

Making the everyday
extraordinary.

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

Innehållsförteckning

Inledning ⁰³ Bolagsstämma ⁰⁴ Styrelsen ⁰⁵ Styrelsens
huvudsakliga uppgifter ¹² Kommittéer ¹⁴ Verkställande
direktör ¹⁶ Ledningsgruppen ¹⁷ Övrig koncernledning ¹⁸
Kontrollsystem ²³ Riskhantering ²⁷
Redogörelse över arvoden ³⁵

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, Finland.

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

Rekommendationen trädde i kraft den 1.1.2016 och finns tillgänglig på www.cgfinland.fi.

Den här separata redogörelsen över förvaltnings- och styrsystem är den bolagsstyrningsrapport som avses i Rekommendationer 1–28 i Finsk kod för bolagsstyrning. Den här redogörelsen och den övriga information som bolagsstyrningskoden kräver, bolagets bokslutskommuniké, styrelsens verksamhetsberättelse och revisionsberättelsen för året 2017 finns tillgängliga på företagets webbplats www.fiskarsgroup.com senast den 21.2.2018.

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 röst-rätt. Bolagsstämmans viktigaste uppgifter är bland annat att välja styrelse och anta årsredovisningen. Bolagsstämmans övriga uppgifter framgår av bolagsordningen och av finska aktiebolagslagen. Bolaget sammankallar årligen 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 2017 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 ska 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 2017 lämnades ingen sådan begäran in till styrelsen.

BOLAGSSTÄMMA ÅR 2017

Fiskars ordinarie bolagsstämma för år 2017 hölls den 9.3.2017. Styrelseordföranden, styrelsemedlemmarna, verkställande direktören och revisorn var närvarande på bolagsstämman. Stämman fastställde bokslutet, beviljade styrelsens medlemmar och verkställande direktören ansvarsfrihet och beslutade om den dividend som ska betalas ut för räkenskapsåret 2016. Stämman beslutade också om de arvoden som skall utgå till styrelsen, och valde styrelsemedlemmar som ska tjänstgöra fram till slutet av bolagsstämman år 2018. Dessutom valdes företagets revisorer och det beslutades om arvoden. Bolagsstämman bemyndigade styrelsen att förvärva Fiskars egna aktier och fatta beslut om att förmedla dem i enlighet med särskilt överenskomna villkor. Protokollet från bolagsstämman finns till påseendet på bolagets webbplats minst i fem års tid efter bolagsstämman.

Styrelsen

MANDATPERIOD, SAMMANSÄTTNING OCH OBEROENDE

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

I enlighet med bolagsordningen skall styrelsen bestå av minst fem och högst tio medlemmar. Styrelsen ansvarar för att välja en ordförande och en vice ordförande bland medlemmarna. Vid bolagsstämman som hölls den 9.3.2017 valdes tio styrelsemedlemmar. Bolagsstämman återvalde Alexander Ehrnrooth, Paul Ehrnrooth, Louise Fromond, Gustaf Gripenberg, Ingrid Jonasson Blank, Jyri Luomakoski, Inka Mero, Fabian Månsson, Peter Sjölander och Ritva Sotamaa i styrelsen. Vid sitt konstituerande möte efter bolagsstämman valde styrelsen Paul Ehrnrooth till styrelsens ordförande och Alexander Ehrnrooth till styrelsens vice ordförande.

STYRELSEN 31.12.2017



PAUL EHNRROOTH
Född 1965, ekonomie magister
Nationalitet: Finland

Styrelseordförande sedan 2014, styrelsemedlem sedan 2000; Ordförande av personal- och kompensationskommittén och nomineringskommittén

Oberoende av bolaget och beroende av betydande aktieägarna

Turret Oy Ab, verkställande direktör och styrelseordförande 2005–

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

Övriga förtroendeuppdrag:
Styrelseordförande: Savox Group 2004–, Digitalist Group Oyj (Ixonos Oyj fram till den 23.5.2017) 2015– (styrelsemedlem från 2010); Styrelsemedlem: Wärtsilä Oyj Abp 2010–2015

Egna aktieinnehav 31.12.2017: 0 Fiskarsaktier

Aktieäggande via kontrollerade organisationer 31.12.2017: 9 330 961 Fiskarsaktier¹

Aktier som innehas av organisationer där personen utövar inflytande (med anslutning till ledningsuppgifter): 694 080

1. Paul Ehrnrooth, Turret Oy Ab, Jacob Ehrnrooth och Sophia Ehrnrooth har undertecknat ett delägaravtal enligt vilket alla dess parter har förbundit sig att vid Fiskars Oyj Abp:s bolagsstämmor rösta



ALEXANDER EHNRROOTH
Född 1974, ekonomie magister, MBA
Nationalitet: Finland

Vice ordförande, suppleant till styrelsen 2000–2005, styrelsemedlem sedan 2005; Medlem i granskningskommittén och nomineringskommittén

Oberoende av bolaget och beroende av betydande aktieägarna

Virala Oy Ab, verkställande direktör 1995–

Övriga förtroendeuppdrag:
Styrelseordförande: Aleba Corporation 2003–, Belgano Inversiones Oy 1999–; Styrelsemedlem: Ahlstrom Oy 2015–2017 (fusionerades med Munksjö Oy år 2017), Ahlstrom-Munksjö Oy 2014– (Munksjö Oy fram till den 1.4.2017), Wärtsilä Oyj Abp 2010–2015

Egna aktieinnehav 31.12.2017: 855 000 Fiskarsaktier

Aktier som innehas av organisationer där personen utövar inflytande (betydande ekonomiskt intresse, ingen kontroll eller i anslutning till ledningsuppgifter) 31.12.2017: 13 051 880 Fiskarsaktier

i enlighet med Turret Oy Ab. Parterna i delägaravtalet har även avtalat om ömsesidig förköpsrätt ifall någon av dem ämnar sälja Fiskars Oyj Abp:s aktier.



INGRID JONASSON BLANK
Född 1962, civilekonom
Nationalitet: Sverige

Styrelsemedlem sedan 2010

Medlem i personal- och kompensationskommittén

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

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

Övriga förtroendeuppdrag:
Styrelsemedlem: Nordic Morning Group Abp 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–, Bilja AB 2006–

Egna aktieinnehav 31.12.2017: 0 Fiskarsaktier



LOUISE FROMOND
Född 1979, juris kandidat
Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 2010

Medlem i granskningskommittén

Oberoende av bolaget och beroende av betydande aktieägarna

Central arbetserfarenhet:
Helsingfors universitet, assistent och doktorand 2005–2008

Övriga förtroendeuppdrag:
Styrelseordförande: Oy Holdix Ab 2010–; Styrelsemedlem: Louise och Göran Ehrnrooth Stiftelse 2013–, Tremoko Oy Ab 2008–, Bergsrådninnan Sophie von Julins stiftelse 2004–2017, Fromille Oy Ab 1998–

Egna aktieinnehav 31.12.2017: 601 135 Fiskarsaktier

Aktier som innehas av organisationer där personen utövar inflytande (betydande ekonomiskt intresse, ingen kontroll) 31.12.2017: 10 165 537 Fiskarsaktier

STYRELSEN 31.12.2017



GUSTAF GRIPENBERG
Född 1952, teknologie doktor
Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 1986

Ordförande i granskningskommittén 2003–2016
Medlem i granskningskommittén

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Professor på Aalto-universitet 1999–2016 (pensionerad)

Central arbetserfarenhet:
Helsingfors universitet, överassistent 1987–1998

Egna aktieinnehav 31.12.2017: 243 320 Fiskarsaktier

Aktier som innehas av organisationer där personen utövar inflytande (betydande ekonomiskt intresse, ingen kontroll eller ledande ställning, ingen kontroll)
31.12.2017: 4 117 295



JYRI LUOMAKOSKI
Född 1967, MBA
Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 2016

Ordförande i granskningskommittén

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Uponor Oyj , verkställande direktör, 2008–

Central arbetserfarenhet:
Uponor Oyj, ställföreträdare för verkställande direktören 2002–2008, Uponor Oyj, ekonomidirektör och medlem i ledningsgruppen 1999–2008, Asko Oyj och Oy Uponor Ab, ekonomidirektör 1999–1999, samt olika uppdrag; Oy Uponor Ab, Oy Lars Krogus Ab och Datatrans

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

Egna aktieinnehav 31.12.2017: 0 Fiskarsaktier



INKA MERO
Född 1976, ekonomie magister
Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 2015

Medlem i personal- och kompensationskommittén

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Pivot5 Oy, ordförande och grundande medlem 2016–

Central arbetserfarenhet:
IndoorAtlas, exekutiv ordförande 2013–2016, KoppiCatch Oy, grundande medlem 2008–2016, Playforia Oy, verkställande direktör 2006–2008, Nokia Abp, direktör 2005–2006, Digia Oyj, försäljnings- och marknadsföringsdirektör 2001–2005, Sonera Abp, investeringschef 1996–2001

Övriga förtroendeuppdrag:
Styrelseordförande: Pivot5 Oy 2016–, KoppiCatch Oy 2008– Styrelsemedlem: YIT Abp 2016–, Nokian Renkaat Oyj 2014–, Kamux Oyj 2016–2017, Staffpoint Holding Oy 2008–2016, StartupSauna Foundation 2014–2015, Finlands Industriinvestering Ab 2012–2014

Egna aktieinnehav 31.12.2017: 0 Fiskarsaktier



FABIAN MÅNSSON
Född 1964, ekonomie magister
Nationalitet: Sverige

Styrelsemedlem sedan 2015

Medlem i nomineringskommittén

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Affärsrådgivare 2008– (bl.a. till BCG Boston Consulting Group, McKinsey & Co, Karen Millen, Gina Tricot, Hugo Boss)

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

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

Egna aktieinnehav 31.12.2017: 0 Fiskarsaktier

Aktieägarande via kontrollerade företag 31.12.2017: 2 000 Fiskarsaktier

STYRELSEN 31.12.2017



PETER SJÖLANDER
Född 1959, ekonomie magister
Nationalitet: Sverige

Styrelsemedlem sedan 2015

Medlem i personal- och kompensationskommittén

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Central arbetserfarenhet:

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

Övriga förtroendeuppdrag:

Styrelseordförande: Swims AS 2014–2016, (styrelsemedlem sedan 2012), Grundens AB 2015–
Styrelsemedlem: 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

Egna aktieinnehav 31.12.2017: 0 Fiskarsaktier



RITVA SOTAMAA
Född 1963, juris kandidat
Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 2015

Medlem i granskningskommittén

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Unilever PLC/NV, chefsjurist 2013–

Central arbetserfarenhet:

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

Egna aktieinnehav 31.12.2017: 1 000 Fiskarsaktier

Samtliga styrelsemedlemmar är företagsexterna styrelseledamöter. Styrelsen utvärderar varje medlems oberoende regelbundet årligen i enlighet med Rekommendation 10 i Finsk kod för bolagsstyrning. På basis av den senaste utvärderingen som utfördes 9.3.2017 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 förpliktad att förse styrelsen med tillräcklig information för att styrelsen ska kunna utvärdera hans/hennes oberoende.

