

## FISKARS REDOGÖRELSE ÖVER FÖRVALTNINGS- OCH STYRSYSTEM (CORPORATE GOVERNANCE STATEMENT) FÖR 2013

Fiskars Oyj Abp förvaltas enligt bolagsordningen, den finska aktiebolagslagen och de regler och bestämmelser för noterade bolag som NASDAQ OMX Helsinki har utfärdat. Fiskars är en medlem av Värdepappersmarknadsförningen och följer också undantag Finsk kod för bolagsstyrning som har godkänts av Värdepappersmarknadsförningen. Rekommendationen trädde i kraft den 1.10.2010 och finns tillgänglig på [www.cgfinland.fi](http://www.cgfinland.fi). Den här redogörelsen över förvaltnings- och styrsystem har publicerats separat från Styrelsens verksamhetsberättelse på företagets webbplats [www.fiskarsgroup.com](http://www.fiskarsgroup.com) den 17.2.2014.

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 fastställande av arvoden till dessa.

Kallelsen till bolagsstämman ska enligt bolagsordningen publiceras på företagets webbplats samt, om styrelsen så bedömer det nödvändigt, på ett alternativt sätt. Under 2013 publicerades kallelsen i tidningarna Helsingin Sanomat, Hufvudstadsbladet och Västra Nyland, förutom den kallelse som publicerats på företagets webbplats.

Aktieägare som önskar ta med en fråga på dagordningen för bolagsstämman ska lämna in en sådan begäran skriftligt till styrelsen. Begäran måste vara tillräckligt koncis och ärendet måste falla inom bolagsstämmans bemyndigande enligt definitionen i aktiebolagslagen för att den skall inkluderas i kallelsen till bolagsstämman och på dagordningen för bolagsstämman. Instruktioner för hur en begäran lämnas in till styrelsen samt sista datum för en sådan begäran publiceras på företagets webbplats. År 2013 lämnades ingen sådan begäran in till styrelsen.

## **Bolagsstämma år 2013**

Fiskars ordinarie bolagsstämma hölls den 14 mars 2013. Stämman fastställde bokslutet, beviljade styrelsens medlemmar och verkställande direktören ansvarsfrihet och beslutade om den dividend som skall betalas ut för räkenskapsåret 2012. Stämman beslutade också om de arvoden som skall utgå till styrelsen, och valde medlemmar som ska tjänstgöra fram till slutet av bolagsstämman år 2014. 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.

# 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, bolagsordningen och de beslut som fattas av bolagsstämman. Enligt den arbetsordning som styrelsen godkänt ansvarar styrelsen för följande verksamheter:

- Förvalta och ändamålsenligt organisera företagets verksamhet samt fastställa 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.
- 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.
- Utvärdera verkställande direktör och godkänna villkoren för dennes direktörsavtal samt avlöning.
- Utvärdera 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 belöningssystem och andra vittgående personalfrågor.
- Behandla 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 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 specifikt affärsområde.

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

Styrelsen utvärderar varje medlems oberoende i enlighet med Finsk kod för bolagsstyrning vid det konstituerande möte som hålls efter bolagsstämman.

## Styrelsens sammansättning 2013

Vid bolagsstämman som hölls den 14 mars 2013 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 and Strategy Committee.

Samtliga medlemmar i styrelsen är oberoende av företaget. Alexander Ehrnrooth, Paul Ehrnrooth och Louise Fromond anses inte oberoende av större aktieägare.

Styrelsen sammanträdde nio gånger under år 2013. Medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 99 %. Förutom det ordinarie styrelsearbetet under räkenskapsåret var de viktigaste prioriteringarna under 2013 att övervaka implementeringen av företagets femåriga investeringsprogram, lanseringen av omstruktureringsprogrammet EMEA 2015 samt integrationen av Royal Copenhagen. Dessutom gick styrelsen igenom företagets strategiska inriktning och långsiktiga tillväxtplaner.

## Styrelsens mötesaktivitet och mötesnärvaro 2013

	<b>Styrelsen</b>	<b>Audit Committee</b>	<b>Compensation Committee</b>	<b>Nomination and Strategy Committee</b>
1.1.-31.12.2013	9 möten	4 möten	4 möten	10 möten
Kaj-Gustaf Bergh	9	-	4	9
Alexander Ehrnrooth	9	4	-	10
Paul Ehrnrooth	9	4	-	10
Ralf Böer	9	-	4	-
Louise Fromond	9	4	-	-
Gustaf Gripenberg	9	4	-	-
Ingrid Jonasson Blank	9	-	4	-
Karsten Slotte	8	4	-	-
Jukka Suominen	9	-	4	-

## **Kommittéer**

Styrelsen utsåg under 2013 tre kommittéer: Audit Committee, Compensation Committee samt Nomination and Strategy Committee.

### **Audit Committee**

Audit Committee ansvarar för följande:

- Kontrollera processerna för företagets bokslutsrapportering.
- Övervaka den finansiella rapporteringen.
- Kontrollera effektiviteten av koncernens interna kontroll, interna revision och riskhantering.
- Gå igenom beskrivningen av huvuddragen i systemen för intern kontroll och riskhantering som hör till den finansiella rapporteringsprocessen, som finns i företagets förvaltnings- och styrsystem.
- Gå igenom och övervaka viktiga legala åtgärder, fordringar och andra förhandlingar som Fiskars är involverat i.
- Kontrollera den lagstadgade revisionen av företagets bokslut och koncernbokslut.
- Utvärdera de lagstadgade revisorernas oberoende och de tilläggstjänster som dessa erbjuder.
- Bereda ett beslutsförslag angående val av revisorer för Nomination and Strategy Committee

Följande styrelsemedlemmar ingick i kommitténs sammansättning:

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

Audit Committee sammanträdde fyra gånger under 2013 och medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %. Förutom det ordinarie arbetet övervakade Audit Committee hur företagets femåriga investeringsprogram framskred och man diskuterade även företagets hållbarhetsarbete och rapportering under 2013.

