

# Redogörelse över förvaltnings- och styrsystem

# Innehåll

Inledning .....	2
Bolagsstämma .....	3
Styrelsen .....	4
Styrelsens huvudsakliga uppgifter ....	9
Kommittéer.....	11
Verkställande direktör .....	13
Ledningsgruppen.....	14
Kontrollsystem .....	18
Riskhantering.....	22

# Inledning

Fiskars Oyj Abp är ett finländskt aktiebolag vars uppgifter och ansvar definieras enligt finsk lagstiftning. Fiskarskoncernen består av moderbolaget Fiskars Oyj Abp, och dess dotterbolag. Fiskars Oyj Abp:s lagstadgade styrande organ är bolagsstämman, styrelsen, verkställande direktören och revisorn. Den övriga bolagsledningen stöder bolagets lagstadgade styrande organ. Bolagets hemort är Raseborg, Finland.

Fiskars Oyj Abp förvaltas enligt den finska aktiebolagslagen, regler och bestämmelser för noterade bolag, bolagets egen bolagsordning, de arbetsordningar som styr bolagets styrelse och dess kommittéer samt de regler och de bestämmelser som Nasdaq Helsinki Oy har utfärdat. Fiskars Oyj Abp är en medlem av den finska Värdepappersmarknadsföreningen och följer också, med ett undantag till nomineringskommittén sammansättning, Finsk kod för bolagsstyrning som har godkänts av Värdepappersmarknadsföreningen. Rekommendationen trädde i kraft 01.01.2016 och finns tillgänglig på [www.cgfinland.fi](http://www.cgfinland.fi). Nomineringskommitténs sammansättning avviker från rekommendationen 15 nämnd i Finsk kod för bolagsstyrning, såsom beskrivit på punkten "Kommittéer".

Den här separata redogörelsen över förvaltnings- och styrsystem är den bolagsstyrningsrapport som avses i Rekommendationer 1–28 i Finsk kod för bolagsstyrning. Den här redogörelsen och den övriga information som bolagsstyrningskoden kräver, bolagets bokslutskommuniké, styrelsens verksamhetsberättelse och revisionsberättelsen för året 2018 finns tillgängliga på företagets webbplats [www.fiskarsgroup.com](http://www.fiskarsgroup.com) senast 20.02.2019.

# Bolagsstämma

Bolagsstämman är det högsta beslutande organet för Fiskars Oyj Abp. Det är vid bolagsstämman som bolagets aktieägare deltar i övervakning och styrning av bolaget genom att utnyttja sin yttrande- och rösträtt. Bolagsstämmans viktigaste uppgifter är bland annat att välja styrelsen och anta årsredovisningen. Bolagsstämmans övriga uppgifter framgår av bolagsordningen och av finska aktiebolagslagen. Bolaget sammankallar årligen en ordinarie bolagsstämma för varje räkenskapsperiod. En extraordinarie bolagsstämma sammankallas vid behov. Bolagsstämman hålls antingen i Raseborg eller i Helsingfors.

Kallelsen till bolagsstämman ska enligt bolagsordningen publiceras på företagets webbplats samt, om styrelsen så bedömer det nödvändigt, på ett alternativt sätt. År 2018 publicerades kallelsen i tidningarna Helsingin Sanomat, Hufvudstadsbladet och Västra Nyland, förutom den kallelse som publicerats på företagets webbplats och i bolagets børsmeddelande.

Aktieägare som önskar ta med en fråga på dagordningen för bolagsstämman ska lämna in en sådan begäran skriftligt till styrelsen. Begäran måste vara tillräckligt koncis och ärendet måste falla inom bolagsstämmans bemyndigande enligt definitionen i aktiebolagslagen för att den ska inkluderas i kallelsen till bolagsstämman och på dagordningen för bolagsstämman. Instruktioner för hur en begäran lämnas in till styrelsen samt sista datum för en sådan begäran publiceras på företagets webbplats. År 2018 lämnades ingen sådan begäran in till styrelsen.