Styrelsens mångfald har definierats i styrelsens mångfaldspolicy. Styrelsesammansättningens mångfald stöder bolaget väsentligt i att uppnå sina strategiska mål och säkerställer att styrelsen fullgör sina förpliktelser. Målsättningen är att styrelsen skulle omfatta medlemmar med erfarenhet från den internationella affärsverksamheten och som representerar olika industrier, uppgifter, positioner, kulturer och länder. Det är väsentligt att båda könen är representerade i styrelsesammansättningen. Styrelsens mångfaldspolicy uppehålls och följs upp av nomineringskommittén i enlighet med rekommendationerna i Finsk kod för bolagsstyrning. Mångfaldspolicyn är tillgänglig på företagets websidor www.fiskarsgroup.com. Nomineringskommittén utarbetar ytterligare förslag om styrelsesammansättning till bolagsstämman. I fråga om representation av båda könen i styrelsen, har styrelsen konstaterat att det är väsentligt att båda könen är jämt representerade i sammansättningen, speciellt när kandidaterna har samma kompetens. För närvarande omfattar könet med mindre representation 40 % om styrelsesammansättningen och den nuvarande mångfalden uppskattas vara i jämvikt.

Att upprätthålla en jämt representation av båda könen i styrelsesammansättningen anses viktigt. Uppgifter om diversiteten i styrelsesammansättningen beträffande styrelsemedlemmarnas utbildningsbakgrund, yrkeserfarenhet, tjänstgöringstid, ålder och nationalitet finns på föregående sidor.

Styrelsens huvudsakliga uppgifter

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

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

- Förbereda förslag till val av revisorer utifrån granskningskommitténs förslag
- Utnämna medlemmar till ledningsgruppen samt välja andra direktörer och chefen för den interna revisionen samt godkänna deras anställningsvillkor, kompensation och övriga finansiella förmåner.
- Besluta om principerna för koncernens belöningssystem.
- Besluta om koncernstrukturen och -organisationer.
- 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 2017

1.1-31.12.2017	Styrelsen	Gransknings-kommittén*	Personal- och kompensationskommittén*	Nominerings-kommittén
	14 möten	5 möten	12 möten	3 möten
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		

* Utformningen av kommittéen ändrades från och med den 9.3.2017

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 beslutförd 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 14 gånger under år 2017. Medlemmarnas deltagande vid styrelsemöten var 98 %. Förutom det ordinarie styrelsearbetet under räkenskapsåret var de viktigaste prioriteringarna under år 2017 bolagets långtidsstrategi, koncernens förändringsprocess samt den nya organisationsstrukturen liksom valet av den nya verkställande direktören och vissa andra medlemmar av koncernledningen.

Kommittéer

Kommittéerna bistår styrelsen genom att förbereda ärenden som tillhör styrelsens befogenheter. Styrelsen är fortsättningsvis ansvarig för de uppgifter som tilldelas en kommitté. Kommittéerna har ingen egen beslutanderätt, utan styrelsen fattar kollektivt besluten inom sitt kompetensområde. Styrelsen har godkänt skriftliga arbetsordningar för kommittéerna i vilka deras huvudsakliga ansvarsområden och verksamhetsprinciper specificeras. Kommittéerna rapporterar regelbundet om sitt arbete till styrelsen. I rapporterna ingår en sammanfattning av de ärenden som har diskuterats och de åtgärder som kommittén har vidtagit. Vid styrelsens konstituerande möte efter bolagsstämman 2017 fattade styrelsen beslutet att fortsätta med följande tre kommittéer: en granskningskommitté, en personal- och kompensationskommitté och en nomineringskommitté. Styrelsen valde kommittémedlemmar och kommittéordföranden bland styrelsemedlemmarna. Bolagsstämman har inte tillsatt några kommittéer. För att handha specifika uppgifter kan styrelsen också tillsätta en tillfällig arbetsgrupp som består av styrelsemedlemmar och som rapporterar till styrelsen. Styrelsen har inte tillsatt några arbetsgrupper under år 2017.

GRANSKNINGSKOMMITTÉN

Enligt kommitténs arbetsordning ansvarar granskningskommittén för följande:

- Kontrollera processerna för företagets bokslutsrapportering.
- Övervaka den finansiella rapporteringen.
- Kontrollera effektiviteten av koncernens interna kontroll, interna revision och riskhantering.
- Gå igenom beskrivningen av huvuddragen i systemen för intern kontroll och riskhantering som hör till den finansiella rapporteringsprocessen, som finns i företagets förvaltnings- och styrsystem.

- Gå igenom och övervaka viktiga legala åtgärder, fordringar och andra förhandlingar som Fiskars är involverad i.
- Gå igenom den årliga revisionsplanen, budgeten och resurserna för bolagets interna revisionsfunktion samt åtgärda viktiga resultat inom revisionsarbetet.
- Gå igenom bolagets förvaltnings- och styrsystem (Corporate Governance Statement).
- Kontrollera den lagstadgade revisionen av företagets bokslut och koncernbokslut.
- Utvärdera de lagstadgade revisorernas oberoende och de tilläggstjänster som dessa erbjuder.
- Bereda ett beslutsförslag angående val av revisorer för styrelsen.

Följande styrelsemedlemmar ingick i granskningskommittén från och med den 9.3.2017:

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

Samtliga medlemmar i granskningskommittén är oberoende av bolaget och majoriteten av kommitténs medlemmar är också oberoende av bolagets betydande aktieägare. Granskningskommittén sammanträdde fem gånger under år 2017 och medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %. Förutom det ordinarie arbetet granskade granskningskommittén ärenden relaterade till koncernens förändringsprocess samt organisationsstrukturen.

PERSONAL- OCH KOMPENSATIONSKOMMITTÉN

Enligt kommitténs arbetsordning ansvarar personal- och kompensationskommittén för att förbereda ärenden som gäller utnämning av och arvoden till och andra finansiella förmåner för verkställande direktör och direktörerna i koncernen samt ärenden som gäller företagets belöningssystem: bedöma verkställande direktörens och övriga direktörers arvoden samt säkerställa att belöningssystemen är ändamålsenliga; svara på frågor som gäller redogörelsen över arvoden på bolagsstämman; handlägga ärenden som gäller bolagets framtida direktörskandidater och därtill förknippad utveckling; anpassa företagskulturen med bolagets strategi; övervaka efterlevnaden av lagar och regleringar som hänför sig till personal- och kompensationskommitténs verksamhetsområde och göra vid behov förslag till ändringar i bolagets tillvägagångssätt och system; samt övriga personalrelaterade ärenden.

Följande styrelsemedlemmar ingick i personal- och kompensationskommittén från och med den 9.3.2017:

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

Samtliga medlemmar i personal- och kompensationskommittén är oberoende av bolaget och majoriteten av kommitténs medlemmar är också oberoende av bolagets betydande aktieägare. Personal- och kompensationskommittén sammanträdde 12 gånger under år 2017 och medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %. År 2017 koncentrerade sig personal- och kompensationskommittén på att förbereda valet av den nya verkställande direktören och vissa andra medlemmar av koncernledningen

och diskuterade bolagets belöningsprogram och bonusstruktur.

NOMINERINGSKOMMITTÉN

Enligt kommitténs arbetsordning ansvarar nomineringskommittén för följande:

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

Följande styrelsemedlemmar ingick i nomineringskommittén från och med den 9.3.2017:

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

Samtliga medlemmar i nomineringskommittén är oberoende av bolaget. Nomineringskommittén sammanträdde tre gånger under år 2017 och medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %.

Verkställande direktör

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

Den nya verkställande direktören Jaana Tuominen, diplomingenjör, utsågs den 19.6.2017 och hon tillträdde sin position den 9.10.2017.

Teemu Kangas-Kärki (ekonomie magister) operativ direktör och ställföreträdande verkställande direktör år 2017.

Teemu Kangas-Kärki var tillfällig verkställande direktör och operativ direktör 15.2-8.10.2017

Kari Kauniskangas (ekonomie magister) var verkställande direktör 1.1.2008–15.2.2017

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

Ledningsgruppen

Ledningsgruppens huvudsakliga uppgift är att leda koncernens globala affärsverksamhet genom företagets strategiska affärsenheter. Till ledningsgruppens fokusområden hör att trygga den strategiska affärspportföljen och kompetensen för framtiden, koncernvida synergier och att skapa en stark samarbetskultur. Enligt den omorganisation som genomfördes i slutet av år 2016 har Fiskars två strategiska affärsenheter (Strategic Business Unit SBU): Living och Functional. Fiskars har tre primära rapporteringssegment: Living, Functional och Övriga. Segmentet Övriga består av koncernförvaltningen, delade funktioner, koncernens investeringsportfölj samt fastighetsverksamheten. Båda strategiska affärsenheterna har ansvar för den globala konsumentupplevelsen, från varumärken och produktstyrning till utveckling av nya produkter, marknadsföring och försäljning. Dessutom rapporterar Fiskars omsättningen på koncernnivå

för tre geografiska områden: Europa, Amerika och Asien-Stillahavsområdet.