### **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 belöningsystem.

Följande styrelsemedlemmar ingick i kommittén:

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

Compensation Committee sammanträdde fyra gånger under år 2013 och medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %. År 2013 diskuterade Compensation Committee företagets belöningsramverk och bonusstruktur.

## **Nomination and Strategy Committee**

Nomination and Strategy Committee ansvarar för följande:

- Förbereda förslag till styrelsemedlemmar för bolagsstämman efter att ha hört de större aktieägarna i företaget.
- Förbereda förslag om styrelsemedlemmarnas arvoden för bolagsstämman.
- Förbereda förslag till sammansättning av styrelsens kommittéer för styrelsen.
- Förbereda förslag till val av revisorer utifrån Audit Committees förslag.
- Fastställa kriterier och processer för utvärdering av styrelsens arbete.
- Hantera ärenden som rör företagets strategi i samarbete med ledningen och med fokus på företagets långsiktiga initiativ.

Följande styrelsemedlemmar ingick i Nomination and Strategy Committee:

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

Nomination and Strategy Committee sammanträdde tio gånger under 2013 och medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 97 %. Bland kommitténs fokusområden fanns beredning av frågor som rör företagets långsiktiga strategi.

# Sammanställning, 31.12.2013

## **Kaj-Gustaf Bergh**

Född 1955, diplomekonom, juris kandidat  
Styrelseordförande, styrelsemedlem sedan 2005  
Ordförande i Compensation Committee och Nomination and Strategy Committee  
Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Verkställande direktör i Föreningen Konstsamfundet r.f. 2006–

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

Förtroendeuppdrag:

Styrelseordförande: Sponda Oyj 2013–, KSF Media Holding Ab 2007–, Finaref Group Ab 1999  
Styrelsemedlem: JM AB 2013 –, Wärtsilä Oyj Abp 2008–, Julius Tallberg Oy Ab 2006–, Ramirent Abp 2004–



## **Alexander Ehrnrooth**

Född 1974, ekonomie magister, MBA  
Vice ordförande, styrelsemedlem sedan 2000  
Medlem i Audit Committee och Nomination and Strategy Committee  
Oberoende av bolaget och beroende av betydande aktieägarna

Verkställande direktör i Virala Oy Ab 1995–

Förtroendeuppdrag:

Styrelseordförande: Aleba Corporation 2003–, Belgrano Investments Oy  
1999–  
Styrelsemedlem: Wärtsilä Oyj Abp 2010–



## **Paul Ehrnrooth**

Född 1965, ekonomie magister

Vice ordförande, styrelsemedlem sedan 2000

Medlem i Audit Committee och Nomination and Strategy Committee

Oberoende av bolaget och beroende av betydande aktieägarna

Verkställande direktör och styrelseordförande i Turret Oy Ab 2005–

Förtroendeuppdrag:

Styrelseordförande: Savox Group 2004–

Vice styrelseordförande: Ixonos Oyj 2010–

Styrelsemedlem: Wärtsilä Oyj Abp 2010–



## **Gustaf Gripenberg**

Född 1952, teknologie doktor

Styrelsemedlem sedan 1986

Ordförande i Audit Committee

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Professor på Aalto-universitetet 1999–

Central arbetserfarenhet:

Helsingfors universitetet, överassistent 1987–1998





## **Ralf R. Böer**

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

Central arbetserfarenhet:  
Foley & Lardner LLP, partner 1981–, Foley & Lardner LLP,  
styrelseordförande och verkställande direktör 2002–2011

Förtroendeuppdrag:  
Styrelsemedlem: Plexus Corp. 2004–



## **Louise Fromond**

Född 1979, juris kandidat, LL.M.  
Styrelsemedlem sedan 2010  
Medlem i Audit Committee  
Oberoende av bolaget och beroende av betydande aktieägarna

Central arbetserfarenhet:  
Helsingfors universitet, assistent och doktorand 2004–2008

Förtroendeuppdrag:  
Styrelseordförande: Oy Holdix Ab 2010–  
Styrelsemedlem: Louise och Göran Ehrnrooth Stiftelse 2013–, Tremoko Oy  
Ab 2008–, Bergsrådinnan Sophie von Julins stiftelse 2004–, Fromille Oy Ab  
1998–



## **Ingrid Jonasson Blank**

Född 1962, civilekonom

Styrelsemedlem sedan 2010

Medlem i Compensation Committee

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Central arbetserfarenhet:

ICA Sverige AB, verkställande direktör 2004–2010

Förtroendeuppdrag:

Styrelsemedlem: Orkla ASA 2013-, Matas A/S 2013- Royal Unibrew A/S

2013-, Musti ja Mirri Oy 2012-, Scandinavian Studios AB 2012-,

Travel Support & Services Nordic AB 2012-, Ambea AB 2012–ZetaDisplay

AB 2010–, Bilia AB 2006–



## **Karsten Slotte**

Född 1953, diplomekonom

Styrelsemedlem sedan 2008

Medlem i Audit Committee

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna.

Central arbetserfarenhet:

Oy Karl Fazer Ab, koncernchef 2007–2013, Cloetta Fazer Ab (publ),

koncernchef 2002–2006, Cloetta Fazer Konfektyr Ab, verkställande direktör

2000–2002, Fazer Konfektyr Ab, verkställande direktör 1997–2000

Förtroendeuppdrag:

Styrelsemedlem: Onvest Oy 2013-, Royal Unibrew A/S 2013-, Oriola-KD Oyj

2013-, Ömsesidiga arbetspensionsförsäkringsbolaget Varma 2009–, Finsk-svenska handelskammaren 2003–,

Onninen Oy 2001–



## **Jukka Suominen**

Född 1947, diplomingenjör, ekonom

Styrelsemedlem sedan 2008

Medlem i Compensation Committee

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Central arbetserfarenhet:

EFFOA/Silja Oyj Abp, direktör, verkställande direktör, koncernchef 1975–2000

Förtroendeuppdrag:

Styrelseordförande: Lamor Corporation Ab 2005–2007, 2010–,

Rederiaktiebolaget Eckerö 2006–

Styrelsemedlem: Huhtamäki Oyj 2005–



# 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, mag. (ekon.) (f. 1962). Han började arbeta i företaget 2008.

Företaget har ingen ställföreträdare för verkställande direktören.

