

Redogörelse över förvaltnings- och styrsystem för 2011

Fiskars Oyj Abp förvaltas enligt bolagsordningen, den finska aktiebolagslagen och de regler och bestämmelser för noterade bolag som NASDAQ OMX Helsinki Oy har utfärdat. Fiskars följer också utan undantag Finsk kod för bolagsstyrning som har godkänts av Värdepappersmarknadsföreningen. Rekommendationen trädde i kraft den 1.10.2010 och finns tillgänglig på www.cgfinland.fi. Den här redogörelsen över förvaltnings- och styrsystem har publicerats separat från Styrelsens verksamhetsberättelse på företagets webbplats på www.fiskarsgroup.com den 23.2.2012.

Den slutgiltiga beslutsmakten ligger hos Fiskars Oyj Abp:s aktieägare vid bolagsstämman. Fiskars styrelse ansvarar för företagets förvaltning och för att dess verksamhet är ändamålsenligt organiserad. Verkställande direktören (VD) ansvarar för företagets affärsverksamhet och förvaltning enligt anvisningar och beslut från styrelsen.

BOLAGSSTÄMMA

Ordinarie bolagsstämma hålls en gång per år före utgången av juni månad, antingen i Raseborg eller i Helsingfors. Bolagsstämman fattar beslut i de ärenden som tillkommer stämman enligt aktiebolagslagen och bolagsordningen, såsom godkännande av bokslut, utdelning av vinster, ansvarsfrihet för medlemmarna i styrelsen och verkställande direktören samt val av styrelsemedlemmar och revisorer och arvoden till dessa.

Kallelsen till bolagsstämman ska enligt bolagsordningen publiceras på företagets webbplats och, om så bedöms nödvändigt av styrelsen, på ett alternativt sätt. Under 2011 publicerades kallelsen i Helsingin Sanomat, Kauppalehti, Hufvudstadsbladet och Västra Nyland, förutom den kallelse som publicerats på företagets webbplats.

Aktieägare som önskar ta med en fråga på dagordningen för bolagsstämman bör lämna in en sådan begäran skriftligt till styrelsen. Anhållan måste vara tillräckligt koncis och ärendet måste falla inom bolagsstämmans bemyndigande enligt definitionen i aktiebolagslagen för att den skall inkluderas i kallelsen till bolagsstämman och på dagordningen för bolagsstämman. Instruktioner om och sista datum för att lämna in begäran till styrelsen publiceras på företagets webbplats. År 2011 lämnades ingen sådan anhållan in till styrelsen.

BOLAGSSTÄMMA ÅR 2011

Fiskars ordinarie bolagsstämma hölls den 16.3.2011. Stämman fastställde bokslutet, beviljade styrelsens medlemmar och verkställande direktören ansvarsfrihet och beslutade om dividend samt en extra dividend som betalades för räkenskapsåret 2010. Stämman beslutade också om de arvoden som skall utgå till styrelsen, och valde medlemmar fram till slutet av bolagsstämman år 2012. Dessutom valdes företagets revisorer och beslutades om arvoden. Bolagsstämman bemyndigade styrelsen att förvärva Fiskars egna aktier och fatta beslut om att förmedla dem i enlighet med särskilt överenskomna villkor.

STYRELSEN

I enlighet med bolagsordningen skall styrelsen bestå av minst fem och högst nio medlemmar. Mandatperioden för alla medlemmar kommer att sträcka sig från valet till slutet av nästa bolagsstämma. Styrelsen ansvarar för att välja en ordförande bland medlemmarna.

STYRELSENS UPPGIFTER OCH ARBETSORDNING

Fiskars styrelse ansvarar för att leda företaget enligt gällande lagstiftning, myndigheternas förordningar, bolagsordning och de beslut som fattas av bolagsstämman.

Enligt den arbetsordning som styrelsen godkänt ansvarar styrelsen för följande verksamheter:

- Förvaltning och ändamålsenlig organisering av företagets verksamhet samt fastställandet av verksamhetsstrategin och budgeten för företaget
- Övervaka företagets soliditet, lönsamhet och likviditet samt företagets ledning
- Godkänna principerna för företagets riskhantering
- Ansvara för beredningen av bokslut
- Bekräfta finansieringspolitik
- Inom ramen för företagets affärsområde 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 verkställande direktör och godkänna villkoren för dennes direktörsavtal samt avlöning
- Utnämna medlemmar till koncernledningen samt välja andra direktörer och chefen för den interna revisionen samt godkänna deras löneförmåner och annan avlöning
- Besluta om principerna för koncernens belöningsystem och andra viktiga personfrågor
- Styrelsen behandlar också frågor i anslutning till utnämning av dotterbolags styrelsemedlemmar.
- Tillsätta kommittéer och välja medlemmarna i dessa. Kommittéernas uppgift är att förbereda frågor inom deras specifika kompetensområde som ska tas upp och avgöras vid styrelsemöten.

Styrelsen sammanträder regelbundet 8–9 gånger per år enligt en förutbestämd tidsplan, med extra möten vid behov. De flesta möten ansluter sig till offentliggörandet av företagets bokslut och delårsrapporter, strategi- och budgetcykeln eller bolagsstämman. Styrelsen håller även ett strategimöte vid vilket koncernens framtida scenarier behandlas och företagets strategi godkänns. Styrelsen förlägger vanligtvis ett eller två av dessa möten på olika platser inom Fiskars organisation, med fokus på ett affärsområde.

Dessutom utvärderar styrelsen med hjälp av en extern expert regelbundet sin egen verksamhet och sitt samarbete med bolagsledningen.

STYRELSENS SAMMANSÄTTNING 2011

Vid bolagsstämman som hölls den 16.3.2011 omvaldes samtliga nio medlemmar i styrelsen: Kaj-Gustaf Bergh, Ingrid Jonasson Blank, Ralf Böer, Alexander Ehrnrooth, Paul Ehrnrooth, Louise Fromond, Gustaf Gripenberg, Karsten Slotte och Jukka Suominen.

Vid sitt sammanträde efter bolagsstämman omvalde styrelsen Kaj-Gustaf Bergh till ordförande samt Alexander Ehrnrooth och Paul Ehrnrooth till vice ordföranden. Styrelsen beslöt att återupprätta en Audit Committee, en Compensation Committee och en Nomination Committee.