I slutet av år 2017 hade medlemmarna i ledningsgruppen följande positioner: verkställande direktör, operativ direktör, ekonomidirektör, HR-direktör, direktör för Living-verksamheten och direktör för Functional-verksamheten.

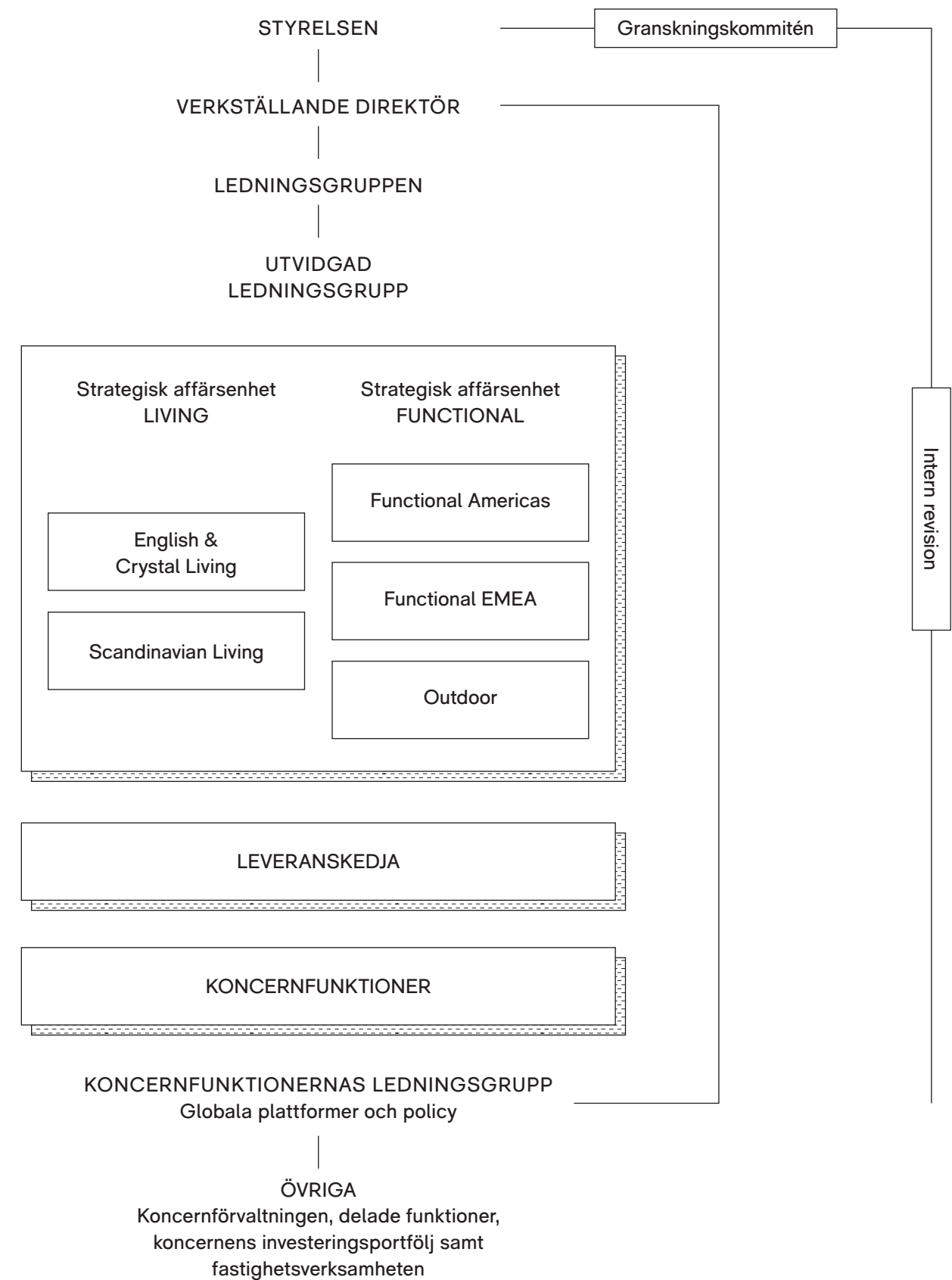
Utöver ledningsgruppsmedlemmarna bestod den utvidgade ledningsgruppen också av följande medlemmar: direktör för Functional EMEA, direktör för leveranskedjan, marknadsföringsdirektör, direktör för koncernkommunikation och samhällsansvar, direktör för Scandinavian Living-verksamheten och direktör för English & Crystal Living-verksamheten.

Övrig koncernledning

Koncernfunktionerna fokuserar på utvalda globala plattformstrategier och verkställandet av dem, såsom finance, beskattning och 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 och investeringsportföljen. I slutet av år 2017 inkluderade koncern verkställande direktören, operativa direktören, ekonomidirektören, HR-direktören, direktören för leveranskedjan, direktören för affärsprocesser och IT, marknadsföringsdirektören, chefsjuristen, direktören för affärsutveckling, direktören för global beskattning och direktören för koncernkommunikation och samhällsansvar.

Koncernledningen följer med de strategiska affärsenheternas prestationer och planer genom månatliga rapporter och kvartalsrapporter och sammanträder varje kvartal med affärsledningen för att följa upp centrala verksamheter och diskutera strategier för respektive verksamhet samt implementeringen av affärsmodellen. Viktiga beslut om affärsstrategi eller investeringar diskuteras och fattas vid dessa möten. Dessutom sammanträder de strategiska affärsenheternas styrelser som består av representanter från koncern- och strategiska affärsenheternas ledning fyra gånger per år för att diskutera affärsstrategi, handlingsplaner och finansiella planer.

FISKARS ORGANISATION 2017



LEDNINGSGRUPPEN 31.12.2017*



JAANA TUOMINEN

Verkställande direktör, anställd sedan 2017
Född 1960, diplomingenjör (kemiteknik)
Nationalitet: Finland

Central arbetserfarenhet:

Paulig-koncernen, verkställande direktör, 2008–2017; GE Healthcare 2002–2008, verkställande direktör; Monitoring Solutions, verkställande direktör, GEHC Finland Oy; NAF Oy och NAF AB 1998–2002, verkställande direktör, NAF Oy, direktör, försäljning och marknadsföring, NAF AB; Instrumentarium Oy/Datex-Ohmeda 1993–1998, marknadsföringschef, produktchef; Valmet Automation AB, distriktförsäljningschef 1989–1993

Förtroendeuppdrag:

Fuchs Gruppe, Tyskland, ordförande för rådgivande kommitté (Beirat), 2016–2017; Finnair Abp, styrelsemedlem, 2014–; Suominen Oyj, styrelsemedlem, 2014–; Finlands Livsmedelsindustriförbund (ETL), styrelseordförande, 2016–2017 (styrelsemedlem sedan 2009); Finlands Näringsliv (EK), styrelsemedlem, 2016–2017; Andelslaget Finlands Mässa, styrelsemedlem, 2014–2017

Egna aktieinnehav 31.12.2017: 22 000 Fiskarsaktier



TEEMU KANGAS-KÄRKI

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

Central arbetserfarenhet:

Fiskars Oyj Abp, tillfällig verkställande direktör och operativ direktör, 2017; Fiskars Oyj Abp, operativ direktör och ekonomidirektör, 2014–2017; Fiskars Oyj Abp, direktör, verksamhet Boende, 2012–2014; Fiskars Oyj Abp, ekonomidirektör, 2008–2012; Alma Media Abp, ekonomidirektör, 2003–2008; Kesko Abp, ekonomidirektör, 2002–2003; Kesko Abp, Corporate Business Controller, 2000–2001; Suomen Nestlé Oy, ekonomidirektör, 1999–2000; Smith & Nephew Oy, ekonomichef, 1996–1998, Unilever Oy & GmbH, Marketing Controller & Internal Auditor, 1992–1996

Förtroendeuppdrag:

Styrelsemedlem Lassila & Tikanoja Oyj, 2016–

Egna aktieinnehav 31.12.2017: 6 000 Fiskarsaktier



NINA ARILUOMA

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

Central arbetserfarenhet:

Nokia Siemens Networks Ab, HR-chef, Region North, East and West, Ryssland, 2013; Nokia Siemens Networks Ab, Head of Region HR, North and East Europe, Russia, CIS and Turkey, Ryssland, 2011–2013; Nokia Siemens Networks Ab, Head of HR, Global Sales, 2008–2011; Nokia Abp, Head of Business HR, Emerging Businesses, 2005–2007; Nokia Abp, Business HR Manager, Nokia Business Infrastructure, 2001–2003; Nokia Abp, Human Resources Manager, Nokia Ventures US, 1999–2000

Egna aktieinnehav 31.12.2017: 0 Fiskarsaktier



ULRIK GARDE DUE

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

Central arbetserfarenhet:

Temperley London Ltd., verkställande direktör, 2013–2016; Georg Jensen, verkställande direktör, 2007–2013; Burberry Group Plc, direktör, global försäljning och marknadsföring, 1998–2007; Cerruti, direktör, försäljning och marknadsföring, 1997–1998; Celine, direktör Japan, Sydostasien och Nordamerika, 1990–1997

Egna aktieinnehav 31.12.2017: 0 Fiskarsaktier

* Fiskars utsåg en ny ledningsgrupp i början av året 2018. Ny sammansättning publicerades i en börsmeddelande den 11.1.2018.