# Koncernledningen

I Fiskars Oyj Abp:s koncernledning ingår den ledningsgrupp 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 nio gånger under 2013.

Bland de viktigaste prioriteringarna för Fiskars Oyj Abp:s koncernledning under 2013 var implementeringen av företagets femåriga plattformsinvesteringsprogram för EMEA och omstruktureringsprogrammet EMEA 2015.

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

I september 2013 förstärktes Fiskars koncernledning med två nya medlemmar: koncernens nya HR-direktör Nina Ariluoma-Hämäläinen och IT-direktör Frans Westerlund.

I syfte att underlätta utvecklingen av företagets verksamhet och upprätta gemensamma processer och plattformar hade cheferna för koncernens personaladministration- och IT-funktioner tidigare tillhört Fiskars utvidgade ledningsgrupp och deltagit i koncernledningens sammanträden.

Förutom verkställande direktören Kari Kauniskangas består koncernledningen av koncernens strategidirektör Max Alfthan, HR-direktören Nina Ariluoma-Hämäläinen, direktören för leveranskedjan Risto Gaggl, chefsjuristen Jutta Karlsson och ekonomidirektören Ilkka Pitkänen.

# Medlemmar, 31.12.2013

## **Kari Kauniskangas**

Verkställande direktör, anställd sedan 2008

Född 1962, ekonomie magister

Central arbetserfarenhet:

Amer Sports Abp, ledare för vinter- och friluftslivsaffärsverksamhet 2007

Amer Sports Abp, direktör för försäljning och distribution 2004–2007

Amer Sports Europe GmbH, verkställande direktör 1999–2004

Förtroendeuppdrag:

Veho Group Oy Ab, styrelsemedlem 2013–



## **Max Alfthan**

Strategidirektör, anställd sedan 2008

Född 1961, ekonomie magister

Central arbetserfarenhet:

Amer Sports Abp, informationsdirektör 2001–2008

Lowe & Partners, verkställande direktör 1998–2001

Oy Sinebrychoff Ab, marknadsdirektör 1989–1998

Förtroendeuppdrag:

Nokian Panimo Oy, styrelsemedlem 2008–



## **Ilkka Pitkänen**

Ekonomidirektör, anställd sedan 2012

Född 1966, ekonomie magister

Central arbetserfarenhet:

DNA Group, ekonomi- och förvaltningsdirektör, suppleant för verkställande direktör 2010–2012

Metsäliitto Group, ekonomidirektör, 2005–2010

KONE Corporation, företagsplaneringsdirektör 2003–2005

KONE Italy Spa, ekonomidirektör, 2000–2003

KONE Corporation, ekonomidirektör, 1998–2000



## **Jutta Karlsson**

Chefsjurist, anställd sedan 2006

Född 1963, juris kandidat, LL.M.

Central arbetserfarenhet:

Advokatbyrå LMR, jurist 2004–2006

Östersjöstaternas Råd (Stockholm), Legal Advisor 2002–2004



## **Nina Ariluoma-Hämäläinen**

HR-direktör, anställd sedan 2013

Född 1971, psykologie magister, EMBA

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



## **Risto Gaggl**

Direktör, leveranskedjan, anställd sedan 2011

Född 1968, diplomingenjör

Central arbetserfarenhet:

Fiskars, produktionsdirektör, Trädgård EMEA 2011–2012

Elcoteq SE, direktör, Business Excellence 2010–2011

Elcoteq SE, direktör, mobilverksamheten 2009–2010

Elcoteq Personal Communications, produktionsdirektör 2008–2009

Elcoteqkoncernen, olika chefsbefattningar i Finland,  
Ungern och Estland 2001–2007





## **Frans Westerlund**

Informationsadministrationsdirektör, anställd sedan 2009

Född 1966, ekonomie magister

Central arbetserfarenhet:

Nokia, direktör, Process and System Solutions, Nokia Markets 2006–2009

Nokia, direktör, Delivery Management, Nokia Information Management 2001–2006

Nokia, direktör, Application Services, Nokia Singapore 2001

Nokia, olika positioner i Nokia Information Management 1994–2001



# Den utvidgade ledningsgruppen

Fiskarskoncernen har fyra rapporterande segment: EMEA (Europa, Mellanöstern, Asien och Stillahavsområdet), Amerika, Wärtsilä (intresseföretag) och Övriga (Fiskars Fastigheter, koncernförvaltningen och gemensamma funktioner).

Företaget har tre affärsområden: Hem, Trädgård och Uteliv. De tre affärsområdena hanteras under två geografiska segment: EMEA och Amerika.

I EMEA-regionen har Fiskars introducerat en matrisorganisation i syfte att skynda på tillväxten. Två säljregioner, Norr och Central, har det kommersiella ansvaret för sina respektive regioner. Cheferna för ländernas försäljningsenheter rapporterar till direktören för respektive säljregion.

Koncernledningen, direktörerna för Fiskars affärsområden och cheferna för EMEA säljregioner utgör företagets utvidgade ledningsgrupp. Den utvidgade ledningsgruppen sammanträder minst fyra gånger per år för att diskutera implementeringen av den integrerade företagsstrategin, implementeringen av gemensamma verksamhets- och affärsmodeller samt företagets resultat och möjligheter.

Direktörerna för Fiskars affärsområden och säljregioner ansvarar för sin egen dagliga verksamhet och för utvecklingen av sina enheter. De ska också säkerställa att deras verksamhet följer lokala lagar och bestämmelser samt Fiskars uppförandekod.