Styrelseordförande Kaj-Gustaf Bergh (DE, jur.kand.) är född 1955 och verkställande direktör i Föreningen Konstsamfundet rf.

Vice ordförande Alexander Ehrnrooth (EM, MBA) är född 1974 och verkställande direktör i Virala Oy Ab.

Vice ordförande Paul Ehrnrooth (EM, MBA) är född 1965 och verkställande direktör och styrelseordförande i Turret Oy Ab.

Ralf Böer (jur.kand.) är född 1948 och delägare i Foley & Lardner LLP.

Louise Fromond (jur.kand.) är född 1979. Hon är styrelseordförande i Oy Holdix Ab.

Gustaf Gripenberg (TkD) är född 1952 och professor vid Aalto-universitetet.

Ingrid Jonasson Blank (EM) är född 1962. Hon är styrelsemedlem i flera bolag, bl.a. TeliaSonera och Bilja.

Karsten Slotte (DE) är född 1953 och verkställande direktör, koncernchef i Oy Karl Fazer Ab.

Jukka Suominen (EM) är född 1947. Han är styrelsemedlem i flera bolag.

En presentation av styrelsens medlemmar finns på sidorna (48-49) i rapporten.

Styrelsens oberoende

Styrelsen utvärderar varje medlems oberoende i enlighet med Finsk

kod för bolagsstyrning vid det konstituerande möte som hålls efter bolagsstämman.

Samtliga medlemmar i styrelsen är oberoende av företaget.

Kaj-Gustaf Bergh, Ralf Böer, Gustaf Gripenberg, Ingrid Jonasson Blank, Karsten Slotte och Jukka Suominen är också oberoende av större aktieägare.

Alexander Ehrnrooth, Paul Ehrnrooth och Louise Fromond anses inte oberoende av större aktieägare.

Styrelsens arbete år 2011

Styrelsen sammanträdde 13 gånger under år 2011. Medlemmarnas genomsnittliga deltagande vid styrelsemöten var 97 %. Förutom det ordinarie styrelsearbetet under räkenskapsåret var de viktigaste prioriteringarna under 2011 implementeringen av den integrerade strategin och den gemensamma verksamhetsmodellen, inklusive, men inte begränsat till investeringsprogrammet i EMEA-regionen och organisatoriska strukturer.

KOMMITTÉER

Styrelsen utsåg under 2011 tre kommittéer: Audit Committee, Compensation Committee och Nomination Committee.

Audit Committee

Audit Committee ansvarar för följande verksamheter:

- 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
- 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 revisor för Nomination Committee

STYRELSENS MÖTESAKTIVITET OCH MÖTESNÄRVARO 2011

	Styrelsen	Audit Committee	Compensation Committee	Nomination Committee
1.1.–31.12.2011	13 möten	4 möten	3 möten	4 möten
Kaj-Gustaf Bergh	13	-	3	4
Alexander Ehrnrooth	13	4	-	4
Paul Ehrnrooth	13	3	-	4
Ralf Böer	12	-	3	-
Louise Fromond	13	4	-	-
Gustaf Gripenberg	13	4	-	-
Ingrid Jonasson Blank	13	-	3	-
Karsten Slotte	13	4	-	-
Jukka Suominen	13	-	3	-

Följande styrelsemedlemmar ingick i kommitténs sammansättning:

- Gustaf Gripenberg (ordförande)
- Alexander Ehrnrooth
- Paul Ehrnrooth
- Louise Fromond
- Karsten Slotte

Audit Committee sammanträdde 4 gånger under år 2011 och medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 95 %. Förutom det ordinarie arbetet diskuterade Audit Committee under 2011 även företagets hållbarhetsarbete och rapportering.

Compensation Committee

Compensation Committee har som uppgift att förbereda ärenden som gäller utnämning av och arvoden till verkställande direktör och direktörerna i koncernen samt ärenden som gäller företagets belönings-system.

Följande styrelsemedlemmar ingick i kommittén:

- Kaj-Gustaf Bergh (ordförande)
- Ralf Böer
- Ingrid Jonasson Blank
- Jukka Suominen

Compensation Committee sammanträdde 3 gånger under år 2011. Medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %. År 2011 diskuterade Compensation Committee företagets belöningsramverk, bonusstruktur och långsiktiga incitamentsprogram.

Nomination Committee

Nomination Committee ansvarar för följande verksamheter:

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

Följande styrelsemedlemmar ingick i kommittén:

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

Nomination Committee sammanträdde 4 gånger under år 2011 och medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %.

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

Företagets styrelse utser och vid behov avskedar verkställande direktören, som samtidigt är koncernchef. Den verkställande direktören leder företagets affärsverksamhet och förvaltning i enlighet med bolagsordningen, gällande lagstiftning, myndigheternas förordningar och

styrelsens anvisningar och bestämmelser. Verkställande direktören ansvarar för att företagets bokföring sköts enligt lagens bestämmelser samt att företagets tillgångar är ansvarsfullt skötta. Koncernledningen bistår verkställande direktören i dessa uppgifter.

Verkställande direktör är Kari Kauniskangas (ekon. mag. född 1962). Han började arbeta i företaget 2008.

Företaget har ingen ställföreträdare för verkställande direktören. En presentation av verkställande direktören finns på sidan 50.

LEDNINGEN

KONCERNLEDNINGEN

I Fiskars Oyj Abp:s koncernledning ingår de direktörer som ansvarar för koncernförvaltningen. Under verkställande direktörens ledning förbereder koncernledningen förslag för styrelsen och behandlar koncernens strategiska utveckling, resursfördelning och implementering av Fiskars Oyj Abp:s gemensamma verksamhets- och affärsmodell. Koncernledningen tar också upp frågor som gäller gemensamma funktioner och deras utveckling inom koncernen. Dessutom hör relationerna till intressegrupperna till koncernledningens uppgifter.

Koncernledningen sammanträder varje månad enligt en förutbestämd tidsplan, med extra möten vid behov. Koncernledningen sammanträdde sammanlagt 13 gånger under 2011.

Under 2011 var de viktigaste prioriteringarna för Fiskars Oyj Abp:s koncernledning genomförandet av den gemensamma verksamhets- och affärsmodellen för att verkställa koncernens strategi och skapa en plattform för framtida tillväxt samt lanseringen av ett betydande femårigt investeringsprogram inom EMEA-regionen för att skapa en effektivare leveranskedja och förbättra öppenheten i affärsprocesserna.