LEDNINGSGRUPPEN 31.12.2017

**SARI POHJONEN**

Ekonomidirektör, anställd sedan 2016

Född 1966, ekonomie magister

Nationalitet: Finland

Central arbetserfarenhet:

Fiskars Living-affärsenheten, ekonomidirektör, 2016–2017; Reima Group, ekonomidirektör, ställföreträdare för verkställande direktören, 2015–2016; Reima Group, ekonomidirektör, 2013–2015; Fiskars, ekonomidirektör (VP, Finance), 2012–2013; Fiskars Home / Iittala Group, ekonomidirektör, 2008–2012; SanomaWSOY Corporation, olika positioner inom ekonomiförvaltning, 2001–2008; OKO Bank Oyj, olika positioner inom ekonomiförvaltning, 1996–2001

Egna aktieinnehav 31.12.2017: 170 Fiskarsaktier

**PAUL TONNESEN**

Direktör, SBU Functional, anställd sedan 2007

Född 1964, MBA, B.Sc. (Marketing)

Nationalitet: USA

Central arbetserfarenhet:

Fiskars Brands, Inc., direktör, Functional Americas, 2014–2017; Fiskars Brands, Inc., 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 31.12.2017: 0 Fiskarsaktier

Kontrollsystem

Styrelsen ansvarar för företagets förvaltning och för att verksamheten ordnas på vederbörande sätt. Styrelsen har godkänt de principer för intern kontroll, riskhantering och intern revision som ska följas inom koncernen.

I praktiken är det verkställande direktörens och ledningens uppgift att se till att bland annat bokföringen och kontrollmekanismerna fungerar.

Syftet med riskhanteringen är att identifiera, bedöma och hantera risker som utgör ett hot mot att Fiskars Oyj Abp:s verksamhetsmål uppnås.

UPPFÖRANDEKOD

Fiskars mål är att verksamheten ska vara långsiktigt lönsam på ett etiskt och ansvarsfullt sätt. Hur alla Fiskars anställda, inklusive direktörer och chefer, ska agera definieras i företagets uppförandekod. Uppförandekoden ska följas av alla företag som tillhör Fiskars Oyj Abp även om koden kräver en högre beteendestandard än lokala lagar och bestämmelser. Alla regler, riktlinjer och rutiner inom Fiskars-företagen måste vara helt i överensstämmelse med uppförandekoden.

Alla Fiskars-medarbetare deltar regelbundet i kurser som rör uppförandekoden. Chefen för den interna revisionen fungerar som efterlevnadsansvarig för denna kod.

INTERN REVISION

Den interna revisionen ansvarar för att kontrollera och utvärdera hur det interna kontrollsystemet fungerar, hur ändamålsenliga och effektiva funktionerna är samt hur väl anvisningarna följs.

Den interna revisionen eftersträvar dessutom att främja utvecklandet av riskhanteringen inom bolagets affärsregioner och affärsenheter. Moderbolaget har en intern revisor som är administrativt underställd verkställande direktören, men rapporterar till granskningskommittén.

REVISION

Den lagstadgade revisionen syftar till att verifiera att Fiskars bokslut och styrelsens rapport tillhandahåller korrekt och tillräcklig information om företagets resultat och ekonomiska ställning. Dessutom innebär revisionen en granskning av Fiskars bokföring och administration. Bolagets revisorer framför den lagstadgade revisionsrapporten till bolagets aktieägare i samband med bolagets finansiella rapporter. Revisorerna rapporterar också regelbundet sina revisionsresultat till styrelsens granskningskommitté och minst en gång per år till hela styrelsen.

Företagets ordinarie bolagsstämma väljer en revisor. Förslag till val av revisorer läggs fram för bolagsstämman av styrelsens nomineringskommitté på basis av de förslag som styrelsens granskningskommitté presenterar. Revisorerna väljs för en mandatperiod som sträcker sig till slutet av nästa bolagsstämma.

Vid bolagsstämman 2017 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 2017 ett sammanlagt revisionsarvode på 1.2 miljoner euro. Därutöver uppgick konsultarvoden som inte var förknippade med revisionen till sammanlagt 1.1 miljoner euro rörande skatteärenden och andra rådgivningstjänster.

NÄRSTÅENDETRANSAKTIONER

Enligt Fiskars uppförandekod skall Fiskars ledning och anställda undvika intressekonflikter mellan sig själv eller mellan sina familjemedlemmar och Fiskars.

Fiskars närstående parter har definierats i instruktioner gällande närstående parter som styrelsen godkände år 2012.

Enligt instruktionerna hörde följande parter till Fiskars närståendekrets år 2017:

- styrelsemedlemmar
- verkställande direktören och hans/hennes ställföreträdare
- medlemmarna i ledningsgruppen och utvidgad ledningsgruppen
- medlemmarna i koncernfunktionernas ledningsgrupp
- medlemmarna i de strategiska affärsenheternas ledningsgrupper
- landschefer
- övriga personer enligt verkställande direktörens beslut
- familjemedlemmar till ovan nämnda personer (till exempel make/maka, en person vars vårdnadshavare är en närstående part och andra familjemedlemmar som bor i samma hushåll med ovan nämnda närstående parter)
- samfund som kontrolleras av ovan nämnda parter

Enligt instruktionerna skall alla närståendetransaktioner göras med marknadsmässiga villkor (liksom mellan oberoende parter) och de skall godkännas på förhand av Fiskars verkställande direktör. Närståendetransaktioner som berör Fiskars verkställande direktör eller en styrelsemedlem skall godkännas på förhand av Fiskars styrelse.

Vid bedömningen av närståendetransaktioner beaktas följande faktorer:

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

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

INSIDERADMINISTRATION

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

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

Från och med den 3.7.2016 har Fiskars inte längre uppdaterat offentliga insiderregister. I stället kommer alla involverade personer att bli projekt-insiders av relevanta projekt. Projektspecifika listor kommer

att grundas och upprätthållas för varje projekt eller aktion som innefattar insiderinformation på grund av ett särskilt beslut.

Förberedande av resultatpubliceringen (delårsrapporter, bokslutskommunikén) eller regelmässig tillgång till den finansiella information som inte är offentliggjord, bedöms inte vara ett insiderprojekt. Beroende på den känsliga karaktären av information om bolagets finansiella resultat som inte är offentliggjorda har Fiskars ändå definierat att personer, som har (på grund av sin position eller nyttjanderätter) tillgång till den finansiella resultatinformation som inte är offentliggjord, är inkluderade i en lista för anställda som får finansiell information.

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

För transparensens skull, uppdaterar Fiskars information om innehav av Fiskars aktier av ledningen och deras kontrollerade samfund och samfund över vilka inflytande utövas (inte kontroll men huvudsakligen motsvarande ekonomiska intressen) på sin webbplats med godkännande av ifrågavarande personer. Information om innehav och transaktioner av ledningen och deras närstående visas på Ledningens Transaktioner sidan.¹

INTERN KONTROLL OCH RISKHANTERINGSSYSTEM FÖR DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

Med den finansiella rapporteringsprocessen avses de funktioner som producerar den finansiella infor-

1. Europeiska värdepappers- och marknadsmyndigheten (ESMA) har i juli 2017 uppdaterat sitt Q&A dokument avseende implementeringen av MAR med ett nytt ingående svar som gäller närstående personer i ledningstransaktionssammanhang (Artikel 3(1)(26)(d) av MAR).

mation som används vid ledningen av företaget samt den finansiella information som publiceras i enlighet med lagar, standarder och övriga bestämmelser som gäller företagets verksamhet.

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

Förvaltning

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

De strategiska affärsenheterna leds av sina egna ledningsgrupper. De har också sina egna ekonomioorganisationer.

De strategiska affärsenheterna och juridiska enheterna i de länder där koncernen är verksam utgör basnivån för den finansiella rapporteringen. De strategiska affärsenheterna och juridiska enheterna ansvarar för att organisera sin egen ekonomiledning och för att den finansiella rapporteringen är korrekt.

Med stöd från företaget ansvarar de strategiska affärsenheterna för den dagliga riskhanteringen i den egna verksamheten samt för att övervaka arbetet inom affärsenheternas och juridiska enheterna ekonomiafdelningar.

Den interna revisionen kontrollerar och övervakar hur rapporteringsprocessen fungerar och fastslår de finansiella rapporternas tillförlitlighet.

Enligt ESMA:s tolkning anses en person i ledande ställning hos en emittent eller en naturlig närstående person till honom eller henne utföra ledningsuppgifter i en närstående juridisk person om han eller hon tar del av eller påverkar en annan juridisk persons beslut att verkställa transaktioner med emittentens finansiella instrument.

Styrelsen, granskningskommittén, koncernledningen och de strategiska affärsenheternas ledningsgrupper 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. De strategiska affärsenheterna och de juridiska enheterna som hör till koncernen lämnar månatligen in rapporter om faktiska finansiella data samt kvartalsprognoser för hur den finansiella situationen förväntas utvecklas under den återstående rapporteringsperioden. Dessutom uppdaterar de strategiska affärsenheterna 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 strategiska affärsenheterna, 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 rapporteringstidtabellen.

De strategiska affärsenheterna och juridiska enheterna i länderna där koncernen är verksam använder sig av flera olika system för bokföring och finansiell rapportering. Koncernens finansiella rapportering sker med hjälp av ett datasystem som administreras centralt. De strategiska affärsenheterna och juridiska enheterna som hör till koncernen ansvarar för att producera data för koncernens rapporteringssystem. Koncernens ekonomiförvaltning ansvarar för upprätt-hållandet av koncernens rapporteringssystem och kontrollerar att riktiga och korrekta uppgifter matas in i systemet.

Som en del av investeringsprogrammet under åren 2010–2016 implementerade koncernen ett gemensamt företagsresursplaneringssystem (ERP) i Europa. Fiskars fortsätter att investera i IT-system och processer för att trygga en konkurrenskraftig infrastruktur för sina globala verksamheter och varumärken.