## Bolagsstämma år 2018

Fiskars ordinarie bolagsstämma för år 2018 hölls 14.03.2018. Styrelseordföranden, styrelsemedlemmarna, verkställande direktören och revisorn var närvarande på bolagsstämman. Stämman fastställde bokslutet 2017, beviljade styrelsens medlemmar och verkställande direktören ansvarsfrihet och beslutade om den dividend som ska betalas ut för räkenskapsåret 2017. Stämman beslutade också om de arvoden som skall utgå till styrelsen, och valde styrelsemedlemmar som ska tjänstgöra fram till slutet av bolagsstämman år 2019. Dessutom valdes företagets revisorer och det beslutades om revisorernas arvoden. Bolagsstämman bemyndigade styrelsen att förvärva Fiskars egna aktier och fatta beslut om att förmedla dem i enlighet med särskilt överenskomna villkor. Protokollet från bolagsstämman finns till påseende på bolagets webbplats i minst fem år efter bolagsstämman.

# Styrelsen

## Mandatperiod, sammansättning och oberoende

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

I enlighet med bolagsordningen skall styrelsen bestå av minst fem och högst tio medlemmar. Styrelsen ansvarar för att välja en ordförande och en vice ordförande bland medlemmarna. Vid bolagsstämman som hölls 14.03.2018 valdes tio styrelsemedlemmar. Bolagsstämman valde om Paul Ehrnrooth, Louise Fromond, Gustaf Gripenberg, Ingrid Jonasson Blank, Jyri Luomakoski, Inka Mero, Fabian Månsson, Peter Sjölander och Ritva Sotamaa och valde Albert Ehrnrooth till ny medlem i styrelsen. Alexander Ehrnrooth, som var medlem i styrelsen fram till slutet av bolagsstämman, hade meddelat att han inte längre stod till förfogande för återval. Vid sitt konstituerande möte efter bolagsstämman valde styrelsen Paul Ehrnrooth till styrelsens ordförande och Jyri Luomakoski till styrelsens vice ordförande.

## Styrelsen 31.12.2018



### Paul Ehrnrooth

Född 1965, ekonomie magister  
Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 2000

Styrelseordförande sedan 2014  
Ordförande av personal- och kompensationskommittén  
och nomineringskommittén

Oberoende av bolaget och beroende av betydande aktieägarna

Turret Oy Ab, verkställande direktör och styrelseordförande 2005–

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

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

Egna aktieinnehav 31.12.2018: 0 Fiskarsaktier

Aktieägande via kontrollerade organisationer  
31.12.2018: 9 330 961 Fiskarsaktier

Aktier som innehas av organisationer där personen utöver inflytande  
(i anslutning till ledningsuppgifter): 401 880 Fiskarsaktier



### Jyri Luomakoski

Född 1967, MBA  
Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 2016

Ordförande i revisionskommittén 2016–

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Uponor Oy, verkställande direktör, 2008–

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

Övriga förtroendeuppdrag:  
Styrelsemedlem: Ömsesidiga arbetspensionsförsäkringsbolaget  
Varma 2015–, The European Plastic Pipes and Fittings  
Association (TEPPFA) 2009–, European Heating Industries  
(EHI) 2014–2018, Procurator Holding Oy 2006–2016

Egna aktieinnehav 31.12.2018: 1 500 Fiskarsaktier



### Albert Ehrnrooth

Född 1976, ekonomie magister, agrolog  
Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 2018

Medlem i revisionskommittén

Oberoende av bolaget och beroende av de betydande aktieägarna

CEO of Vessilä Oy Ab 2010–

Övriga förtroendeuppdrag:  
Styrelseordförande: Virala Oy Ab 2015– (medlem sedan 2005–)

Egna aktieinnehav 31.12.2018: 855 372 Fiskarsaktier

Aktier som innehas av organisationer där personen utöver inflytande  
(betydande ekonomiskt intresse, ingen kontroll eller i anslutning  
till ledningsuppgifter) 31.12.2018: 13 051 880 Fiskarsaktier



## Ingrid Jonasson Blank

Född 1962, civilekonom  
Nationalitet: Sverige

Styrelsemedlem sedan 2010

Medlem i personal- och kompensationskommittén

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

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

Övriga förtroendeuppdrag:  
Styrelsemedlem: Forenom Oy 2018–, Bygghemma AB 2018–, Snusbolaget AB 2018–, Astrid Lindgren AB 2018–, Kjell&Co AB 2017–, Orkla ASA 2013–, Musti Group Oy 2012–, Ambea AB 2012–, ZetaDisplay AB 2010–, Bilia AB 2006

Egna aktieinnehav 31.12.2018: 0 Fiskarsaktier



## Louise Fromond

Född 1979, juris kandidat  
Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 2010