Under 2011 var koncernledningens medlemmar verkställande direktör Kari Kauniskangas, ekonomidirektör Teemu Kangas-Kärki, strategidirektör Max Alftan, chefsjurist Jutta Karlsson och direktör för produktion, sourcing och logistik Hille Korhonen. En presentation av koncernledningens medlemmar finns på sidan 50.

I syfte att underlätta utvecklingen av företagets verksamhet och upprätta gemensamma processer och plattformar, bjöds ledningen för koncernens HR- och IT-funktioner in till koncernledningens sammanträden under 2011. Timo Leskinen, HR Direktör och IT-direktör Frans Westerlund deltog således vid koncernledningens sammanträden.

LEDNINGEN FÖR AFFÄRSOMRÅDEN OCH DEN UTVIDGADE LEDNINGSGRUPPEN

Fiskarskoncernen har fyra rapporterade segment: EMEA (Europa, Mellanöstern, Asien och Stillahavsområdet), Amerika, Wärtsilä (intresebolag) och Övriga (Fiskars Fastigheter, koncernförvaltningen och gemensamma funktioner). Fiskarskoncernen har tre affärsområden: Home, Garden och Outdoor. De tre affärsområdena hanteras under två geografiska segment: EMEA och Amerika. Ledningen för affärsområdena ansvarar för sin egen affärsverksamhet och för utvecklingen av sitt affärsområde. De ansvarar för att verksamheten följer lagstiftning samt andra bestämmelser och företagets principer.

De ansvarar också för att de dotterbolag som är associerade med verksamheten har tillräckliga resurser för att uppfylla verksamhetsbehoven.

Direktörerna för respektive affärsområde bistås i dessa uppgifter av ledningsgrupperna för affärsområdena och landscheferna.

Koncernledningen följer affärsområdenas resultat och planering med hjälp av månatliga och kvartalsvisa rapporter och har regelbundna möten med direktörerna för de olika affärsområdena för att följa upp viktiga aktiviteter och att behandla affärsområdes-, varumärkes- och kategoristrategier samt implementering av affärsmodeller.

Koncernledningen, direktörer för Fiskars affärsområden och cheferna för Human Resources och IT bildar koncernledningen i företaget. Koncernledningen sammanträder minst fyra gånger per år för att diskutera implementeringen av den integrerade företagsstrategin, implementeringen av gemensamma verksamhets- och affärsmodeller samt resultat och möjligheter för företaget.

Under 2011 bestod ledningen för affärsområdena av:

- Jaakko Autere, Home
- Thomas Enckell, Garden EMEA
- Jason Landmark, Outdoor
- Juha Lehtola, Boats
- Paul Tonnesen, Garden & SOC, Americas
- Lars Gullikson, Outdoor EMEA fram till den 8 juli när Silva avyttrades

Uppgifter om affärsområdenas ledning och ledningen för HR och IT samt deras ansvarsområden presenteras på sidorna 50-51.

INTERN KONTROLL, RISKHANTERING OCH INTERN REVISION

Styrelsen ansvarar för företagets förvaltning och för att verksamheten ordnas på vederbörlig sätt. I praktiken är det verkställande direktörens uppgift att tillsammans med den övriga ledningen se till att bland annat bokföring och kontrollmekanismer fungerar.

Företagets ekonomiska utveckling följs upp månatligen genom ett rapporteringssystem som täcker alla enheter och verksamheter. Affärsområdena leds genom sina egna ledningsgrupper. De olika affärsområdena ansvarar med stöd av företaget för hanteringen av dagliga affärsverksamhetsrisker.

Syftet med riskhanteringen är att stödja identifiering, bedömning och hantering av risker som utgör ett hot mot uppnåendet av Fiskars Oyj Abp:s verksamhetsmål.

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 affärsenheterna. Moderbolaget har en intern revisor som är administrativt underställd verkställande direktören, men rapporterar till Audit Committee.

INSIDERFÖRVALTNING

Fiskars tillämpar de insiderregler för börsnoterade företag på NASDAQ OMX Helsinki som trädde i kraft den 9.10.2009. Företaget har också interna insiderregler som senast uppdaterades den 3.11.2009. Till företagets offentliga insiderkrets hör styrelsemedlemmarna, verkställande direktören, koncernledningen, direktörerna för affärsområdena och revisorerna.

Fiskars har även ett bolagsspecifikt insiderregister. För projekt som ifall de förverkligas kan påverka företagets aktiekurs upprätthålls ett skilt projektbaserat register.

Fiskarskoncernens juridiska avdelning för insiderregister. Uppgifterna i det offentliga insiderregistret finns tillgängliga hos Euroclear Finland, adress Urho Kekkonsens gata 5 C, 00100 Helsingfors, tfn. +358 20 770 6000 samt på företagets webbplats www.fiskarsgroup.com.

REVISION

Företagets revisor är KPMG Oy Ab med Virpi Halonen, APA, som huvudansvarig revisor.

Till revisorerna för samtliga koncernbolag utbetalades år 2011 ett sammanlagt revisionsarvode på 0,7 miljoner euro. Därutöver uppgick konsultarvoden som inte var förknippade med revisionen till sammanlagt 0,4 miljoner euro. Dessa arvoden föränleddes huvudsakligen av skatteangelägenheter.

INFORMATION

Fiskars avsikt är att alla parter på marknaden har korrekta, färska och tillräckliga uppgifter om företaget. På Fiskars webbplats är uppgifter om företagets förvaltnings- och styrsystem tillgängliga. Alla börsmeddelanden publiceras strax efter publiceringen, och även övrig betydande investerarinformation är tillgänglig.

Fiskars tillämpar principen med tyst period under tre veckor före publicering av resultat. Under denna period kommenterar Fiskars Oyj Abp inte marknadsläget eller företagets framtidsutsikter.

HUVUDDRAGEN I SYSTEMEN FÖR INTERN KONTROLL OCH RISKHANTERING RELATERADE TILL DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGS-PROCESSEN

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

INTERN KONTROLL INOM DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGS-PROCESSEN

Avsikten med intern kontroll är att se till att bolagsledningen har tillgång till uppgifter som är aktuella, tillräckliga och i det väsentliga korrekta för att kunna leda företaget, och att de finansiella rapporter som företaget publicerar ger en tillräckligt rättvisande bild av företagets finansiella ställning.

