMITUSJOHTAJA JAANA TUOMINEN  
9.10.2017 LÄHTIEN

Toimitusjohtajan palkitseminen koostuu kiinteästä vuosipalkasta, vuotuisesta bonusohjelmasta ja pitkän aikavälin kannustinohjelmasta. Kiinteä vuosipalkka on 500 000 euroa, mukaan lukien luontaisedut (auto ja matkapuhelin). Toimitusjohtajan vuotuisen bonuspalkkion tavoitetaso on 75 % ja maksimitaso 90 % kiinteästä vuosipalkasta.

Toimitusjohtaja osallistuu sopimussuhteensa keston mukaisesti käynnissä olevaan osakepohjaiseen pitkän aikavälin kannustinjärjestelmään. Kannusjärjestelmässä on kolmivuotiset ansaintajaksot, jotka muodostuvat kalenterivuosista 2015–2017, 2016–2018 ja 2017–2019. Toimitusjohtajan pitkän aikavälin kannustinohjelman tavoitetaso on 100 % ja maksimitaso 200 % kiinteästä vuosipalkasta. Toimitusjohtajan tulee kerryttää osakeomistustaan, kunnes hänen omistamiensa yhtiön osakkeiden arvo vastaa vähintään 100 % vuosittaisesta bruttopalkasta.

Vuonna 2017 vuotuisen bonuspalkkion taloudelliset tavoitteet liittyivät liikevaihdon kasvuun, oikaistuun liiketulokseen ja kassavirtaan. Pitkän aikavälin kannustinohjelman taloudelliset tavoitteet liittyivät konsernin liikevaihtoon, kumulatiiviseen liiketulokseen ja osakkeen kokonaistuottoon.

Toimitusjohtajan vapaaehtoiseen eläkevakuutukseen maksetaan 20 % hänen kiinteästä vuosipalkastaan.

Toimitusjohtajalla on oikeus 250 000 euron suuruiseen sitouttamispalkkioon, joka maksetaan vuoden 2018 ensimmäisellä vuosineljänneksellä. Sitouttamispalkkio on maksettava täysimääräisesti takaisin, mikäli toimitusjohtaja eroaa ennen kuin on toiminut kaksi vuotta tehtävässään.

Toimitusjohtajan toimitusjohtajasopimus päättyy hänen saavuttaessaan lakisääteisen eläkeiän. Sekä yhtiöllä että toimitusjohtajalla on kuuden kuukauden irtisanomisaika. Yhtiön toimesta tapahtuvan irtisanomisen yhteydessä kuuden kuukauden irtisanomisajan palkan lisäksi maksetaan yhden vuoden kiinteää palkkaa vastaava määrä.

Toimitusjohtaja Jaana Tuomisen palkka luontoisetuineen ja bonuspalkkioineen oli vuonna 2017 yhteensä 120 292 euroa.

Toimitusjohtaja Jaana Tuomisen palkkiot  
vuonna 2017

	2017
Peruspalkka, euroa	120 292
Bonuspalkkio edelliseltä vuodelta, euroa	0
Pitkän aikavälin kannustinohjelman perusteella maksetut bonuspalkkiot, euroa	0
<b>Yhteensä, euroa</b>	<b>120 292</b>
Maksut vapaaehtoiseen eläkevakuutukseen, euroa	23 947

VÄLIAIKAINEN TOIMITUSJOHTAJA  
TEEMU KANGAS-KÄRKI AJALLA  
15.2.–8.10.2017

Toimitusjohtajan palkitseminen koostuu palkasta, vuotuisesta bonuspalkkiosta ja pitkän aikavälin kannustinohjelmasta. Toimitusjohtajan kannustinohjelmien tavoitetaso on 50 % kiinteästä vuosipalkasta. Vuonna 2016 vuotuisen bonuspalkkion taloudelliset tavoitteet liittyivät liikevaihdon kasvuun, oikaistuun liiketulokseen ja rahavirtaan. Pitkän aikavälin kannustinohjelman 2016–2018 taloudelliset tavoitteet liittyivät liikevaihtoon, kumulatiiviseen liiketulokseen ja yhtiön osakkeen kokonaistuottoon (TSR). Toimitusjohtajan pitkän aikavälin kannustinohjelman tavoitetaso on 80 % kiinteästä vuosipalkasta.