Medlem i revisionskommittén

Oberoende av bolaget och beroende av betydande aktieägarna

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

Övriga förtroendeuppdrag:  
Styrelseordförande: Fromille Oy Ab 2018–, Oy Holdix Ab 2010–  
Styrelsemedlem: Louise och Göran Ehrnrooth Stiftelse 2013–, Tremoko Oy Ab 2008–, Bergsrådinnan Sophie von Julins stiftelse 2004–2017, Fromille Oy Ab 1998–2018

Egna aktieinnehav 31.12.2018: 601 135 Fiskarsaktier

Aktier som innehas av organisationer där personen utövar inflytande (betydande ekonomiskt intresse, ingen kontroll) 31.12.2018: 10 567 417 Fiskarsaktier



## Gustaf Gripenberg

Född 1952, teknologie doktor  
Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 1986

Medlem i revisionskommittén

Ordförande i revisionskommittén 2003–2016

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Huvudsaklig arbetserfarenhet:  
Professor på Aalto-universitet 1999–2016 (pensionerad)  
Helsingfors universitet, överassistent 1987–1998

Egna aktieinnehav 31.12.2018: 243 320 Fiskarsaktier

Aktier som innehas av organisationer där personen utövar inflytande (betydande ekonomiskt intresse, ingen kontroll eller ledande ställning, ingen kontroll) 31.12.2018: 4 686 263



## Inka Mero

Född 1976, ekonomie magister  
Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 2015

Medlem i personal- och kompensationskommittén

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

IndustryHack Oy, delägare och ordförande

Huvudsaklig arbetserfarenhet:  
Styrelseordförande: IndustryHack Oy 2018-, KoppiCatch Oy 2009-  
Styrelsemedlem: Klevu Oy 2018-, Bellylabs Oy 2017-,  
YIT Abp 2016-, Nokian Renkaat Oyj 2014-

Övriga förtroendeuppdrag:  
Styrelseordförande: IndustryHack Oy 2018-, KoppiCatch Oy 2009-  
Styrelsemedlem: Klevu Oy 2018-, Bellylabs Oy 2017-,  
YIT Abp 2016-, Nokian Renkaat Oyj 2014-

Egna aktieinnehav 31.12.2018: 0 Fiskarsaktier



## Fabian Månsson

Född 1964, ekonomie magister  
Nationalitet: Sverige

Styrelsemedlem sedan 2015

Medlem i nomineringskommittén

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Huvudsaklig arbetserfarenhet:  
Affärsrådgivare 2008- (bl.a. till BCG Boston Consulting Group,  
Nordic Capital, Björn Borg, Gina Tricot, McKinsey & Co, Karen  
Millen, Hugo Boss), Eddie Bauer, verkställande direktör 2002-  
2007, Spray Ventures AB, direktör 2000-2001, H&M Hennes &  
Mauritz AB 1991-2000 (verkställande direktör 1998-2000)

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

Egna aktieinnehav 31.12.2018: 0 Fiskarsaktier

Aktieäggande via kontrollerade företag  
31.12.2018: 2 000 Fiskarsaktier



## Peter Sjölander

Född 1959, ekonomie magister  
Nationalitet: Sverige

Styrelsemedlem sedan 2015

Medlem i personal- och kompensationskommittén

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Huvudsaklig arbetserfarenhet:  
F&S Ltd. London 2017-, Altor Equity Partners, senior exekutiv  
rådgivare 2015-, EQT, industriell rådgivare 2013-, Helly Hansen  
Group, verkställande direktör 2007-2015, Electrolux, direktör,  
Product, Brand and Licensing Global & Europe, 2005-2007,  
Stadium AB, strategisk rådgivare 2004-2007, Nike, Global  
& European Leadership Team medlem 1998-2004

Övriga förtroendeuppdrag:  
Styrelseordförande: Eton Shirts AB 2018- (styrelsemedlem  
sedan 2016), Revolution Race AB 2017-, Grundens AB 2015-,  
Swims AS 2014-2016, (styrelsemedlem sedan 2012),  
Styrelsemedlem: F&S Ltd. 2017-, Dometic Group AB (publ)  
2017-, Run & Relax Scandinavia AS 2015-, FitFlop Inc. 2014,  
Elixia AS 2015-2018, HFN AS 2015-2018, Sats AS 2015-2018,  
Stokke AS 2011-2014, BTX AS 2011-2013, OBH AB 2008-2011,  
Helly Hansen AS 2007-2016, Stadium AB 2004-2007