STRUKTUR

Fiskars har fyra operativa segment och tre affärsområden. Alla affärsområden har sin egen ekonomiledning. De affärsenheter som verkar under affärsområdena utgör basnivån i den finansiella rapporteringen. Affärsenheterna ansvarar för att organisera sin egen ekonomiledning och för att den finansiella rapporteringen är korrekt.

Moderbolaget har också en separat organisation för ekonomiförvaltning som arbetar under koncernens ekonomidirektör. Affärsområdenas och koncernens ekonomiförvaltning styr och övervakar arbetet inom affärsenheternas ekonomiavdelningar. Därutöver kontrollerar och övervakar den interna kontrollen hur rapporteringsprocessen fungerar och fastslår de finansiella rapporternas tillförlitlighet. Finansiering och finansiell riskhantering är en funktion inom koncernens finansieringsenhet och är verkställande direktörens ansvar.

STYRNING

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. Affärsenheterna lämnar månatligen in rapporter om de faktiska finansiella uppgifterna samt en prognos över hur den finansiella situationen förväntas utvecklas under den återstående rapporteringsperioden.

De uppgifter som affärsenheterna lämnar in samlas ihop och kontrolleras av koncernens ekonomiförvaltning som sammanställer en månadsrapport för ledningen. I månadsrapporterna ingår sammanfattade resultaträkningar för de operativa segmenten och affärsområdena, de viktigaste nyckeltalen samt en beskrivning av de händelser som är mest betydande för affärsverksamheten. Utöver detta innehåller rapporten koncernens resultaträkning, balansuppgifter, kassaflöde samt en prognos över hur den finansiella situationen förväntas utvecklas under den återstående rapporteringsperioden. Koncernstyrelsens Audit Committee, koncernstyrelsen, ledningsgruppen och affärsområdenas ledningsgrupper följer månatligen upp utvecklingen i det finansiella läget och hur målen uppnås.

DATASYSTEM FÖR EKONOMIFÖRVALTNING

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

Som en del av det femåriga utvecklingsprogrammet kommer företaget att införa ett gemensamt resursplaneringssystem (ERP) i EMEA-regionen i syfte att förenkla den finansiella rapporteringen och minska riskerna som kan uppstå när flera olika system hanteras parallellt. Implementeringen av det nya systemet kommer att ske stegvis. Den första implementeringen skedde under slutet av 2011.

ANVISNINGAR

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

RISKHANTERING INOM DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGS-PROCESSEN

Riskhanteringen har i uppdrag 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 det väsentliga korrekta för att kunna leda företaget och att de finansiella rapporter som företaget publicerar inte ger en tillräckligt rättvisande bild av företagets ekonomi.

Fiskars hanterar risker i anknytning till den finansiella rapporteringsprocessen bland annat på följande sätt: ändamålsenlig organisering av och tillräckliga resurser för ekonomiförvaltningen, behörig begränsning av rättigheter tillhörande enskilda befattningar, centralise-

rad styrning av användningsrättigheter till koncernens rapporteringssystem, anvisningar för bokföring och rapportering, en gemensam och enhetlig kontoplan för hela koncernen, utnyttjande av datateknik, kontinuerlig utbildning av personalen samt kontroll av de uppgifter som rapporteras som ett led i rapporteringsprocessen.

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

RISKHANTERING

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

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

Fiskars har ett omfattande egendoms-, avbrotts-, transport- och ansvarsförsäkringskydd som täcker företagen inom koncernen. Försäkringshanteringen har förutom lokala försäkringar koncentrerats till koncernens finansieringsenhet.

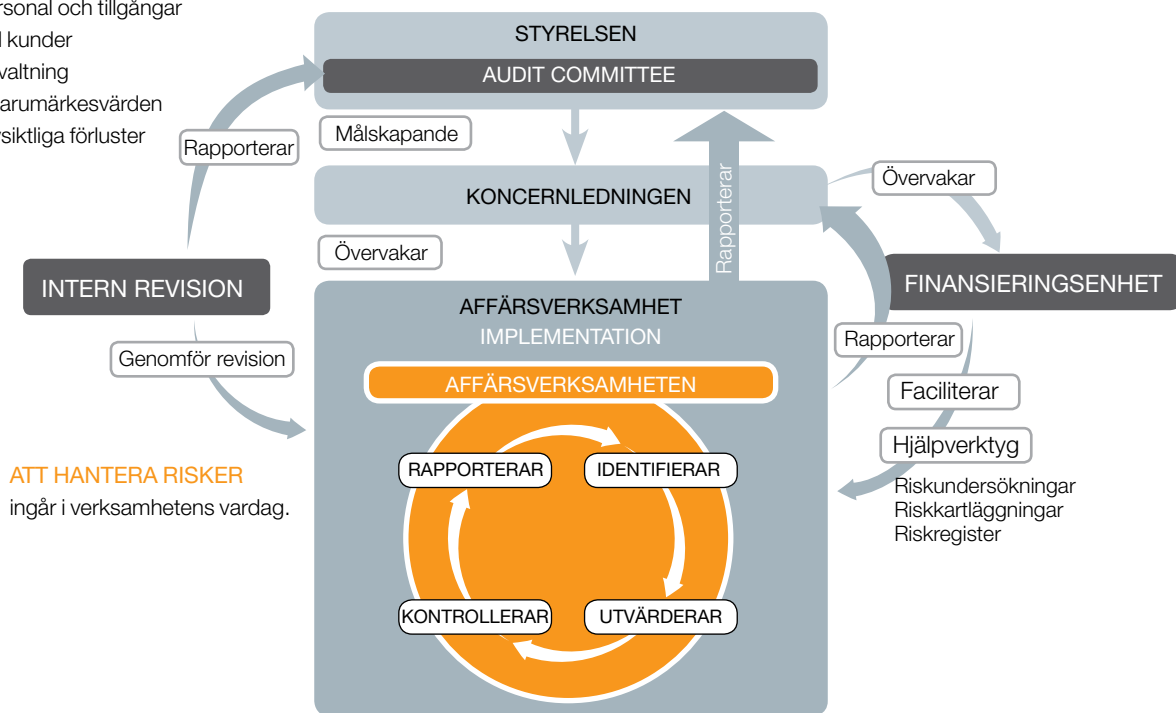
Koncernens finansieringsenhet hanterar de finansiella riskerna i enlighet med de principer som har godkänts av styrelsen.