Toimitusjohtajalle on otettu vapaaehtoinen maksuperusteinen lisäeläkevakuutus, johon maksetaan 20 % hänen edellisen vuoden vuosipalkastaan ilman bonuspalkkioita.

Väliaikaisen toimitusjohtajan Teemu Kangas-Kärjen  
palkkiot vuonna 2017

	2017
Peruspalkka, euroa	328 290
Bonuspalkkio edelliseltä vuodelta, euroa	165 783
Pitkän aikavälin kannustinohjelman perusteella maksetut bonuspalkkiot, euroa	122 400
<b>Yhteensä, euroa</b>	<b>616 474</b>
Maksut vapaaehtoiseen eläkevakuutukseen, euroa	62 492

Toimitusjohtajan toimitusjohtajasopimus päättyy lakisääteiseen eläkeikään. Sekä yhtiöllä että toimitusjohtajalla on kuuden kuukauden irtisanomisaika. Yhtiön toimesta tapahtuvan irtisanomisen yhteydessä maksettavan korvauksen määrä vastaa yhden vuoden palkkaa kuuden kuukauden irtisanomispalkan lisäksi.

Väliaikaisen toimitusjohtajan Teemu Kangas-Kärjen palkka luontoisetuineen ja bonuspalkkioineen oli vuonna 2017 yhteensä 616 747 euroa. Kiinteän vuosipalkan osuus oli 328 290 euroa, vuodelta 2016 maksettujen bonuspalkkioiden osuus 165 783 euroa ja vuosilta 2014–2016 maksettujen pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän palkkioiden osuus 122 400 euroa.

**TOIMITUSJOHTAJA KARI KAUNISKANGAS  
AJALLA 1.1.–15.2.2017**

Toimitusjohtajan palkitseminen koostuu palkasta, vuotuisesta bonuspalkkiosta ja pitkän aikavälin kannustinohjelmasta. Toimitusjohtajan kannustinohjelmien tavoitetaso on 75 % kiinteästä vuosipalkasta. Vuonna 2016 vuotuisen bonuspalkkion taloudelliset tavoitteet liittyivät liikevaihdon kasvuun, oikaistuun liiketulokseen ja rahavirtaan. Pitkän aikavälin kannustinohjelman 2016–2018 taloudelliset tavoitteet liittyivät liikevaihtoon, kumulatiiviseen liiketulokseen ja yhtiön osakkeen kokonaistuottoon (TSR). Toimitusjohtajan pitkän aikavälin kannustinohjelman tavoitetaso on 125 % kiinteästä vuosipalkasta.

Toimitusjohtajalle on otettu vapaaehtoinen maksuperusteinen lisäeläkevakuutus, johon maksetaan 20 % hänen edellisen vuoden vuosipalkastaan ilman bonuspalkkioita.

Toimitusjohtajan toimitusjohtajasopimus päättyy hänen täyttäessään 60 vuotta. Sekä yhtiöllä että toimitusjohtajalla on kuuden kuukauden irtisanomisaika. Yhtiön toimesta tapahtuvan irtisanomisen yhteydessä maksettavan korvauksen määrä vastaa yhden vuoden palkkaa kuuden kuukauden irtisanomispalkan lisäksi.

Toimitusjohtaja Kari Kauniskankaan palkka luontoisetuineen ja bonuspalkkioineen oli vuonna 2017 yhteensä 623 827 euroa. Kiinteän vuosipalkan osuus oli 300 977 euroa, vuodelta 2016 maksettujen bonuspalkkioiden osuus 322 850 euroa ja vuosilta 2014–2016 maksettujen pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän palkkioiden osuus 0 euroa.

Tämän palkka- ja palkkioselvityksen luvut ovat maksuperusteisia. Toimitusjohtajan ja muun johtoryhmän palkat ja palkkiot on esitetty ansaintaperusteisesti Fiskarsin tilinpäätöksen 2017 liitetiedoissa.