Riskhantering

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

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

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

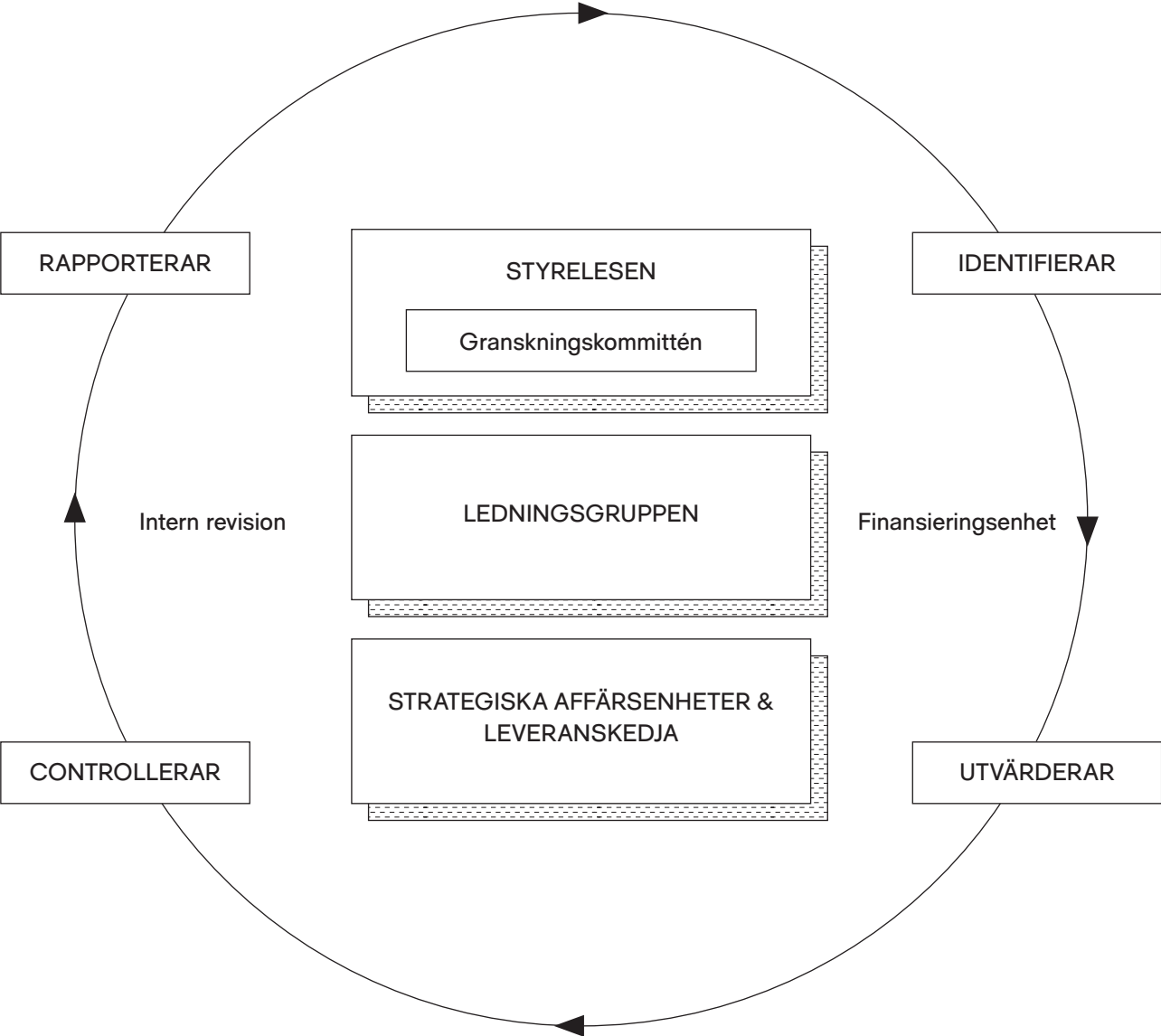
Fiskars har ett omfattande egendoms-, avbrotts-, transport- och ansvarsförsäkringsskydd som täcker företagen inom koncernen. Försäkringsfrågor, med undantag av vissa typer av lokala försäkringar, hanteras centralt av koncernens finansieringsenhet. Koncernens finansieringsenhet hanterar de finansiella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

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

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

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

RISKHANTERINGSSYSTEM



HUVUDSAKLIGA OSÄKERHETSFAKTORER

Makroekonomiska risker
En långvarig ekonomisk svacka och långvarig låg konsumentefterfrågan eller osäkerhet i det geopolitiska läget kan ha en betydande negativ inverkan på koncernens omsättning och resultat.
Fiskars strävar efter att kontinuerligt öka mångfalden i sitt kommersiella avtryck både i fråga om geografi och i fråga om produktsortimentet, vilket balanserar variationer i efterfrågan på olika marknader. Fiskars arbetar med starka varumärken och produktkategorier som är relativt motståndskraftiga i en måttlig nedgång i konsumentförtroendet.

Konsumentbeteende
Utvecklingen av nya teknologier och nya detaljhandelskanaler har lett till betydande förändringar i konsumenternas shoppingbeteende. Uppkomsten av onlinehandel, sociala medier, mobilapplikationer och andra digitaltjänster förändrar detaljhandeln världen över. Att inte betjäna kunder i alla relevanta kanaler eller att inte reagera på ändringar i konsumenternas preferenser kan skada Fiskars konkurrensposition och kan leda till minskad omsättning och resultat.
Fiskars strävar efter att erbjuda en konsekvent konsumentupplevelse i alla sammanhang. Fysiska butiker är fortfarande en av våra viktigaste detaljhandelskanaler men under kommande år förväntar vi oss en avsevärd uppgång i e-handelns betydelse och i vikten av att ha en enhetlig linje i alla kanaler.

Människors beredskap att investera i produkter väntas förändras och hållbarhet och ändamålsenlig verksamhet blir allt viktigare. Det här väntas leda till en ökande efterfrågan efter tjänster, nya affärsmodeller som bygger på cirkulär ekonomi och ökad transparens från företag. Vi har för avsikt att utnyttja detta tillfälle som ett ändrat konsumentbeteende innebär genom att skapa innovativa nya affärsmodeller, idka forskning i nya material och investera i åtgärder som stöder våra varumärkens syfte och vision.

Kunder
Fiskars produkter säljs i första hand till detaljhandlare samt via egna butiker och webbutiker direkt till konsumenterna. Fiskars är utsatt för risker genom strukturella förändringar i detaljhandelslandskapet och förändringar i affärsmodellen för detaljhandeln. Bland de här riskerna finns till exempel konsolidering inom detaljhandeln och den ökade centraliseringen av

internationella detaljhandlares inköp. Att detaljhandeln flyttar sitt strategiska fokus på att ha egna märken kan påverka Fiskars som leverantör.
Kunder ställer allt högre hållbarhetskrav på produkter, inklusive hållbara tillverkningsmetoder, materialanvändning, certifiering av råvaror samt farliga ämnen som används i produkterna. Fiskars arbetar tätt med sina kunder för att uppfylla deras hållbarhetskrav.
Många stora detaljhandlare fattar beslut om försäljningssortiment och leverantörsval endast 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.
Konsolidering inom detaljhandeln ökar Fiskars beroende av individuella kunder och stärker återförsäljarnas köpkraft. Det kan i sin tur påverka Fiskars lönsamhet. 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 resultat. 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 kärnkompetens finns i att bygga starka och attraktiva varumärken som folk är villiga att betala mera för. För återförsäljare ger specialistvarumärken större avkastning. 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 opartisk 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.

Anseende

En händelse som har negativ inverkan på konsumenternas förtroende för Fiskars och företagets varumärken kan påverka koncernens affärsverksamhet negativt. I allmänhet skulle den negativa inverkan gälla ett givet varumärke inom en given marknad. En stor kris i fråga om koncernens rykte kunde däremot sprida sig över flera marknader och ha en betydande negativ inverkan på koncernens omsättning och resultat.

En stor del av koncernens omsättning och förtjänst skapas av våra sex stora internationella varumärken, av vilka varumärket Fiskars är störst. Fiskars har etablerat processer för att noggrant följa upp varumärkenas prestationer. Bestämda åtgärder vidtas för att lindra eventuella hot mot varumärkenas värde.

Fiskars har etablerat krishanterings- och kris-kommunikationsprocesser för att lindra eventuella negativa effekter om en krissituation hotar företagets eller varumärkenas rykte.

Immaterialrättigheter

Fiskars är utsatt för risk för kränkning av sina immaterialrättigheter och om företaget inte försvarar sina rättigheter kan det leda till minskad omsättning och resultat samt till att förfälskningar eller piratprodukter tar över marknadsandelar. Den otillräckliga kvalitén eller säkerheten i förfälskade produkter kan underminera konsumenternas förtroende i Fiskars varumärken.

Genom sin egen produktutvecklingsverksamhet riskerar Fiskars också att oavsiktligt kränka andra parterers immateriella rättigheter. Om Fiskars kränker andra parterers rättigheter kunde det leda till ökade kostnader och skada Fiskars anseende.

Fiskars äger och utvecklar en värdefull portfölj av strategiska immateriella rättigheter (IPR), vilket är ett viktigt verktyg för att differentiera koncernens varumärken. 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 parterers

rättigheter. Utbildning i immaterialrätt är obligatoriskt för Fiskars anställda inom berörda funktioner och Fiskars har etablerat processer för att försäkra sig om att andra parterers immaterialrätt respekteras.

Människor och kultur

Ett framgångsrikt genomförande av Fiskars tillväxtstrategi och tillhörande förändringsprogram är beroende av i vilken utsträckning företaget lyckas anställa och behålla yrkeskunniga, begåvade och engagerade anställda. En oförmåga att bevara och vidare utveckla engagemang och en inspirerande arbetskultur kan leda till en förlust av kritiska kompetenser och nyckelpersoner inom strategiska positioner.

Inom Fiskars pågår en stor omställning och om företaget mister viktiga anställda på strategiska platser, de anställdas engagemangsnivå är låg och man misslyckas med att upprätthålla en kultur av höga prestationer kan det påverka Fiskars förutsättningar att nå sina mål. Ett starkt ledarskap och att skapa en enhetlig kultur är fortsättningsvis något Fiskars fokuserar på. Bolaget investerar i ledarskapspraxis och utvecklingen av kompetenser och ledningen är engagerad i att främja engagemang bland anställda. Personalutveckling följs upp regelbundet via diverse åtgärder.