Riskhanteringssystem

MED RISK menas allt som kan hindra oss från att uppnå våra affärs mål.

MÅL

- bevara koncernens personal och tillgångar
- garantera leveranser till kunder
- följa allmän företagsförvaltning
- riktlinjer som skyddar varumärkesvärden och anseende mot oavsiktliga förluster



ATT HANTERA RISKER ingår i verksamhetens vardag.

HUVUDSAKLIGA OSÄKERHETSFAKTORER

Kundrelationer och distribution

Fiskars tillverkar och säljer produkter avsedda för konsumenter. Den allmänna ekonomiska situationen och den försvagade konsumtions- efterfrågan inom de för Fiskars viktiga marknaderna i Europa och Nordamerika kan ha en negativ inverkan på företagets omsättning och lönsamhet.

Fiskars produkter säljs i första hand till parti- och detaljhandlare samt via egna butiker direkt till konsumenterna. Försäljning till enskilda storkunder är av stor betydelse för en del av verksamheten, men ingen av Fiskars kunder hade en andel av mer än 10 % av koncernens totala omsättning. Eftersom vissa stora kunder fattar beslut om försäljnings- sortimentet och leverantörsvalet endast en gång per år kan Fiskars riskera att förlora kunder om inte kundernas behov uppfylls. Även en förlust av några få stora kunder eller en störning i en specialiserad dist- ributionskanal kan ha en negativ inverkan på koncernens verksamhet och resultat.

Leveranskedjan

En betydande del av produkterna som Fiskars säljer tillverkas av ex- terna leverantörer och dessutom köper företaget komponenter och råmaterial från flera leverantörer.

Genom att lägga ut en större del av företagets verksamhet på en- treprenad utsätts företaget i högre grad för risker relaterade till den del av leveranskedjan som lagts ut på entreprenad. De flesta av leverantör- rerna finns i Asien, vilket är långt i från företagets viktigaste marknader och störningar vid försörjningskällan eller i logistikkedjan kan leda till oregelbundna leveranser av produkter till kunderna. Fiskars är också mer utsatt för ekonomiska och politiska risker samt risker förknippade med lagar och regleringar relaterade till leverantörernas länder. När företaget väljer sina leverantörer framhåller företaget leveranssäkerhet, leverantörers förmåga att reagera på förändringar i efterfrågan, kvalitet och etiska aspekter av leverantörernas verksamhet. Fiskars kräver att alla samarbetspartners förbinder sig till principer som omfattar arbets- rätt och mänskliga rättigheter, hälsa och säkerhet, miljö och affärsetik. Leverantörerna måste följa dokumentet Fiskars uppförandekod för leverantörer, och kontroller genomförs för att säkerställa efterlevnaden.

Fiskars har stärkt sina resurser i den globala upphandlingsverk- samheten och upprättat en global upphandlingsfunktion. Företaget har i dag inköpskontor i Shanghai och Bangkok och inriktar sig på att harmonisera inköpsprocesser och leverantörsbaserade förvaltnings- principer på det globala planet.

Råvaror och komponenter

De råvaror som främst används i Fiskars produkter är stål, aluminium och plast. Plötsliga fluktuationer i råvaru-, komponent- och energipri- ser kan ha en inverkan på koncernens lönsamhet. Fiskars har långva- riga anskaffningskontrakt med vissa av sina råvaruleverantörer för att hantera prisrisker och dessutom används derivat för att säkra elpriset för produktionsanläggningar i Finland.

Valutakurser

En betydande del av koncernens verksamhet är lokaliserad utanför eu- roområdet. Koncernräkenskaperna redovisas i euro och förändringar i valutakurser kan ha en negativ inverkan på koncernens nettoomsätt- ning, rörelseresultat och balansräkning. Förändringar i valutakurser kan också påverka Fiskars konkurrenskraft negativt. Företaget avser att hantera valutarisker som är relaterade till kommersiella kassaflöden i första hand med verksamhetsmedel. Förvärv av produktionsinsatser och försäljning av produkter uttrycks främst i de lokala valutorna för koncernens företag. Uppskattad export och import i utländsk valuta säkras upp till 12 månader i förväg.

Varumärken och Fiskars anseende

Fiskars handhar ett antal globalt och lokalt kända varumärken i sin portfölj. En händelse som har en negativ inverkan på konsumenternas förtroende kan också påverka koncernens affärsverksamhet negativt. Fiskars övervakar noggrant sina varumärkens framgångar och vidtar alltid vid behov åtgärder för att skydda sina varumärkens värde.

Väder och säsongsväxlingar

Vissa varugrupper kan påverkas av vädret, vilket i synnerhet gäller trädgårdsredskap under våren och snöredskap under vintern. Vä- derförhållanden som avviker från det statistiskt normala kan påverka försäljningen av dessa produkter på ett negativt sätt. Tyngdpunkten för försäljningen av koncernens produkter för hemmet ligger tydligt på årets sista kvartal. Eventuella problem med tillgång till produkter eller i efterfrågan under årets sista kvartal kan på ett betydande sätt påverka resultatet för hela året.

Investeringsprogram i EMEA-regionen

I december 2010 lanserade Fiskars ett femårigt utvecklingsprogram i EMEA-regionen med en investering på cirka 50 miljoner euro. Med det här programmet kommer företaget att skapa en mer effektiv leverans- kedja och förbättra öppenheten med hjälp av gemensamma processer och IT-system, inklusive ett nytt resursplaneringssystem (ERP). Om företaget inte lyckas genomföra programmet som planerat kan det försenas eller inte uppnås. En särskild projektgrupp där även externa rådgivare ingår, har inrättats för att genomföra programmet. Bolagsled- ningen granskar genomförandet av programmet och projektets status rapporteras regelbundet till styrelsen.

Intresseföretaget

Fiskars har en betydande investering i intresseföretaget Wärtsilä Oyj Abp. Stora förändringar i aktiepriserna, lönsamheten eller Wärtsiläs dividend kan ha en betydande inverkan på Fiskars.

Fiskars redogörelse över arvoden

STYRELSENS ARVODEN

Styrelsemedlemmarnas arvoden fastställs av ordinarie bolagsstämma. Styrelsens Nomination Committee ansvarar för beredningen av förslag om styrelsemedlemmarnas arvoden för bolagsstämman.