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

Direktörerna för respektive affärsområde och säljregion bistås i dessa uppgifter av de egna ledningsgrupperna. I syfte att underlätta samarbetet mellan säljheterna och affärsområdena deltar direktörerna för EMEA-säljregionerna i ledningsgruppsmötena för EMEA-affärsområdena.

Under 2013 bestod Fiskars ledningsgrupp av följande personer förutom koncernledningen:

- Thomas Enckell, direktör, Trädgård EMEA
- Axel Goss, direktör, säljregionen Central
- Jakob Hägerström, direktör, säljregionen Norr
- Teemu Kangas-Kärki, direktör, Hem EMEA
- Jason Landmark, direktör, Uteliv Amerika till 1 november 2013
- Juha Lehtola, direktör, Båtar
- Timo Leskinen, HR-direktör till 31 juli 2013
- Paul Tonnesen, direktör, Trädgård och SOC, Amerika

# Direktörer, 31.12.2013

## **Thomas Enckell**

Direktör, Trädgård, Europa och Asien-Stillahavsområdet, anställd sedan 2007

Född 1963, ekonomie magister

Central arbetserfarenhet:

littala Group, försäljningsdirektör 2007

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

littala Group, affärsverksamhetsdirektör 2000–2003

Designor, affärsverksamhetsdirektör 1996–2000

Förtroendeuppdrag:

Styrelsemedlem: Stala Oy och Stala Tubes Oy 2008–



## **Axel Goss**

Direktör, Säljregion Central, anställd sedan 2012

Född 1961, ekonomie magister

Central arbetserfarenhet:

Reckitt Benckiser, regionförsäljningschef, Europa 2006–2012

Reckitt Benckiser, direktör, Global Customer Development 2001–2006

Reckitt Benckiser, regionförsäljningschef, Europa, Private Label 1998–2000



## **Jakob Hägerström**

Direktör, Säljregion Norr, anställd sedan 2009

Född 1971, ekonomie magister

Central arbetserfarenhet:

Fiskars Home, försäljningsdirektör 2009–2011

Samsung Electronics Nordic Ab, marknadsföringsdirektör, Finland 2009

L'Oréal Finland Oy, avdelningschef, dagligvaruavdelningen 2005–2008

L'Oréal Finland Oy, produkt och marknadsföringschef 1999–2003



## **Teemu Kangas-Kärki**

Direktör, Hem, anställd sedan 2008

Född 1966, ekonomie magister

Central arbetserfarenhet:

Fiskars Oyj Abp, ekonomidirektör 2008–2012

Alma Media Abp, ekonomidirektör 2003–2008

Kesko Abp, ekonomidirektör 2002–2003

Corporate Business Controller 2000–2001

Suomen Nestlé Oy, ekonomidirektör 1999–2000

Smith & Nephew Oy, ekonomichef 1996–1998

Unilever Oy & Gmbh, Marketing Controller & Internal Auditor 1992–1996



## Juha Lehtola

Direktör, Båtar, anställd sedan 2009

Född 1966, ekonomie magister

Central arbetserfarenhet:

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

Direktör, Trädgård & SOC, Amerika, anställd sedan 2007

Född 1964, MBA, ekonom

Central arbetserfarenhet:

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–



# Kontrollsystem

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

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

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

## **Uppförandekod**

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

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

## **Intern revision**

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

Den interna revisionen eftersträvar dessutom att främja utvecklandet av riskhanteringen inom affärsenheterna. Moderbolaget har en intern revisor som är administrativt underställd verkställande direktören, men rapporterar till Audit Committee.

## **Revision**

Den lagstadgade revisionen syftar till att verifiera att Fiskars bokslut och styrelsens rapport tillhandahåller korrekt och tillräcklig information om företagets resultat och ekonomiska ställning. Dessutom innebär revisionen en granskning av Fiskars bokföring och administration.

Företagets ordinarie bolagsstämma väljer en revisor. Revisorerna väljs för en mandatperiod som sträcker sig till slutet av nästa bolagsstämma.

Vid bolagsstämman 2013 valdes KPMG Oy Ab till revisorer med Virpi Halonen, APA, som huvudansvarig revisor.

Till revisorerna för samtliga koncernbolag utbetalades år 2013 ett sammanlagt revisionsarvode på 0,8 miljoner euro. Därutöver uppgick konsultarvoden som inte var förknippade med revisionen till sammanlagt 0,8 miljoner euro rörande skatteärenden och andra rådgivningstjänster.

## **Insideradministration**

Fiskars tillämpar de insiderregler för NASDAQ OMX Helsinki som trädde i kraft den 9 oktober 2009. Dessutom har företaget egna insiderregler som senast uppdaterades den 1 januari 2013.

Till företagets offentliga insiderkrets hör styrelsemedlemmarna, verkställande direktören, koncernledningen, direktörerna för affärsområdena och EMEA-säljregionerna samt revisorerna. Fiskars har även ett bolagsspecifikt insiderregister. För projekt som ifall de förverkligas kan påverka företagets aktiekurs upprätthålls ett särskilt projektbaserat register.

Fiskarskoncernens juridiska avdelning administrerar företagets insiderregister. Uppgifterna i det offentliga insiderregistret finns tillgängliga hos Euroclear Finland, Urho Kekkonens gata 5 C, 00100 Helsingfors, tfn. +358 20 770 6000 samt på företagets webbplats [www.fiskarsgroup.com](http://www.fiskarsgroup.com).

## **Intern kontroll och riskhanteringssystem för den finansiella rapporteringen**

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

Avsikten med intern kontroll är att se till att bolagsledningen har tillgång till uppgifter som är aktuella, tillräckliga och i allt väsentligt korrekta 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 ekonomidirektörens ansvar.

Affärsområdena och säljregionerna leds av sina egna ledningsgrupper. Alla affärsområden samt EMEA-säljregionerna har egna ekonomiorganisationer.