Egna aktieinnehav 31.12.2018: 0 Fiskarsaktier



## Ritva Sotamaa

Född 1963, juris kandidat  
Nationalitet: Finland

Styrelsemedlem sedan 2015

Medlem i revisionskommittén

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna

Unilever PLC/NV, chefsjurist 2013–

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

Egna aktieinnehav 31.12.2018: 1 000 Fiskarsaktier

Samtliga styrelsemedlemmar är företagsexterna styrelseledamöter. Styrelsen utvärderar varje medlems oberoende regelbundet årligen i enlighet med Rekommendation 10 i Finsk kod för bolagsstyrning. På basis av den senaste utvärderingen som utfördes 14.03.2018 anser styrelsen att alla styrelsemedlemmar är oberoende av bolaget. Albert Ehrnrooth, Paul Ehrnrooth och Louise Fromond anses vara icke-oberoende av betydande aktieägare i bolaget. Varje styrelsemedlem är förpliktigad att förse styrelsen med tillräcklig information för att styrelsen ska kunna utvärdera hans/hennes oberoende.

Styrelsens mångfald har definierats i styrelsens mångfaldspolicy. Styrelsesammansättningens mångfald är ett väsentligt stöd för bolaget att uppnå sina strategiska mål och säkerställer att styrelsen fullgör sina förpliktelser. Målsättningen är att styrelsen skulle omfatta medlemmar med erfarenhet från den internationella affärsverksamheten och som representerar olika industrier, uppgifter, positioner, kulturer och länder. Det är väsentligt att båda könen är representerade i styrelsen. Styrelsens mångfaldspolicy uppehålls och följs upp av nomineringskommittén i enlighet med rekommendationerna i Finsk kod för bolagsstyrning. Mångfaldspolicyn är tillgänglig på företagets websidor [www.fiskarsgroup.com](http://www.fiskarsgroup.com). Nomineringskommittén utarbetar ytterligare förslag om styrelsens sammansättning till bolagsstämman. I fråga om representation av båda könen i styrelsen, har styrelsen konstaterat att det är väsentligt att båda könen är jämt representerade, speciellt när kandidaterna har samma kompetens. För närvarande omfattar könet med minstrepresentation 40 % av styrelsen och den nuvarande mångfalden uppskattas vara i jämvikt. Att upprätthålla en jämt representation av båda könen i sammansättningen av styrelsen anses viktigt. Uppgifter om styrelsens mångfald när det gäller styrelsemedlemmarnas utbildningsbakgrund, yrkeserfarenhet, tjänstgöringstid, ålder och nationalitet finns på föregående sidor.



# Styrelsens huvudsakliga uppgifter

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

- Förvalta och ändamålsenligt organisera företagets verksamhet samt fastställa verksamhetsstrategin, löpande planen och budgeten för företaget
- Övervaka företagets soliditet, lönsamhet och likviditet samt företagets ledning
- Godkänna principerna för företagets riskhantering
- Granskning och antagande av koncernredovisning, delårsrapporter och därtill hörande börsmeddelanden samt styrelsens verksamhetsberättelse
- Godkänna finansieringspolitiken
- Fatta beslut om åtgärder som med tanke på omfattningen och kvaliteten av företagets verksamhet är ovanliga eller långtgående, förutsatt att de inte bör avgöras av bolagsstämman
- Förbereda förslag för bolagsstämman till val av revisorer utifrån revisionskommitténs förslag
- Utvärdera och avskeda verkställande direktör och godkänna villkoren för dennes direktörsavtal samt avlöning och övriga finansiella förmåner
- Utvärdera medlemmar till koncernens ledningsgrupp samt välja den interna revisionen samt godkänna deras anställningsvillkor, compensation och övriga finansiella förmåner

- Besluta om principerna för koncernens belöningsssystem
- Besluta om koncernstrukturen och -organisationer
- Övriga lagstadgade uppgifter i enlighet med finska aktiebolagslagen och Finsk kod för bolagsstyrning.

Styrelsen utför årligen med hjälp av en extern expert en självutvärdering av sitt arbete och av samarbetet med ledningen.