Ordinarie bolagsstämman år 2011 beslöt att bibehålla styrelsemedlemmarnas arvoden oförändrade. Årsarvodena utbetalas enligt följande:

- Styrelseordförande: 70 000 euro
- Vice ordförande: 50 000 euro
- Styrelsemedlemmarna: 35 000 euro

Därtill utbetalas ett mötesarvode om 600 euro per styrelse- eller kommittémöte till styrelsemedlemmarna, 1 100 euro per styrelse- och kommittémöte till styrelsens ordförande och 1 100 euro per Audit Committee-möte till Audit Committees ordförande. Därtill betalas rese- och andra kostnader föränledda av deras verksamhet i företagets ärenden.

Arvoden som utbetalats till styrelsemedlemmarna uppgick för år 2011 till 487 400 euro.

Styrelsemedlemmarna omfattas inte av Fiskars incitamentsprogram och står inte i arbets- eller tjänsteförhållande till företaget.

LEDNINGSGRUPPENS ARVODEN I HUVUDDRAG

Styrelsen utnämner verkställande direktör och godkänner villkoren för dennes direktörsavtal samt övrig kompensation. Styrelsen ansvarar också för utnämning av medlemmar till koncernledningen, godkännan-

de av deras löneförmåner och annan kompensation samt beslut om principerna för koncernens belöningsystem. Compensation Committee 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 ett långsiktigt incitamentsprogram. Därtill har direktörerna en frivillig avgiftsbaserad tilläggs pensionsförsäkring.

Det finns för närvarande inget optionsprogram inom Fiskars Oyj Abp.

INCITAMENTSPROGRAMMETS UTFORMNING

Både Fiskars årliga bonusplan och långsiktiga incitamentsprogram är utformade för att belöna direktörer för prestationer mot på förhand uppställda mål. Deltagarna i incitamentsprogrammet 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.

De faktiska incitamentutbetalningarna kommer att ske på grundval av prestation i förhållande till "programmått". Programmått utgörs av en kombination av finansiella nyckeltal, operativa mått och personliga mål. Den potentiella utbetalningen varierar mellan 0 – Mål – Maximalt % av årslönen. Den maximala nivån för verkställande direktör och övriga direktörer i koncernledningen är 1,5 gånger målnivån.

STYRELSEMEDLEMMARNAS ARVODEN FÖR ÅR 2011

Namn	Årsarvode	Mötesarvoden	Totalt
Kaj-Gustaf Bergh, ordförande	70 000	22 000	92 000
Alexander Ehrnrooth, vice ordförande	50 000	12 600	62 600
Paul Ehrnrooth, vice ordförande	50 000	12 000	62 000
Ralf Böer	35 000	9 000	44 000
Louise Fromond	35 000	10 200	45 200
Gustaf Gripenberg, ordförande, Audit Committee	35 000	12 200	47 200
Ingrid Jonasson Blank	35 000	9 600	44 600
Karsten Slotte	35 000	10 200	45 200
Jukka Suominen	35 000	9 600	44 600
Totalt	380 000	107 400	487 400

LÅNGSIKTIGT INCITAMENTSPROGRAM

Fiskars har ett långsiktigt incitamentsprogram för nyckelpersoner. Deltagarna väljs ut av styrelsen på årsbasis. Styrelsen fastslår också årligen förtjänstvillkoren baserade på finansiella mål. Målen i det långsiktiga incitamentsprogrammet är rent finansiella och förknippade med nivån på koncernens omsättning och kassaflöde.

Intjäningsperioden är ett år och därpå följer en bindningsperiod på två år. Bonusarvodet utbetalas under det kvartal som följer på bindningsperioden. De första långsiktiga incitamentsbonusarna hänförs till resultatet år 2009 och kommer att betalas ut under det första kvartalet 2012.

Målnivån i det långsiktiga incitamentsprogrammet motsvarar målnivån för det årliga bonusarvodet för personerna inom incitamentsprogrammet. Dessutom kan en positiv förändring i värdet på bolagets aktier relaterade till den egna verksamheten (exklusive effekten av Wärtsilä på aktiekursen) under bindningsperioden öka den slutliga utbetalningen med upp till 50 %.

Förtjänstvillkoren år 2011 var relaterade till koncernens omsättning och operativa kassaflöde. Resultatarvodet för 2011 kommer att betalas ut under det första kvartalet 2014.

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ARVODEN

Till verkställande direktören utbetalas utöver grundlönen ett årligt bonusarvode, som till sin målnivå är 60 % av årslönen. Utbetalningen bestäms i enlighet med de finansiella målen och andra mål som fastställs årligen av styrelsen. År 2011 var de finansiella målen relaterade till omsättningen, EBT exklusive Wärtsilä och bruttovinst.

Verkställande direktören ingår också i det långsiktiga incitamentsprogrammet med en målbonus på 60 % av årslönen.

Förutom den lagstadgade pensionen erhåller den verkställande direktören en frivillig avgiftsbaserad tilläggspension, enligt vilken bolaget bidrar med 20 % av årslönen exklusive bonusarvoden.

Verkställande direktörs kontrakt upphör då han 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 naturaförmåner och bonusarvoden var 646 464 euro år 2011. Av den summan utgjorde den fasta årslönens andel 389 816 euro medan resultatarvodena för år 2010 uppgick till 256 648 euro.

Under räkenskapsåret 2011 uppgick bonusarvodena i det långsiktiga incitamentsprogrammet, exklusive eventuella ökning till följd av förändringar i aktiens värde, till 286 020 euro för den verkställande direktören. Detta långsiktiga bonusarvode för 2011 kommer att betalas ut under det första kvartalet 2014.

När den verkställande direktören började arbeta i företaget i januari 2008 samtyckte han till att köpa aktier i bolaget motsvarande värdet på det avtalade bonusavtalet, totalt 15 397 aktier. Dessa aktier var låsta fram till den 1 mars 2011.

KONCERNLEDNINGENS ARVODEN

Medlemmarna i koncernledningen har utöver grundlönen en årlig bonusplan, som till sin målnivå är 20–40 % av årslönen. Bonusarvodets storlek bestäms i enlighet med de ekonomiska kriterier som slagits fast av styrelsen, som i huvudsak är sammankopplade med koncernens finansiella mål och i andra hand med personliga mål i anknytning till det egna ansvarsområdet. År 2011 var de finansiella målen i huvudsak relaterade till tillväxten av omsättningen, EBT exklusive Wärtsilä och bruttovinst.