Affärsområdena och de juridiska landsenheterna inom säljregionerna utgör basnivån för den finansiella rapporteringen. Affärsenheterna och ländernas försäljningsenheter ansvarar för att organisera sin egen ekonomiledning och för att den finansiella rapporteringen är korrekt.

Med stöd från företaget ansvarar affärsområdena och säljregionerna för den dagliga riskhanteringen i den egna verksamheten samt för att övervaka arbetet inom affärsenheternas och säljregionernas ekonomiavdelningar.

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

Koncernens Audit Committee, koncernstyrelsen, koncernledningen och affärsområdenas och säljregionernas 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. Affärsenheterna och de juridiska landsenheterna lämnar månatligen in rapporter om faktiska finansiella data samt kvartalsprognoser för hur den finansiella situationen förväntas utvecklas under den återstående rapporteringsperioden. Dessutom uppdaterar affärsområdena och EMEA-säljregionerna månatligen utsikterna för den återstående rapporteringsperioden på en ackumulerad nivå.

Koncernens ekonomiska utveckling följs upp månatligen genom ett rapporteringssystem som täcker alla enheter och verksamheter.

De uppgifter som rapporteringsenheterna lämnar in samlas ihop och kontrolleras av koncernens ekonomiförvaltning som sammanställer en månadsrapport för ledningen. I månadsrapporterna ingår sammanfattade resultaträkningar för de operativa segmenten och affärsområdena och EMEA-säljregionerna, de viktigaste nyckeltalen samt en beskrivning av de händelser som är mest betydande för affärsverksamheten. Utöver detta innehåller rapporterna koncernens resultaträkning, balansuppgifter, kassaflöde samt en prognos över hur den finansiella situationen förväntas utvecklas under den återstående rapporteringsperioden.

## **Redovisningsprinciper och datasystem för ekonomiförvaltning**

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

Affärsenheterna och ländernas försäljningsenheter använder sig av flera olika system för bokföring och finansiell rapportering. Koncernens finansiella rapportering sker med hjälp av ett datasystem som administreras centralt. Affärsenheterna och affärsområdena samt EMEA-ländernas försäljningsenheter och säljregionerna 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 företagsresursplaneringssystem (ERP) i EMEA-regionen i syfte att förenkla den finansiella rapporteringen och minska riskerna som kan uppstå när flera olika system hanteras parallellt. Det nya systemet kommer att implementeras stegvis. Den första implementeringen gjordes sent 2011 och vid slutet av 2013 hanterades cirka 60 % av affärsvolymen som omfattas av programmet i det gemensamma systemet.



# Riskhantering

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

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

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

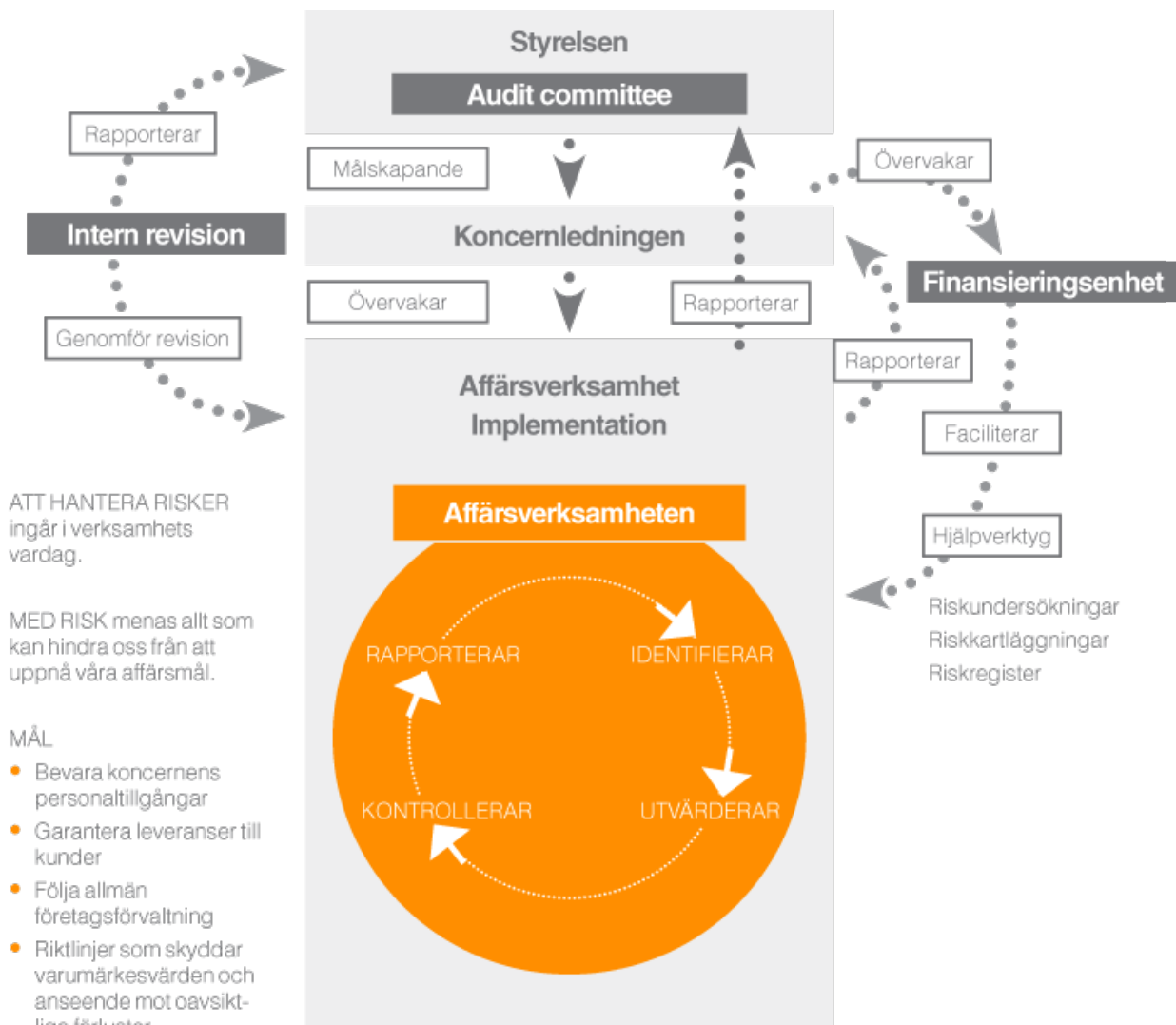
Fiskars har ett omfattande egendoms-, avbrotts-, transport- och ansvarsförsäkringsskydd som täcker företagen inom koncernen. Försäkringsfrågor, med undantag av vissa typer av lokala försäkringar, hanteras centralt av koncernens finansieringsenhet. Koncernens finansieringsenhet hanterar de finansiella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