## STYRELSENS MÖTESAKTIVITET OCH MÖTESNÄRVARO 2018

1.1-31.12.2018	STYRELSEN* 12 MÖTEN	REVISIONS- KOMMITTÉN* 5 MÖTEN	PERSONAL- OCH KOMPEN- SATIONS- KOMMITTÉN 5 MÖTEN	NOMINERINGS- KOMMITTÉN** 4 MÖTEN
Paul Ehrnrooth	12/12		5/5	4/4
Albert Ehrnrooth	9/12	4/5		
Alexander Ehrnrooth	3/12	1/5		4/4
Louise Fromond	12/12	5/5		
Gustaf Gripenberg	12/12	5/5		
Ingrid Jonasson Blank	12/12		5/5	
Jyri Luomakoski	12/12	5/5		
Inka Mero	11/12		5/5	
Fabian Månsson	12/12			4/4
Peter Sjölander	12/12		5/5	
Ritva Sotamaa	12/12	5/5		

\* Utformningen av styrelsen och kommittéen ändrades från och med 14.03.2018.

\*\* Alexander Ehrnrooth fortsatte som extern medlem från och med 14.03.2018.

Styrelsen sammankallas av ordförande, eller, om ordförande har förhinder, av vice ordförande, i enlighet med en förutbestämd tidsplan, med extra möten vid behov. Styrelsen är beslutförd när mer än hälften av medlemmarna är närvarande och en av dem är ordförande eller vice ordförande. Styrelsebeslut fattas genom majoritetsbeslut; om rösterna faller jämt är ordförandes röst avgörande. Företagets verkställande direktör och ekonomidirektör deltar i styrelsemötena och bolagets chefsjurist fungerar som styrelsens sekreterare. Övriga medlemmar i koncernledningen och övriga direktörer deltar i styrelsemöten enligt behov. Styrelsen förlägger vanligtvis ett eller två styrelsemöten på olika platser inom Fiskars organisation.

Styrelsen sammanträdde 12 gånger under år 2018. Medlemmarnas deltagande vid styrelsemöten var över 99 %. Förutom det ordinarie styrelsearbetet under räkenskapsåret var de viktigaste prioriteringarna under år 2018 bolagets långtidsstrategi och koncernens förändringsprocess samt den nya organisationsstrukturen.

# Kommittéer

Kommittéerna bistår styrelsen genom att förbereda ärenden som tillhör styrelsens befogenheter. Styrelsen är fortsättningsvis ansvarig för de uppgifter som tilldelas en kommitté. Kommittéerna har ingen egen beslutanderätt, utan styrelsen fattar kollektivt beslutet inom sitt kompetensområde. Styrelsen har godkänt skriftliga arbetsordningar för kommittéerna i vilka deras huvudsakliga ansvarsområden och verksamhetsprinciper specificeras. Kommittéerna rapporterar regelbundet om sitt arbete till styrelsen. I rapporterna ingår en sammanfattning av de ärenden som har diskuterats och de åtgärder som kommittén har vidtagit. Vid styrelsens konstituerande möte efter bolagsstämman 2018 fattade styrelsen beslutet att fortsätta med följande tre kommittéer: en revisionskommitté, en personal- och kompensationskommitté och en nomineringskommitté. Styrelsen valde kommittémedlemmar och kommittéordföranden bland styrelsemedlemmarna med undantag av nomineringskommittén vartill valdes en extern medlem, Alexander Ehrnrooth. Följaktligen har bolaget avvikit från rekommendationen 15 nämnd i Finsk kod för bolagsstyrning enligt vilket styrelsen väljer kommittéledamöterna och dess ordförande bland styrelseledamöterna. Majoriteten av nomineringskommittémedlemmarna är styrelseledamöter. Den externa medlemmen beräknades ändå att ge mervärde till nomineringskommitténs arbete speciellt med tanken på förväntningar och synpunkter av de största aktieägarna och också för bolagets skull där han verkade som styrelseledamot i över tio års tid.

Bolagsstämman har inte tillsatt några kommittéer. För att handha specifika uppgifter kan styrelsen också tillsätta en tillfällig arbetsgrupp som består av styrelsemedlemmar och som rapporterar till styrelsen. Styrelsen har inte tillsatt några arbetsgrupper under år 2018.