Medlemmarna i koncernledningen kan också ingå i det långsiktiga incitamentsprogrammet som till sin målnivå motsvarar det årliga bonusarvodet.

Medlemmarna i koncernledningen omfattas ytterligare av en frivillig, avgiftsbaserad tilläggspensionsförsäkring till vilken koncernen betalar 14–20 % av medlemmarnas årslön exklusive bonusarvode. Pensionsåldern för medlemmarna i ledningsgruppen är 60–68 år.

År 2011 uppgick lönerna till koncernledningens medlemmar (exklusive verkställande direktören) löner med naturaförmåner och bonusarvoden till sammanlagt 1 038 363 euro. Av den summan utgjorde de fasta årslönernas andel 753 631 euro medan resultatarvodena för år 2010 uppgick till 284 732 euro.

Under räkenskapsåret 2011 uppgick bonusarvodena i det långsiktiga incitamentsprogrammet, exklusive eventuella ökning till följd av förändringar i aktiens värde, till 288 276 euro för koncernledningen (exklusive verkställande direktören). Dessa bonusarvoden kommer att betalas ut under det första kvartalet 2014.

VILLKOREN FÖR VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS INCITAMENTSPROGRAM 2011

	Minimum	Mål	Maximalt	Maximal slutlig utbetalning efter bindningsperioden *
Årlig bonusplan, % av den årliga grundlönen	0	60 %	80 %	-
Långsiktig incitamentsplan, % av den årliga grundlönen	0	60 %	90 %	135 %

* Beroende på utvecklingen av värdet på bolagets aktier relaterade till den egna verksamheten och exklusive effekten av Wärtsilä på aktiekursen

VILLKOREN FÖR KONCERNLEDNINGENS INCITAMENTSPROGRAM 2011

	Minimum	Mål	Maximalt	Maximal slutlig utbetalning efter bindningsperioden *
Årlig bonusplan, % av den årliga grundlönen	0	20–40 %	30–60 %	-
Långsiktig incitamentsplan, % av den årliga grundlönen	0	20–40 %	30–60 %	45–90 %

* Beroende på utvecklingen av värdet på bolagets aktier relaterade till den egna verksamheten och exklusive effekten av Wärtsilä på aktiekursen

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS OCH KONCERNLEDNINGENS ARVODEN ÅR 2011

Euro	Grundlön	Bonusarvoden för 2010	Bonusarvoden som utbetalats genom långsiktigt incitamentsprogram	Totalt 2011	Totalt 2010	Frivillig pensionsavgift betald av företaget 2011	Bonusarvoden som intjänats genom det långsiktiga incitamentsprogrammet 2011
Verkställande direktör	389 816	256 648	-	646 464	684 162	76 042	286 020
Övriga medlemmar i koncernledningen	753 631	284 732	-	1 038 363	1 011 907	133 750	288 276
Totalt	1 143 448	541 380	0	1 684 828	1 696 069	209 792	574 296

*Utbetalas under det första kvartalet 2014, efter justering per aktiekursmultipl



Från vänster: **Kaj-Gustaf Bergh**, **Ingrid Jonasson Blank**, **Alexander Ehrnrooth**, **Gustaf Gripenberg**

Styrelsen

Kaj-Gustaf Bergh (1955)

Styrelseordförande, medlem i styrelsen 2005
Diplomekonom, juris kandidat
Verkställande direktör i Föreningen
Konstsamfundet r.f. 2006–

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

Styrelseordförande i KSF Media Holding Ab
2007– och Finaref Group Ab 1999–
Styrelsemedlem i Wärtsilä Oyj Abp 2008–,
Stockmann Oyj Abp 2007–, Julius Tallberg Oy
Ab 2006– och Ramirent Abp 2004–

Oberoende av bolaget samt betydande
aktieägarna

Styrelsens kommittéer: Compensation
Committee, ordförande; Nomination
Committee, ordförande

Alexander Ehrnrooth (1974)

Vice ordförande, medlem i styrelsen 2000
Ekonomie magister, MBA
Verkställande direktör i Virala Oy Ab 1995–

Syrelseordförande i Aleba Corporation 2003–
och Belgrano Investments Oy 1999–
Styrelsemedlem i Wärtsilä Oyj Abp 2010–

Oberoende av bolaget och beroende av
betydande aktieägarna

Styrelsens kommittéer:
Audit Committee, medlem; Nomination
Committee, medlem

Paul Ehrnrooth (1965)

Vice ordförande, medlem i styrelsen 2000
Ekonomie magister
Verkställande direktör och styrelseordförande
i Turret Oy Ab 2005–

Styrelseordförande i Savox Group 2004–,
vice styrelseordförande för Ixonos Oyj 2010–
och styrelsemedlem i Wärtsilä Oyj Abp 2010–

Oberoende av bolaget och beroende av
betydande aktieägarna

Styrelsens kommittéer:
Audit Committee, medlem; Nomination
Committee, medlem

Ralf R. Böer (1948)

Medlem i styrelsen 2007
Juris kandidat
Foley & Lardner LLP, partner sedan 1981

Styrelsemedlem i Plexus Corp. 2004–

Oberoende av bolaget och samt betydande
aktieägarna

Styrelsens kommittéer: Compensation
Committee, medlem

Louise Fromond (1979)

Medlem i styrelsen 2010
Juris kandidat

Helsingfors universitet, doktorand 2005–
2008, assistent 2004–2005

Styrelseordförande i Oy Holdix Ab 2010–,
Styrelsemedlem i Tremoko Oy Ab 2008–,
Bergsråddinnan Sophie von Julins stiftelse
2004– och Fromille Oy Ab 1998–

Oberoende av bolaget och beroende av
betydande aktieägarna.