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

- ändamålsenlig organisering av och tillräckliga resurser för ekonomiförvaltningen
- behörig begränsning av rättigheter tillhörande enskilda befattningar
- centraliserad styrning av användningsrättigheter till koncernens rapporteringssystem
- anvisningar för bokföring och rapporteringen
- gemensam och enhetlig kontoplan för hela koncernen
- utnyttjande av datateknikkontinuerlig
- utbildning av personalen
- 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 målen att öka antalet interna kontroller och förbättra öppenheten och kvaliteten på information som används i beslutsfattande på hög nivå.

# Riskhanteringssystem



## Huvudsakliga osäkerhetsfaktorer

### Kundrelationer och distribution

Fiskars tillverkar och säljer produkter avsedda för konsumenter. Den allmänna ekonomiska situationen och den försvagade konsumentefterfrågan 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 bara fattar beslut om försäljningssortiment och leverantörsväl en gång per år kan Fiskars riskera att förlora kunder om inte kundernas behov uppfylls. En förlust av bara några få stora kunder eller en störning i en specialiserad distributionskanal kan få en negativ inverkan på koncernens verksamhet och resultat.

### Leveranskedjan

En betydande del av de produkter som Fiskars säljer tillverkas av externa leverantörer och dessutom köper företaget komponenter och råmaterial från flera leverantörer. Genom att i större utsträckning använda underleverantörer utsätts företaget alltmer för de risker som är relaterade till den delen av leveranskedjan. Dessutom konsoliderar företaget sin leverantörsbas och beroendet av vissa viktiga leverantörer ökar. De flesta av leverantörerna finns i Asien, vilket är långt ifrån företagets viktigaste marknader. Störningar hos försörjningskällan eller i logistikkedjan kan leda till oregelbundna leveranser av produkter till kunderna.

Fiskars är också mer utsatt för juridiska, ekonomiska och politiska risker samt risker förknippade med lagar och regleringar i leverantörernas hemländer. När företaget väljer sina leverantörer tittar man främst på leveranssäkerhet, leverantörernas förmåga att reagera på förändringar i efterfrågan, kvalitet och etiska aspekter på leverantörernas verksamhet. Fiskars kräver att alla samarbetspartners förbinder sig till principer för arbetsrätt och mänskliga rättigheter, hälsa och säkerhet, miljö och affärsetik. Leverantörerna måste följa Fiskars uppförandekod för leverantörer och kontroller genomförs för att säkerställa efterlevnaden.

En sömlöst fungerande leveranskedja blir allt viktigare och Fiskars stärker kontinuerligt den globala inköpsverksamheten. Företaget har i dag regionala inköpskontor i Shanghai, Bangkok och Helsingfors och fokuserar på värdeskapande genom att harmonisera inköpsprocesserna och principerna för hantering av leverantörsbasen på det globala planet.

### Råvaror och komponenter

De råvaror som främst används i Fiskars produkter är stål, aluminium och plast. Plötsliga fluktuationer i råvaru-, komponent- och energipriser kan ha en inverkan på koncernens lönsamhet. Fiskars har långvariga anskaffningskontrakt med vissa av sina råvaruleverantörer för att hantera prisrisker och dessutom används derivat för att säkra elpriset för de finska produktionsanläggningarna.

## Valutakurser

En betydande andel av koncernens verksamhet är lokaliserad utanför euroområdet. Koncernräkenskaperna redovisas i euro och valutakursförändringar kan ha en negativ inverkan på koncernens nettoomsättning, rörelseresultat och balansräkning. Valutakursförändringar kan också påverka Fiskars konkurrenskraft negativt. Företaget försöker i första hand hantera valutarisker som är relaterade till kommersiella kassaflöden med verksamhetsmedel. Förvärv av produktionsinsatser och försäljning av produkter uttrycks främst i koncernföretagens lokala valutor. Det mesta av uppskattad export och import i utländsk valuta säkras upp till 12 månader i förväg.

## Varumärken och Fiskars anseende

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

## Produktsortiment

Det är viktigt för Fiskars att erbjuda produkter som tilltalar konsumenterna. Företagets ekonomiska resultat skulle påverkas om man inte reagerade på ändrade konsumentpreferenser eller förändringar i konkurrensen. Fiskars hanterar dessa risker genom att konstant förnya sina produkter och tjänster för att uppfylla behoven hos konsumenterna och handelskunder.

Fiskars har ett brett sortiment av produkter för hem, trädgård och uteliv. De flesta av produkterna säljs på flera geografiska marknader. Ett allvarligt tillverknings- eller designproblem kan kräva korrigerande åtgärder som kan påverka företagets försäljning och lönsamhet negativt. Fiskars hanterar riskerna genom att införa en systematisk process för utveckling av nya produkter och strikta kvalitetskontroller.

## Väder och säsongsväxlingar

Vissa produktgrupper, särskilt trädgårdsredskap under våren och snöredskap under vintern, kan påverkas av vädret. Övriga väderförhållanden kan påverka försäljningen av dessa produkter på ett negativt sätt. Försäljningen av koncernens produkter för hemmet är störst under årets sista kvartal. Eventuella problem med produkttillgång eller efterfrågan under detta kvartal kan få betydande effekter på resultatet för hela året.