Att inte ordentligt hantera risker i anknytning till arbetshälsa och -säkerhet kan resultera i skadade anställda och kan skada vårt anseende, våra tillgångar eller orsaka produktionsstopp. Bland de indikatorer som används för att mäta arbetshälsa- och säkerhetsnivån finns antalet incidenter, olycksfrekvens och antalet tillbudsrapporter. Vi har slagit fast ett mål på koncernnivå om att uppnå noll tidsförlustincidenter. Det målet innebär från företagets sida en långsiktig förpliktelse för att förstärka säkerhetskulturen. Uppföljning av arbetshälsa- och säkerhetsläget inom bolaget sker månatligen. Vi fortsätter att utveckla och fördjupa vårt rapporteringssystem för arbetshälsa och säkerhet.

Olika intressenter ställer krav på företag att vara mer hållbara i sin verksamhet och driver på förändring i etiska affärsmetoder, mänskliga rättigheter och bekämpning av korruption och bestickning. Att inte reagera på sådana förväntningar kan påverka Fiskars anseende och till och med omsättning och resultat. Fiskars ser också dessa områden som en operativ risk som påverkar effektiviteten i arbetet och utvecklandet av trygga arbetsplatser där diskriminering inte tillåts. Fiskars har implementerat principer som beskriver

Fiskars inställning till mänskliga rättigheter samt anti-korruption och bestickning. De här områdena hanteras genom regelbunden utbildning, en styrmodell för att rapportera alla eventuella brister och processer för att åtgärda missförhållanden.

Leveranskedjan

Fiskars produktionsstrategi bygger på en kombination av egen tillverkning och noga utvalda leverantörspartners. Fiskars köper komponenter och råmaterial av flera leverantörer. 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.

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.

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. 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.

Störningar hos leverantören eller inom logistikkedjan kan förhindra en välordnad leverans av produkter till kunderna. 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. Transparensen begränsas i första hand till direkta leverantörer till Fiskars och utmaningen består i att hantera riskerna utöver våra direkta leverantörer.

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 våra samarbetspartners och deras partners 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 globalt.

Råmaterial och komponenter

Plötsliga fluktuationer i priset på de viktigaste råvarorna, komponenterna och energipriser eller tillgången till dessa, inklusive stål, vatten, sand, trä, kemikalier och nya biobaserade råmaterial, 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 omsättning och lönsamhet.

Vattenbrist och resursbrist i samband med begränsade fossila och icke-förnybara material väntas på sikt bli en global utmaning och öka kostnaderna för råvaror och till och med orsaka produktionsavbrott. För närvarande är utmaningen de begränsade lagren av och högre priserna för mer hållbara råvaror som certifierat trä, bioplaster och återanvända material.

Fiskars har långvariga anskaffningskontrakt med sina viktigaste råvaruleverantörer för att hantera prisrisker och dessutom används derivat för att säkra elpriset för de finska produktionsanläggningarna. För att begränsa tillgänglighetsriskerna undviker bolaget att förlita sig på en enda källa för kritiska materialområden. Fiskars utreder också olika sätt att öka användningen av hållbara råvaror.

Produktansvar

Fiskars varumärken ger ett löfte om kvalitet och funktionalitet och samtliga produkter måste vara rätt för sitt användningsområde och hålla alla krav på kvalitet och material. Till exempel används många av Fiskars produkter för hemmet i samband med mat, medan många trädgårds- och utelivsprodukter är ämnade för krävande klippande.

Om Fiskars inte lyckas leverera produkter som håller rätt prestations- och säkerhetsnivå utsätter sig företaget för risken att produkter måste återkallas och till och med skadestånd om någon av företagets produkter har utgjort ett hot mot konsumenters hälsa och säkerhet eller har skadat annan egendom. I många länder kan lagstiftningen kräva att Fiskars återkallar produkter även under vissa andra förhållanden.

Återkallandet av en produkt orsakar kostnader som kan vara betydande om det är ett stort antal defekta produkter som ska återkallas i flera geografiska områden. I värsta fall kan defekta produkter orsaka personskada och därmed göra företaget skyldigt att betala skadestånd till konsumenter som kan vara betydande och i vissa jurisdiktioner också omfatta ett bestraffande element.

I vissa jurisdiktioner kan statliga myndigheter i sin tur kräva och, om det är befogat, också uppbära omfattande skadestånd för påstådda brott mot produktssäkerhetsrelaterade bestämmelser.

Fiskars produktutvecklingsprocess bygger på kontinuerlig testning och inläring och bolaget har investerat i resurser för produktutveckling och kvalitetskontroll. Genom noggranna styprocesser i anknytning till kvalitets och produktsäkerhet syftar Fiskars till att varje produkt är trygg och lämpad för sitt användningsområde och att alla material- och kvalitetskrav uppfylls.

Väder och säsongsväxlingar

Efterfrågan på vissa av koncernens produkter är beroende av vädret, framför allt trädgårdsredskap och bevattningsprodukter under våren och snöredskap under vintern. Ogynnsamma väderförhållanden, som kallt och regnigt väder under våren eller brist på snö under vintern, kan påverka försäljningen av dessa produkter på ett negativt sätt. Klimatförändringen väntas i framtiden resultera i en ökning i extrema väderförhållanden och längre kall- eller torrperioder.

Säsongsvariationer och väderförhållanden 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 och 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 omsättning.

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.

Fiskars strategi är att balansera ut säsongsväxlingarna genom att utveckla sin portfölj och också genom att skapa andra säsonger genom marknadsföring. Fiskars garderar sig inte mot väderrelaterade risker. Risker som har att göra med efterfrågan på och tillgång på produkter under högsäsong hanteras genom aktiv försäljning och marknadsföring samt genom systematisk styrning av leveranskedjan. Fiskars strävar efter att ha en flexibel produktionsstruktur som på kort varsel kan justeras att möta verklig efterfrågan.

IT

Fiskars är alltmer beroende av centraliserade IT-system och intrång, bristande funktionalitet eller serviceavbrott kan ha en betydande negativ effekt på Fiskars resultat. Företaget är också utsatt för informationssäkerhetsrisker inklusive ökande globala cyberattacker och diverse bedrägeriförsök.

Skadliga program, programvarufel eller brist på tillgång till centraliserade IT-system kan resultera i att oumbärlig affärsinformation inte finns att tillgå, vilket kan förhindra genomförandet av behövliga affärsprocesser. Det kunde påverka affärsverksamheten och därmed den finansiella prestationen antingen regionalt eller globalt. Cyberattacker och bedrägeri kan orsaka betydande finansiella förluster.

Fiskars lindrar riskerna genom att bygga upp sina IT-lösningar med bästa praxis-processer inom branschen samt genom att använda teknologi som har testats och visat sig fungera. Lösningarna inspekteras och testas regelbundet. Utbildning ordnas för kärnkompetens som krävs för att bibehålla IT-lösningarna funktionsdugliga och trygga. Dokumentation finns för processerna för att hantera nödsituationer och återställning. Anställda i centrala roller har fått utbildning på området.

Företaget har ökat sina investeringar i IT-säkerhetsåtgärder på basis av resultat från regelbundna säkerhetsgranskningar och inspektioner. Förändringar i nya och existerande IT-system genomförs enligt standardprocesser och -procedur. Alla ändringar godkänns, bekräftas och testas innan de tas i bruk i produktionen.

Beskattning samt följandet av lagar och bestämmelser

Komplexa och föränderliga jurisdiktioner och regelkrav samt skattelagstiftning kan utsätta bolaget för efterlevnads- och rättsliga risker, inklusive tvister gällande konkurrensbestämmelser, anti-korruption, mänskliga rättigheter, säkerhet och dataskydd, och skapa osäkerheter i samband med skatteförpliktelser gentemot olika myndigheter.

Skärpning väntas i lagstiftning och regler kring klimatförändring, miljö samt arbetshälsa och -säkerhet samt beskattningen i anknytning till dessa områden. Fiskars produkter och verksamheter måste uppfylla vissa rättsliga krav gällande hälsa och säkerhet. Ökande myndighetskrav och administrativ belastning kan lägga till operativa kostnader, nya rapporterings- och informationskrav och utsätta företaget för straffrättsliga påföljder eller skadeståndskrav. Att inte följa dessa krav kan ha en väsentlig negativ inverkan på koncernens resultat.

Ytterligare investeringar och ökade kostnader kan realiseras om någon av våra produkter blir föremål för nya bestämmelser, t.ex. vad gäller användningen av farliga ämnen. Fiskars har genomfört olika efterlevnadsprogram, riktlinjer, utbildningar och har påbjudit utbildning i bolagets uppförandekod för alla anställda och infört en juridiskt bindande leverantörers uppförandekod för samtliga leverantörer av färdiga produkter. Vi tillämpar kontroller inom olika processer för att minska risker relaterade till följandet av lagar och bestämmelser. Företaget utvecklar sin efterlevnadspraxis inom hela koncernen ytterligare för att se till att anställda världen över är medvetna om relevanta krav och följer dem.

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. Ändringar i skatte- eller tullavgifter i länder där Fiskars är verksamt kan påverka företagets resultat.

Fiskars strävar efter att planera och sköta sina skattangelägenheter effektivt och i överensstämmelse med lagar och förordningar i de jurisdiktioner där bolaget 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 skatteskyldigheter och tillgångar.

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 omsättning kan påverkas negativt, viktiga individuella anställda kan välja att lämna bolaget, kostnaderna för integrationsprocessen kan överstiga det väntade och synergieffekterna kan vara lägre än väntat.

Förvärvade verksamheter kanske inte presterar som väntat, och förlusten av viktiga individer och misslyckanden med att nå integrationsmål kan leda till att Fiskars inte når de strategiska och kommersiella mål som har uppställts för nyförvärven. Det kan påverka Fiskars omsättning och lönsamhet.

Fiskars minskar dessa risker genom att planera integrationen av förvärvade företag i förväg och införa Fiskars förvaltnings- och styrsystem omedelbart efter övertagandet. Man skapar också ett gemensamt integrationsteam och följer integrationen och utvecklingen inom det nya företaget noga i den berörda ledningsgruppen, inom koncernledningen och i koncernstyrelsen.