**Toimitusjohtaja Kari Kauniskankaan palkkiot vuonna 2017**

	2017	2016	2015
Peruspalkka, euroa	300 977	490 769	517 366*
Bonuspalkkio edelliseltä vuodelta, euroa	322 850	367 526	163 539
Pitkän aikavälin kannustinohjelman perusteella maksetut bonuspalkkiot, euroa	0	349 705	129 276
<b>Yhteensä, euroa</b>	<b>623 827</b>	<b>1 208 000</b>	<b>810 181</b>
Maksut vapaaehtoiseen eläkevakuutukseen, euroa	98 154	94 490**	80 399

\* Sisältää kertaluonteisen 100 000 euron bonuksen ja muita etuuksia 3 135 euron arvosta

\*\* Sisältää vuoden 2015 oikaisumaksun

**JOHTORYHMÄN PALKITSEMINEN**

Vuonna 2017 konsernin johtoryhmän jäsenien vuotuisen bonuspalkkio-ohjelman tavoitetaso oli 30–75 % vuosipalkasta. Ansaintakriteerit liittyivät pääosin konsernin taloudellisiin ja osin henkilökohtaisiin, omaan vastuualueeseen liittyviin tavoitteisiin. Vuonna 2017 taloudelliset tavoitteet liittyivät pääasiassa liikevaihdon kasvuun, oikaistuun liiketulokseen ja kassavirtaan. Johtoryhmän jäsenet kuuluvat yhtiön pitkän aikavälin kannustinjärjestelmään.

Suomessa asuvilla konsernin johtoryhmän jäsenillä on vapaaehtoinen maksuperusteinen lisäeläkevakuutus, johon maksetaan 16–20 % johtajien edellisen vuoden vuosipalkasta ilman bonuspalkkioita. Johtoryhmän jäsenten eläkeikä on 60–68 vuotta.

Johtoryhmän jäsenten (toimitusjohtajaa lukuun ottamatta) palkat luontoisetuineen ja bonuspalkkioineen olivat vuonna 2017 yhteensä 2 343 071 euroa. Kiinteiden vuosipalkkojen osuus oli 1 663 397 euroa. Vuodelta 2016 tuloksesta maksettujen bonuspalkkioiden osuus oli 308 218 euroa, ja pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän perusteella maksetut bonuspalkkiot vuodelta 2014–2016 olivat 371 455 euroa.

**Muiden johtoryhmän jäsenten palkat ja palkkiot 2017**

	2017	2016	2015
Peruspalkka, euroa	1 663 397	2 773 060	2 097 270
Bonuspalkkio edelliseltä vuodelta, euroa	308 218	1 005 364	554 907
Pitkän aikavälin kannustinohjelman perusteella maksetut bonuspalkkiot, euroa	371 455	352 447	380 047
<b>Yhteensä, euroa</b>	<b>2 343 071</b>	<b>4 130 872</b>	<b>3 032 224</b>
Maksut vapaaehtoiseen eläkevakuutukseen, euroa	82 482	221 517	169 377

Tämän palkka- ja palkkioselvityksen luvut ovat maksuperusteisia. Toimitusjohtajan ja muun johtoryhmän palkat ja palkkiot on esitetty ansaintaperusteisesti Fiskarsin tilinpäätöksen 2017 liitetiedoissa.

**Johtoryhmän jäsenet:**

- Teemu Kangas-Kärki, 1.1.–15.2.2017 ja 9.10.–31.12.2017
- Nina Ariluoma, 1.1.2017 lähtien
- Ulrik Garde Due, 1.1.2017 lähtien
- Sari Pohjonen, 10.2.2017 lähtien
- Paul Tonnesen, 31.3.2017 lähtien

# Fiskars Oyj Abp

FISKARS OYJ ABP  
Hämeentie 135 A, PL 130  
00561 Helsinki

Puh. 0204 3910

[info@fiskars.fi](mailto:info@fiskars.fi)  
[fiskarsgroup.com](http://fiskarsgroup.com)