## Investerings- och omstruktureringsprogram i EMEA-regionen

I december 2010 lanserade Fiskars ett femårigt utvecklingsprogram i EMEA-regionen med en investering på cirka 65 miljoner euro. Programmet lanserade för att säkerställa konkurrenskraften genom väl fungerande processer och system som möjliggör delade funktioner och strukturer. I juni 2013 meddelade företaget att man inleder ett omstruktureringsprogram kallat "EMEA 2015" för att optimera verksamheten och försäljningsenheterna i EMEA-regionen. Den totala kostnaden för programmet beräknas till cirka 25–30 miljoner euro under 2013 och 2014.

Programmen kan försenas eller så kanske planerade mål inte nås om företaget misslyckas med att genomföra programmen som planerat. Särskilda projektgrupper, där även externa rådgivare ingår, har skapats för att genomföra programmen. Bolagsledningen övervakar genomförandet av programmen och rapporterar regelbundet deras status till styrelsen.

## **Förvärv**

Trots en noggrann due diligence-process finns det risker med alla förvärv. 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 hos det nya företaget noga i ledningsgruppen, koncernledningen och koncernstyrelsen.

## **Intresseföretaget**

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

# Fiskars redogörelse över arvoden 2013

## Styrelsens arvoden

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

Ordinarie bolagsstämma år 2013 beslöt om följande årliga arvoden för styrelsemedlemmarna.

- Styrelseordförande: 80 000 euro
- Vice ordförande: 55 000 euro
- Styrelsemedlemmarna: 40 000 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. Till de styrelseledamöter som bor utomlands betalas dubbelarvoden för styrelsemöten och kommittémöten. Därtill betalas rese- och andra kostnader föranledda av deras verksamhet i företagets ärenden.

Arvoden som utbetalats till styrelsemedlemmarna uppgick för år 2013 till 540 800 euro. Styrelsemedlemmarna omfattas inte av Fiskars incitamentsprogram och står inte i arbets- eller tjänsteförhållande till företaget.

## Styrelsemedlemmarnas arvoden för år 2013

<b>Namn</b>	<b>Årsarvode (EUR)</b>	<b>Mötesarvode (EUR)</b>	<b>Totalt (EUR)</b>
Kaj-Gustaf Bergh, ordförande	80 000	24 200	104 200
Alexander Ehrnrooth, vice ordförande	55 000	13 800	68 800
Paul Ehrnrooth, Vice Chairman	55 000	13 800	68 800
Ralf Böer	40 000	13 200	53 200
Louise Fromond	40 000	7 800	47 800
Gustaf Gripenberg, ordförande, Audit Committee	40 000	9 800	49 800
Ingrid Jonasson Blank	40 000	13 200	53 200
Karsten Slotte	40 000	7 200	47 200
Jukka Suominen	40 000	7 800	47 800
<b>Totalt</b>	<b>430 000</b>	<b>110 800</b>	<b>540 800</b>

## **Fiskars kompensationsfilosofi**

Fiskars kompensationsfilosofi är baserad på vår kärnvärdering att allting, även det enklaste, kan göras bättre och smartare samt vår ständiga strävan efter förbättringar. Våra kompensationsstrukturer är utformade för att vara marknadsrelevanta och prestationsbaserade. Enastående prestationer belönas bättre än genomsnittliga prestationer. För de flesta anställda på Fiskars, från fabriksgolvet till högsta ledningen, består kompensationen av grundlön, bonus och förmåner. Målsättningen är att den totala kompensationen inklusive bonus ska vara konkurrenskraftig på relevant marknad. För alla anställda baseras lönen på hemland, ansvar, bidrag till verksamheten, erfarenhet och prestation. Bonuspraxisen är baserad på en filosofi om ständiga förbättringar, vilket innebär att Fiskars bara betalar ut bonusar när verksamhetens resultat förbättrats jämfört med föregående år.

## **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, godkännande 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 i ledningsgruppen en frivillig avgiftsbaserad tilläggsförsäkring. Det finns för närvarande inget aktiebaserade incitamentsprogram inom Fiskars Oyj Abp.

## **Incitamentsprogrammets utformning**

Både Fiskars årliga bonusplan och långsiktiga incitamentsprogram är utformade för att belöna prestationer enligt 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 incitamentsutbetalningarna kommer att ske på grundval av prestation i förhållande till "programmått". Programmåtten kan bestå av en kombination av finansiella nyckeltal, operativa mått och personliga mål. Potentiell utbetalning ligger mellan ingenting och en maximal procentandel av årslönen. Den maximala nivån för verkställande direktör och övriga direktörer i koncernledningen är 1,5 gånger målnivån.

Deltagarna i det långsiktiga incitamentsprogrammet väljs ut av styrelsen på årsbasis. Styrelsen fastslår också årligen förtjänstvillkoren baserade på finansiella mål. Målen i det långsiktiga incitamentsprogrammet är rent finansiella och var under 2013 knutna till företagets konsoliderade omsättning och kassaflöde.

Intjäningsperioden för det långsiktiga incitamentsprogrammet är ett år och därpå följer en bindningsperiod på två år. Bonusarvodet utbetalas under det kvartal som följer på bindningsperioden. Bonusarna för 2013 års resultat kommer att betalas ut under det första kvartalet 2016.

En positiv förändring i värdet på bolagets aktier relaterade till den egna verksamheten (exklusive effekten av Wärtsilä på aktiekursen) under bindningsperioden kan öka den slutliga utbetalningen med upp till 50 %.

### Villkoren för verkställande direktörens incitamentsprogram 2013

	Minimum	Mål	Maximalt	Maximal slutlig utbetalning efter bindningsperioden*
Årlig bonusplan, % av den årliga grundlönen	0	60 %	80 %	N/A
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 2013

	Minimum	Mål	Maximalt	Maximal slutlig utbetalning efter bindningsperioden*
Årlig bonusplan, % av den årliga grundlönen	0	20—60%	30—90%	N/A
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.