Klimatförändring och miljö

Klimatförändringen är en viktig global fråga och kan påverka Fiskars verksamhet och företagets resultat. Regulativa krav, liksom Parisavtalet och EU-direktivet om förnybar energi, definierar mål för användningen av förnybar energi, energieffektivitet och utsläpp. Tilläggsskatter kan höja energikostnaderna.

Fiskars har utvärderat potentiella miljörisker vid sina tillverkningsanläggningar och har för närvarande inga större investeringsbehov vad gäller miljön. Några av Fiskars tillverkningsanläggningar har varit i drift i mer än 100 år. Historiskt sett har hanteringen, bortskaffande och användning av farliga kemikalier inte reglerats, kontrollerats eller övervakats lika noggrant under anläggningarnas tidiga historia som man gör idag.

Potentiella miljöskador kan ge upphov till rättsliga åtgärder från tredje parter, avhjälpande åtgärder, investeringar eller övriga kostnader för överensstämmelse. Förändringar i miljölagstiftningen kan leda till ökade produktions- och distributionskostnader, och

ytterligare investeringar kan krävas. Fel eller störningar i produktionsprocesser kan orsaka läckage som kan skada vårt anseende, orsaka sanktioner, skador på produktionsenheten eller dess omgivning och kostnader för att reparera eventuella skador.

Fiskars arbetar med miljöfrågor genom sitt hållbarhetsarbete och företaget strävar efter att minimera miljörisker genom systematisk riskhantering. Fiskars har förbundit sig att främja cirkulär ekonomi i hela värdekedjan, att bekämpa klimatförändring genom att vidta åtgärder för att minska utsläpp, minska användningen av energi och främja förnybara energikällor. Fiskars övervakar och driver god miljöledningspraxis på både egna produktionsanläggningar och arbetar med sina leverantörer för att förbättra deras prestanda och minimera miljöpåverkan.

Terrorism

Hotet från den internationella terrorismen har ökat och Fiskars verkar i länder där terrorism utgör ett allvarligt och kontinuerligt hot. Terrordåd kan orsaka mänskligt lidande och dessutom minskad produktion och leda till minskad omsättning och minskat kundförtroende.

För att begränsa risker relaterade till terrorism arbetar Fiskars med antiterroristorganisationer för att försäkra sig om de mest effektiva säkerhetsåtgärderna.

Valutakurser

En betydande andel av koncernens verksamhet är lokaliserad utanför eurozonen. Koncernräkenskaperna redovisas i euro, vilket innebär att koncernen är utsatt för valutakursrisker. Dessutom är mindre än 20 % av Fiskars kommersiella kassaflöde utsatt för valutakursfluktuationer. De största valutariskerna är en ökning i värdet på THB eller GBP och en minskning i värdet av JPY, AUD och SEK. Den viktigaste valutan i fråga om transaktionsrisk är USD.

Valutakursfluktuationer kan ha en negativ inverkan på koncernens omsättning, rörelseresultat, balansräkning och kassaflöde. Valutakursförändringar kan också påverka Fiskars lokala konkurrenskraft negativt. Fiskars specificerar koncernens känslighet i fråga om huvudsakliga valutor i sina finansiella rapporter.

Företaget försöker i första hand hantera valuta-risker som är relaterade till kommersiella kassaflöden med verksamhetsmedel. Förvärv av produktionsinsatser och försäljning av produkter uttrycks främst i koncernföretagens lokala valutor. Det mesta av upp-

skattad export och import i utländsk valuta säkras upp till 12 månader i förväg genom valutaterminer och swappar. Fiskars garderar sig inte mot potentiell negativ inverkan på de rapporterade koncernräkenskaperna som orsakas av variationer i valutakurser.

Finansiella investeringar

Fiskars finansiella investeringsportfölj består av aktier i Wärtsilä och av övriga finansiella investeringar. Övriga finansiella investeringar kan inkludera investeringar i fonder, aktier, obligationer och andra finansiella instrument i huvudsak i euro och US-dollar. Fiskars finansiella investeringsportfölj är utsatt för risker som allmänt gäller finansiella investeringar och investeringarna kan förlora i värde av flera orsaker. De mest relevanta riskerna anses vara nedgång på finansmarknaderna, ändringar i räntesatser eller i utländska valutakurser samt fallissemangsrisk.

Aktierna i Wärtsilä utgör tillsammans med övriga finansiella investeringar en aktiv investeringsportfölj som behandlas som finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat.

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.

Redogörelse över arvoden

FISKARS KOMPENSATIONSFILOSOFI

Fiskars kompensationsfilosofi och kompensationsstrukturer är utformade för att vara marknadsrelevanta och prestationsbaserade så att enastående prestationer belönas bättre är genomsnittliga prestationer. För de flesta anställda på Fiskars består kompensationen av grundlön, bonus och förmåner. Den totala kompensationen inklusive bonus ska vara konkurrenskraftig på relevant marknad. För samtliga anställda baseras lönen på den allmänna lönenivån i landet, ansvar, bidrag till verksamheten, erfarenhet och prestation. Bonuspraxisen stöder filosofin om prestationsbaserad belöning.

STYRELSENS ARVODEN

Styrelseledamöternas arvoden fastställs av ordinarie bolagsstämma. Styrelsens nomineringskommitté ansvarar för beredningen av förslag om styrelseledamöternas arvoden för bolagsstämman.

Den ordinarie bolagsstämman 2017 beslutade om följande årliga arvoden för styrelseledamöterna:

- Styrelseordförande: 90 000 euro
- Vice ordförande: 60 000 euro
- Styrelseledamöterna: 45 000 euro

Dessutom betalas för styrelse- och kommittémöten, förutom granskningskommitténs möten, ett mötesarvode på 750 euro per möte till de styrelseledamöter som bor i Finland, ett mötesarvode på 2 000 euro per möte till de styrelseledamöter som bor utomlands och ett mötesarvode på 1 500 euro per möte till styrelseordförande och kommittéernas ordförande. För granskningskommitténs möten betalas ett mötesarvode på 1 000 euro per möte till kommittémedlemmar som bor i Finland, ett mötesarvode på 2 250 euro per möte till kommittémedlemmar som bor utomlands och ett mötesarvode på 2 500 euro per möte till granskningskommitténs ordförande. Dessutom ersätts styrelseledamöternas resekostnader och andra utgifter som uppkommit i anslutning till skötandet av bolagets ärenden. Arvoden som utbetalats till styrelseledamöterna uppgick 2017 till 819 250 euro. Styrelseledamöterna omfattas inte av Fiskars incitamentsplan och står inte i anställningsförhållande till företaget.

STYRELSELEDAMÖTERNAS
ARVODEN 2017

	Årsarvode	Mötesarvode	Sammanlagt
Namn	euro	euro	euro
Paul Ehrnrooth, ordförande	90 000	45 000	135 000
Alexander Ehrnrooth, vice ordförande	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, ordförande för granskningskommittén	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
Sammanlagt	510 000	309 250	819 250

PRINCIPER FÖR VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS
INCITAMENTSPROGRAM 2017

	Minimum	Mål	Maximalt
Årlig bonusplan, % av den årliga grundlönen	0	50–75 %	75–102,5 %
Långsiktig incitamentsplan, % av den årliga grundlönen	0	80–125 %	160–250 %

PRINCIPER FÖR KONCERNLEDNINGENS
INCITAMENTSPROGRAM 2017

	Minimum	Mål	Maximalt
Årlig bonusplan, % av den årliga grundlönen	0	30–75 %	45–150 %
Långsiktig incitamentsplan, % av den årliga grundlönen	0	30–100 %	60–200 %

LEDNINGSGRUPPENS ARVODEN I
HUVUDDRAG

Styrelsen utnämner verkställande direktör och godkänner villkoren för dennas direktörsavtal och övrig kompensation. Styrelsen ansvarar också för utnämning av medlemmar till ledningsgruppen, godkännande av deras löneförmåner och annan kompensation samt beslut om principerna för koncernens kompensationsystem. Kompensationskommittén ansvarar för beredningen av frågor i anslutning till dessa ärenden.

Utöver grundlönen erbjuder Fiskars sina direktörer rörliga löneprogram för att ytterligare främja en hög prestationsnivå. Företaget har fastställt en årlig bonusplan och en långsiktig incitamentsplan. Därtill har de ledningsgruppsmedlemmar som är baserade i Finland och Storbritannien en frivillig avgiftsbaserad pensionsförsäkring.

Incitamentsplanens utformning

Både Fiskars årliga bonusplan och långsiktiga incitamentsplan är utformade för att belöna prestationer enligt på förhand uppställda mål. Deltagarna i incitamentsplanen tilldelas en "målnivå" som avgör incitamentsutbetalningen som en procentandel av grundlönen. Incitamentsmålen står för en övergripande möjlighet att uppnå uppställda mål och är inte en garanti för att utbetalning kommer att ske.

Utbetalningarna från den årliga bonusplanen kommer att ske på grundval av prestation i förhållande till "programmätt". Programmåtten kan bestå av en kombination av finansiella nyckeltal, operativa mått och andra personliga mål. Potentiell utbetalning ligger mellan ingenting och en maximal procent av årslönen. Den maximala nivån för verkställande direktören och övriga direktörer i ledningsgruppen är 1,5 gånger målnivån med undantag för direktören för SBU Functional, vars maximala nivå är 2 gånger målnivån.

Deltagarna i den långsiktiga incitamentsplanen väljs ut av styrelsen på årsbasis. Styrelsen fastslår också årligen förtjänstvillkoren baserade på finansiella mål. Målen i den långsiktiga incitamentsplanen för perioden 2017 till 2019 är rent finansiella och knutna till koncernens konsoliderade omsättning och det kumulativa rörelseresultatet för perioden i slutet av 2019. För verkställande direktören och operativa direktören är 50 % av målen desamma som för övriga koncernledningen medan 50 % av målen är bundna till den kumulativa totala avkastningen för aktieägare inklusive en minimigräns för det kumulativa rörelseresultat som måste nås.