Styrelsens kommittéer:
Audit Committee, medlem



Louise Fromond, Karsten Slotte, Paul Ehrnrooth, Ralf R. Böer, Jukka Suominen

Gustaf Gripenberg (1952)

Medlem i styrelsen 1986
Teknologie doktor
Professor, Aalto-universitetet 1999–,
överassistent, Helsingfors universitetet
1987–1998

Oberoende av bolaget samt betydande
aktieägarna

Styrelsens kommittéer: Audit Committee,
ordförande

Ingrid Jonasson-Blank (1962)

Medlem i styrelsen 2010
Civilekonom

Vice VD i ICA Sverige AB 2004–2010

Styrelsemedlem i Forex Bank Ab 2011–,
Eatwell Solutions AB 2011–, TravelSupport
AB 2010–, TeliaSonera 2010–, ZetaDisplay
AB 2010–, Bilia AB 2006– och Forma
Publishing Group 2005–

Oberoende av bolaget samt betydande
aktieägarna

Styrelsens kommittéer:
Compensation Committee, medlem

Karsten Slotte (1953)

Medlem i styrelsen 2008
Diplomekonom
VD, koncernchef i Oy Karl Fazer Ab 2007–

Cloetta Fazer AB (publ), koncernchef
2002–2006; Cloetta Fazer Konfektyr AB,
verkställande direktör 2000–2002; Fazer
Konfektyr, verkställande direktör 1997–2000

Styrelsemedlem i Onninen
Oy 2001–, Ömsesidiga
arbetspensionsförsäkringsbolaget Varma
2009–, Finsk-svenska handelskammaren
2003–, Elintarviketeollisuusliitto ry 2008– och
Näringsliv rf 2011–

Oberoende av bolaget samt betydande
aktieägarna

Styrelsens kommittéer:
Audit Committee, medlem

Jukka Suominen (1947)

Medlem i styrelsen 2008. Diplomingenjör,
ekonom

Koncernchef i Silja Oyj Abp 1991–2000

Styrelseordförande i Rederiaktiebolaget Eckerö
2006– och Lamor Corporation Ab 2010–

Styrelsemedlem i Huhtamäki Oyj 2005– och
Arctia Shipping Ab 2005–

Oberoende av bolaget samt betydande
aktieägarna

Styrelsens kommittéer:
Compensation Committee, medlem



Från vänster: **Teemu Kangas-Kärki**, **Kari Kauniskangas**, **Hille Korhonen**, **Jutta Karlsson**, **Max Alfthan**.

Koncernledningen

Kari Kauniskangas (1962)

Verkställande direktör, anställd 2008
Ekonomie magister

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

Jutta Karlsson (1963)

Chefsjurist, anställd 2006
Juris kandidat, LL.M.

Advokatbyrå LMR, jurist 2004–2006;
Östersjöstaternas Råd (Stockholm), Legal Advisor 2002–2004

Hille Korhonen (1961)

Direktör för produktion, sourcing och logistik, anställd 2007
Teknologie licentiat

littala Group, direktör för produktion, sourcing och logistik 2003–2007
Nokia Abp, supply chain utveckling och ledningsfunktioner för logistik 1996–2003

Styrelsemedlem i Lassila & Tikanoja Oyj 2009– och Nokian Renkaat Abp 2006–

Teemu Kangas-Kärki (1966)

Ekonomidirektör, anställd 2008
Ekonomie magister

Alma Media Abp, ekonomidirektör 2003–2008
Kesko Abp, ekonomidirektör 2002–2003
Corporate Business Controller 2000–2001
Suomen Nestlé Ab, ekonomidirektör 1999–2000
Smith & Nephew Oy, ekonomichef 1996–1998
Unilever Oy & GmbH, Marketing Controller & Internal Auditor 1992–1996

Max Alfthan (1961)

Strategidirektör, anställd 2008
Ekonomie magister

Amer Sports Abp, informationsdirektör 2001–2008
Lowe & Partners, verkställande direktör 1998–2001
Oy Sinebrychoff Ab, marknadsdirektör 1989–1998
Styrelsemedlem i Nokian Panimo Oy 2008–

Ledningen

Jaakko Autere (1963)

Direktör, Home
Anställd 2010
Ekonomie magister

Orkla Brands, verkställande direktör 2005–2009
L’Oreal, verkställande direktör 2000–2005
Kellogg’s, marknadsföringschef 1996–1999
Nordisk Kellogg’s Denmark, produktchef, marknadsföringschef 1991–1996

Styrelsemedlem i Olvi Oyj 2011–

Thomas Enckell (1963)

Direktör, Garden, EMEA
Anställd 2007
Ekonomie magister

littala Group, partiförsäljningsdirektör 2007
littala Group, chef för littala varumärke och internationell försäljnings- och marknadsdirektör 2003–2007
littala Group, affärsverksamhetsdirektör 2000–2003
Designer, affärsverksamhetsdirektör 1996–2000

Styrelsemedlem i Stala Oy och Stala Tubes Oy 2008–



Management : **Juha Lehtola, Jaakko Autere, Thomas Enckell, Paul Tonnesen, Jason Landmark, Frans Westerlund, Timo Leskinen.**

Jason Landmark (1967)

Direktör, Outdoor, Amerika
Anställd 2001
Ekonom

Gerber, försäljningsdirektör, marknadsföring och kundservice 2001–2004
Newell Rubbermaid Co., nationell försäljningsdirektör 1997–2001
Newell Rubbermaid Co., nationell kundansvarig försäljningsdirektör 1996–1997
Newell Rubbermaid Co., kundansvarig försäljningsdirektör 1995–1996

Juha Lehtola (1966)

Direktör, Boats
Anställd 2009
Ekonomie magister

Stora Enso Oyj, direktör för ny affärsverksamhet 2007–2009
Stora Enso Oyj, direktör för resultatenhet 2003–2007
Stora Enso Oyj, direktör för nya affärsområden 2002–2003
Stora Enso Packaging Sp., verkställande direktör 1999–2002

Paul Tonnesen (1964)

Direktör, Garden & SOC, Amerika
Anställd 2007
MBA, ekonom

Elmer's Products, Inc., internationell försäljnings- och kundservicedirektör 2005–2007
Spectrum Brands, försäljningsdirektör 2002–2005
American Safety Razor, försäljnings och marknadsföringschef 1998–2002

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

Timo Leskinen (1970)

Direktör, personaladministration
Anställd 2009
Psykologi magister

Nokia, Nokia Services, direktör, personaladministration 2008–2009
Nokia, Nokia Customer and Market Operations, direktör, personaladministration 2006–2008
Nokia, Nokia Ventures Organizations, direktör 2004–2006
Nokia, personaladministrationschef 2000–2003
Personaladministrationskonsult 1997–2000

Frans Westerlund (1966)

Informationsadministrationsdirektör
Anställd 2009
Ekonomie magister

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