### Bonusarvoden som intjänats och ackumulerats genom det långsiktiga incitamentsprogrammet

Intjäningsperiod	2011	2012	2013
Att utbetala*	2014	2015	2016
VD (EUR)	286 230	95 256	233 137
Koncernledning (EUR)	220 942	70 936	181 209

\* efter justering per aktiekursmultipel.



## **Verkställande direktörens arvoden**

Verkställande direktörens kompensation består av grundlön, årlig bonus och det långsiktiga incitamentsprogrammet. Verkställande direktörens målbonus motsvarar 60 % av hans årslön. År 2013 var de finansiella målen för den årliga bonusplanen relaterade till omsättningsökningen, EBT exklusive Wärtsilä samt bruttovinstmarginalen och kassaflödet. De finansiella målen för det långsiktiga incitamentsprogrammet var kopplade till omsättningen och EBIT.

Den verkställande direktören erhåller en frivillig avgiftsbaserad tilläggs pension, enligt vilken bolaget bidrar med 20 % av årslönen exklusive bonusarvoden.

Den verkställande direktörens 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 förmåner och bonusarvoden var 1 013 692 euro år 2013. Av den summan utgjorde den fasta årslönens andel 403 736 euro medan bonusar för 2012 års resultat uppgick till 247 542 euro och bonusar för 2010 från det långsiktiga incitamentsprogrammet uppgick till 361 414 euro.

Under räkenskapsåret 2013 uppgick bonusarvodena i det långsiktiga incitamentsprogrammet, exklusive eventuella ökning till följd av förändringar i aktiens värde, till 233 137 euro för den verkställande direktören. Detta långsiktiga bonusarvode för 2013 kommer att betalas ut under det första kvartalet 2016.

## **Villkoren för verkställande direktörens långsiktiga incitamentsprogram 2013–2014**

I augusti 2012 bestämde styrelsen att införa ett omarbetat långsiktigt incitamentsprogram för verkställande direktören och ange verkställande direktörens mål för räkenskapsåren 2013 och 2014 så att man kompenserar för en påskyndad lönsam tillväxt och belönar ett ständigt förbättrat resultat.

Verkställande direktörens bonusnivå för 2014 angavs till 30–270 % av hans årslön. Den slutliga utbetalningen beror dock på utvecklingen hos bolagets aktiekurs under bindningsperioden. En positiv förändring i värdet på bolagets aktier relaterad till den egna verksamheten (exklusive effekten av Wärtsilä på aktiekursen) kan öka den slutliga utbetalningen med upp till 200 % och en negativ förändring kan minska den slutliga utbetalningen med upp till 50 %.

Intjäningsperioden för bonusen är ett år och därpå följer en bindningsperiod. Intjäningsperioden för halva bonusen är ett år och för den andra halvan är bindningsperioden två år. Den slutgiltiga bonusen utbetalas under det kvartal som följer på bindningsperioden.

## Verkställande direktörens arvoden för 2013

	2013	2012
Grundlön (EUR)	404 736	403 744
Årlig bonus för föregående år (EUR)	247 542	234 354
Bonus som utbetalats genom långsiktigt incitamentsprogram (EUR)	361 414	409 500
<b>Totalt (EUR)</b>	<b>1 013 692</b>	<b>1 047 598</b>
Frivillig pensionsavgift betalad av företaget (EUR)	80 749	77 963

Datan i denna redogörelse rapporteras enligt betalningsprincipen. Lönen och arvoden betalt till verkställande direktören och ledningen rapporteras enligt prestationsprincipen i noter till Fiskars koncernbokslut 2013.

### Koncernledningens arvoden

Koncernledningens årliga bonusplan var 2013 utformad så att den gav en målnivå som var 20–60 % av årslönen. Förtjänstvillkoren var sammankopplade med koncernens finansiella mål och i andra hand med personliga mål i anknytning till det egna ansvarsområdet. År 2013 var de finansiella målen i huvudsak knutna till omsättningsökning, EBT exklusive Wärtsilä och bruttovinstmarginalen. Medlemmarna i koncernledningen kan också ingå i det långsiktiga incitamentsprogrammet.

Medlemmarna i koncernledningen omfattas 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 2013 uppgick löner med förmåner och bonusarvoden för medlemmarna i koncernledningen (exklusive verkställande direktören) till 1 193 274 euro. Av den summan utgjorde den fasta årslönens andel 888 068 euro medan bonusar för 2012 års resultat uppgick till 184 856 euro och bonusar för 2010 från det långsiktiga incitamentsprogrammet uppgick till 120 350 euro.

Under räkenskapsåret 2013 uppgick bonusarvodena i det långsiktiga incitamentsprogrammet, exklusive eventuella ökningar till följd av förändringar i aktiens värde, till 181 209 euro för koncernledningen (exklusive verkställande direktören). Dessa bonusarvoden kommer att betalas ut under det första kvartalet 2016.

## De andra koncernledningsmedlemmarnas\* arvoden år 2013

	2013	2012
Grundlön (EUR)	888 068	722 586
Årlig bonus för föregående år (EUR)	184 856	255 740
Bonus som utbetalats genom långsiktigt incitamentsprogram (EUR)	120 350	414 005
<b>Totalt (EUR)</b>	<b>1 193 274</b>	<b>1 392 330</b>
Frivillig pensionsavgift betalad av företaget (EUR)	142 461	98 736

\*Inklusive Nina Ariluoma-Hämäläinen och Frans Westerlund från 16 september 2013.

Datan i denna redogörelse rapporteras enligt betalningsprincipen. Lönen och arvoden betalt till verkställande direktören och ledningen rapporteras enligt prestationsprincipen i noter till Fiskars koncernbokslut 2013.