Intjäningsperioden för den långsiktiga incitamentsplanen är tre år. Bonusarvodet utbetalas under det kvartal som följer på intjäningsperioden. Bonusarna för 2017–2019 kommer att betalas ut under det första kvartalet 2020.

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ARVODEN

Verkställande direktörens compensation består av grundlön, årlig bonus och den långsiktiga incitamentsplanen. Verkställande direktörens målbonus motsvarar 50–75 % av hans/hennes fasta årslön. År 2017 var de finansiella målen för den årliga bonusplanen relaterade till nettoomsättningstillväxten, det justerade

rörelseresultatet och kassaflödet. De finansiella målen för den långsiktiga incitamentsplanen 2016–2018 var kopplade till omsättningen, det kumulativa rörelseresultatet och den totala avkastningen för aktieägare. Verkställande direktörens målbonus för den långsiktiga incitamentsplanen motsvarar 80–125 % av årslönen.

	Årlig målbonus och maximum %	Långsiktigt incitamentsmål och maximum %
Kari Kauniskangas, verkställande direktör, 1.1–15.2.2017	75 % och 102,5 %	125 % och 250 %
Teemu Kangas-Kärki, tillförordnad verkställande direktör, 15.2–8.10.2017	50 % och 75 %	80 % och 160 %
Jaana Tuominen, verkställande direktör, från och med den 9.10.2017	75 % och 90 %	100 % och 200 %

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR JAANA TUOMINEN FRÅN OCH MED DEN 9.10.2017

Verkställande direktörens compensation består av en fast årslön (grundlön), en årlig bonusplan och den långsiktiga incitamentsplanen. Den fasta årslönen är 500 000 euro, inklusive förmåner (bil och mobiltelefon). Den årliga bonusmålsättningen motsvarar 75 % av den fasta årslönen och den maximala bonusen motsvarar 90 % av den fasta årslönen.

Verkställande direktören deltar i den pågående aktiebaserade långsiktiga incitamentsplanen proportionellt i förhållande till avtalsförhållandets längd. Incitamentsplanen består av treåriga intjäningsperioder för kalenderåren 2015–2017, 2016–2018 och 2017–2019. Verkställande direktörens bonusmålsättning för den långsiktiga incitamentsplanen motsvarar 100 % av den fasta årslönen och den maximala bonusen motsvarar 200 % av den fasta årslönen. Verkställande direktören är förpliktigad att förvärva aktier i bolaget tills värdet av aktieinnehavet motsvarar minst 100 % av den årliga bruttolönen.

År 2017 är de finansiella målen för den årliga bonusplanen relaterade till omsättningsökning, justerat rörelseresultat och kassaflöde. De finansiella målen

Verkställande direktören Jaana Tuominens arvoden 2017

	2017
Grundlön, euro	120 292
Årlig bonus för föregående år, euro	0
Bonus som utbetalats genom långsiktigt incitamentsprogram, euro	0
Sammanlagt, euro	120 292
Frivillig pensionsavgift betalad av företaget, euro	23 947

TILLFÖRORDNAD VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR, TEEMU KANGAS-KÄRKI DEN 15.2–8.10.2017

Verkställande direktörens compensation består av en fast årslön (grundlön), en årlig bonusplan och den långsiktiga incitamentsplanen. Verkställande direktörens målbonus motsvarar 50 % av hans/hennes fasta årslön. År 2016 var de finansiella målen för den årliga bonusplanen relaterade till nettoomsättningstillväxten, det justerade rörelseresultatet och kassaflödet. De finansiella målen för den långsiktiga incitamentsplanen 2016–2018 var kopplade till omsättningen, det kumulativa rörelseresultatet och den totala avkastningen för aktieägare. Verkställande direktörens målbonus för den långsiktiga incitamentsplanen motsvarar 80 % av årslönen.

Verkställande direktören har en frivillig pensionsförsäkring, till vilken betalas 20 % av den fasta årslönen.

Verkställande direktörens direktörsavtal upphör då han/hon når den lagstadgade pensionsåldern. Både verkställande direktören och bolaget har en uppsägningstid på sex månader. Vid uppsägning från bolagets sida betalas i samband med uppsägningen utöver lönen för den sex månader långa uppsägnings-tiden ett belopp som motsvarar ett års fast årslön.

Löner, förmåner och bonusarvoden som utbetalats till den tillförordnade verkställande direktören Teemu Kangas-Kärki uppgick 2017 till sammanlagt 616 474 euro. Av den summan utgjorde den fasta årslönen 328 290 euro medan bonusar för 2016 års resultat uppgick till 165 783 euro och bonusar för 2014–2016 från den långsiktiga incitamentsplanen uppgick till 122 400 euro.

Tillförordnad verkställande direktören Teemu Kangas-Kärkis arvoden 2017

	2017
Grundlön, euro	328 290
Årlig bonus för föregående år, euro	165 783
Bonus som utbetalats genom långsiktigt incitamentsprogram, euro	122 400
Sammanlagt, euro	616 474
Frivillig pensionsavgift betalad av företaget, euro	62 492

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN
KARI KAUNISKANGAS DEN 1.1–15.2.2017

Verkställande direktörens compensation består av en fast årslön (grundlön), en årlig bonusplan och den långsiktiga incitamentsplanen. Verkställande direktörens målbonus motsvarar 75 % av hans/hennes fasta årslön. År 2016 var de finansiella målen för den årliga bonusplanen relaterade till nettoomsättningstillväxten, det justerade rörelseresultatet och kassaflödet. De finansiella målen för den långsiktiga incitamentsplanen 2016–2018 var kopplade till omsättningen, det kumulativa rörelseresultatet och den totala avkastningen för aktieägare. Verkställande direktörens målbonus för den långsiktiga incitamentsplanen motsvarar 125 % av årslönen.

Den verkställande direktören erhåller en frivillig avgiftsbaserad pension, enligt vilken bolaget bidrar med 20 % av det föregående årets årslön exklusive bonusarvoden.

Den verkställande direktörens kontrakt upphör då han/hon fyller 60 år. Både bolaget och verkställande direktören har en uppsägningstid på 6 månader. Vid uppsägning från bolagets sida utgörs avgångsvederlaget av 12 månaders lön utöver en uppsägningslön på 6 månader.

Verkställande direktör Kari Kauniskangas lön med förmåner och bonusarvoden var 623 827 euro år 2017. Av den summan utgjorde den fasta årslönen 300 977 euro medan bonusar för 2016 års resultat uppgick till 322 850 euro och bonusar för 2014–2016 från den långsiktiga incitamentsplanen uppgick till 0 euro.

Värden i denna redogörelse rapporteras enligt betalningsprincipen. Löner och arvoden betalda till verkställande direktören och den övriga ledningsgruppen rapporteras enligt prestationsprincipen i noter till Fiskars koncernbokslut 2017.

Verkställande direktören Kari Kauniskangas arvoden 2017

	2017	2016	2015
Grundlön, euro	300 977	490 769	517 366*
Årlig bonus för föregående år, euro	322 850	367 526	163 539
Bonus som utbetalats genom långsiktigt incitamentsprogram, euro	0	349 705	129 276
Sammanlagt, euro	623 827	1 208 000	810 181
Frivillig pensionsavgift betald av företaget, euro	98 154	94 490**	80 399

* Inkluderar en tilläggsbonus på 100 000 euro och övriga förmåner på 3 135 euro
** Inklusive en justering för 2015

LEDNINGSGRUPPENS ARVODEN

Ledningsgruppens årliga bonusplan var år 2017 utformad så att den gav en målnivå som var 30–75 % av årslönen. Förtjänstvillkoren var sammankopplade med koncernens finansiella mål och, i andra hand, med personliga mål i anknytning till det egna ansvarsområdet. År 2017 var de finansiella målen i huvudsak bundna till omsättningstillväxten, det justerade rörelseresultatet och kassaflödet. Medlemmarna i ledningsgruppen ingår i den långsiktiga incitamentsplanen.

Medlemmar i koncernens ledningsgrupp som är baserade i Finland omfattas av en frivillig, avgiftsbaserad pensionsförsäkring till vilken koncernen betalar 16–20 % av medlemmarnas lön föregående år exklusive bonusarvode. Deras pensionsålder varierar mellan 60 och 68 år.

År 2017 uppgick löner, förmåner och bonusarvoden till ledningsgruppens medlemmar (exklusive verkställande direktören) till sammanlagt 2 343 071 euro. Av den summan utgjorde den fasta årslönen 1 663 397 euro. Bonusar för 2016 års resultat uppgick till 308 218 euro och bonusar från den långsiktiga incitamentsplanen för 2014–2016 uppgick till 371 455 euro.

De andra ledningsgruppsmedlemmarnas arvoden 2017

	2017	2016	2015
Grundlön, euro	1 663 397	2 773 060	2 097 270
Årlig bonus för föregående år, euro	308 218	1 005 364	554 907
Bonus som utbetalats genom långsiktigt incitamentsprogram, euro	371 455	352 447	380 047
Sammanlagt, euro	2 343 071	4 130 872	3 032 224
Frivillig pensionsavgift betald av företaget, euro	82 482	221 517	169 377

Värden i denna redogörelse rapporteras enligt betalningsprincipen. Löner och arvoden betalda till verkställande direktören och den övriga ledningsgruppen rapporteras enligt prestationsprincipen i noter till Fiskars koncernbokslut 2017.

- Ledningsgruppsmedlemmar:
- Teemu Kangas-Kärki den 1.1–15.2.2017 och den 9.10–31.12.2017
 - Nina Ariluoma, fr.o.m. den 1.1.2017
 - Ulrik Garde Due, fr.o.m. den 1.1.2017
 - Sari Pohjonen, fr.o.m. den 10.2.2017
 - Paul Tonnesen, fr.o.m. den 31.3.2017

Fiskars Oyj Abp

FISKARS OYJ ABP
Tavastvägen 135 A, PB 130,
FI-00561 Helsingfors, Finland

Tfn +358 204 3910

info@fiskars.fi
fiskarsgroup.com