## Revisionskommittén

Enligt kommitténs arbetsordning ansvarar revisionskommittén för följande:

- kontrollera och revidera processerna för företagets bokslutsrapportering
- kontrollera effektiviteten av koncernens interna kontroll, interna revision och riskhantering
- kontrollera den lagstadgade revisionen av företagets bokslut och koncernbokslut
- kontrollera och utvärdera de lagstadgade revisorernas oberoende och i synnerhet de tilläggstjänster som dessa erbjuder
- kontrollera lämplig rotation av revisorer, den därtill tillhörande offertprocessen och utarbetningen av förslag gällande val av företagets revisor
- kontrollera bokslutsrapporteringprocess
- gå igenom beskrivningen av huvuddragen i systemen för intern kontroll och riskhantering som hör till den finansiella rapporteringsprocessen, som finns i företagets förvaltnings- och styrsystem
- gå igenom och övervaka viktiga legala åtgärder, fordringar och andra förhandlingar som Fiskars är involverad i
- gå igenom och godkänna den årliga revisionsplanen, budgeten och resurserna för bolagets interna revisions funktion samt åtgärda viktiga resultat inom revisionsarbetet
- gå igenom bolagets förvaltnings- och styrsystem (Corporate Governance Statement).

Följande styrelsemedlemmar ingick i revisionskommittén från och med den 14.03.2018:

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

Samtliga medlemmar i revisionskommittén är oberoende av bolaget och majoriteten av kommitténs medlemmar är också oberoende av bolagets betydande aktieägare. Revisionskommittén sammanträdde fem gånger under år 2018 och

medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %. Förutom det ordinarie arbetet granskade revisionskommittén ärenden gällande förslag till valet av revisorn och därtill relaterade anbudsprocessen samt koncernens förberedelser för ibruktagningen av de nya IFRS standarderna.

## Personal- och kompensationskommittén

Enligt kommitténs arbetsordning ansvarar personal- och kompensationskommittén för att

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

Följande styrelsemedlemmar ingick i personal- och kompensationskommittén från och med den 14.03.2018:

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

Samtliga medlemmar i personal- och kompensationskommittén är oberoende av bolaget och majoriteten av kommitténs medlemmar är också oberoende av bolagets betydande aktieägare. Personal- och kompensationskommittén sammanträdde fem gånger under år 2018 och medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %. År 2018 koncentrerade sig personal- och kompensationskommittén på att förbereda nytt långtidsincitamentssystem som baserar sig på Fiskars aktier och att förbereda vissa benämningar i koncernledningen samt behandlingen av ärenden som relaterar till premieringen på kort sikt.

## Nomineringskommittén

Enligt kommitténs arbetsordning ansvarar nomineringskommittén för följande:

- förbereda förslag till styrelsemedlemmar för bolagsstämman (och bilägga förslaget i kallelsen till bolagsstämman) efter att ha hört de större aktieägarna i företaget
- utvärdera oberoendet av och mångfalden hos nya kandidater och mångfalden i styrelsen
- presentera förslag av styrelsemedlemmar till bolagsstämman
- förbereda förslag om styrelsemedlemmarnas arvoden för bolagsstämman
- förbereda förslag till sammansättning av styrelsens kommittéer för styrelsen
- uppehålla och förbereda styrelsens efterträdare plan,
- fastställa kriterier och processer för utvärdering av styrelsens arbete

Följande styrelsemedlemmar ingick i nomineringskommittén från och med den 14.03.2018:

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

Samtliga medlemmar i nomineringskommittén är oberoende av bolaget. Nomineringskommittén sammanträdde fyra gånger under år 2018 och medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %.

# Verkställande direktör

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

Verkställande direktör är Jaana Tuominen (civilingenjör). Hon började arbeta i företaget 2017.

Sari Pohjonen, ekonomi direktör och ställföreträdande verkställande direktör från och med den 11.01.2018.<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> Teemu Kangas-Kärki var operativ direktör och ställföreträdande verkställande direktör till den 11.01.2018.

# Fiskars Groups ledningsgrupp

Ledningsgruppen består av följande personer:

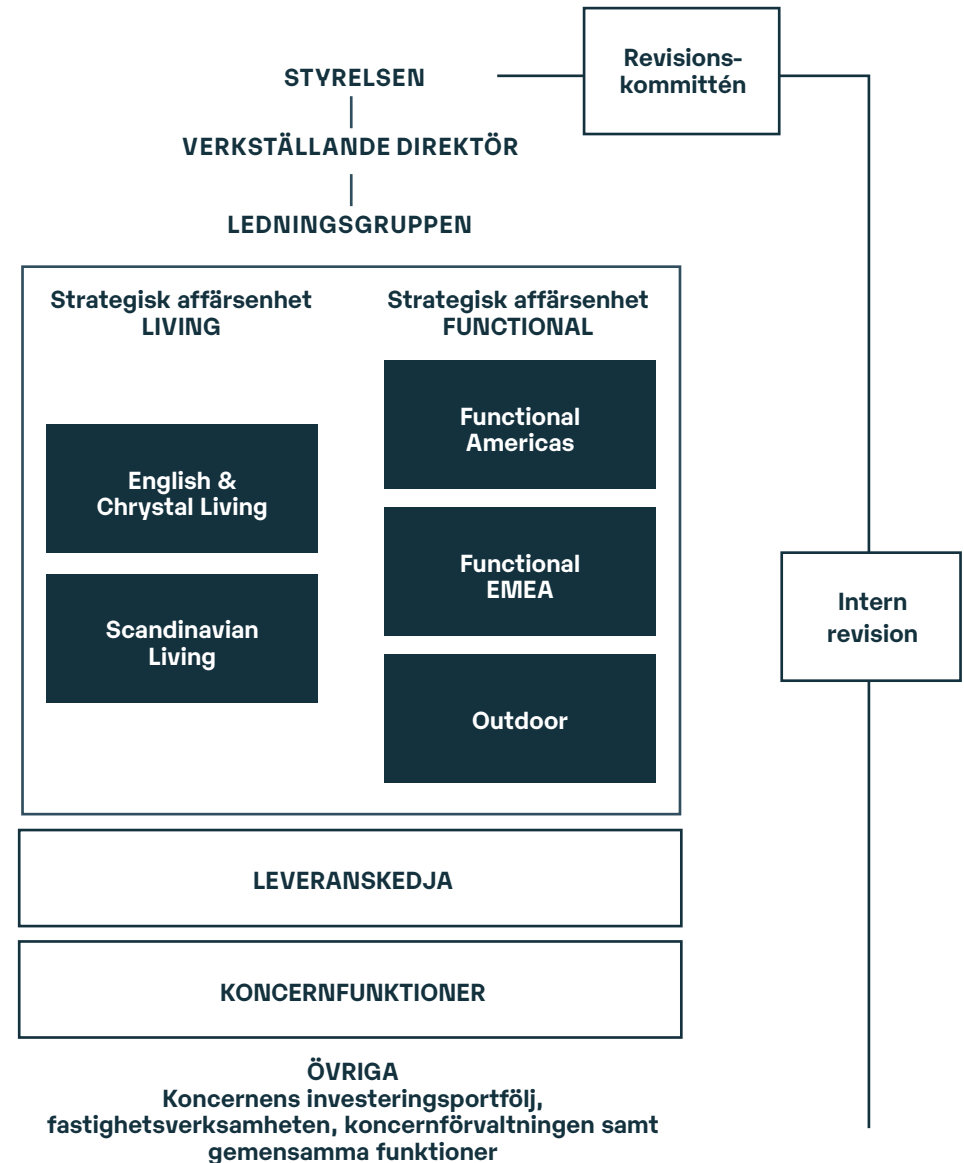
- Jaana Tuominen, verkställande direktör
- Sari Pohjonen, ekonomidirektör, ställföreträdande verkställande direktör
- Risto Gaggl, direktör, leveranskedjan
- Tuomas Hyryläinen, tillväxtdirektör
- Ulla Lettijeff, direktör, SBU Living
- Niklas Lindholm, HR-direktör
- Maija Taimi, direktör för koncernkommunikation och samhällsansvar
- Päivi Timonen, chefsjurist
- Direktör, SBU Functional, utses senare

Ledningsgruppen bistår verkställande direktören i operativ planering och ledning samt förbereder angelägenheter för styrelsebehandling<sup>3</sup>. Ledningsgruppen förbereder koncernens strategi och årsplanering, övervakar den finansiella rapporteringen och att målen uppnås samt förbereder betydande investeringar, företagsaffärer samt andra betydande beslut. Att utveckla en enhetlig Fiskarskultur och internt samarbete och att befrämja gemensamma utvecklingsprojekt ingår också i de centrala uppgifterna av ledningsgruppen.

Fiskarskoncerns ledningsgrupp samlas regelbundet, i genomsnitt en gång i månaden. Verkställande direktören ansvarar för de beslut som ledningsgruppen har fattat och medlemmarna i ledningsgruppen ansvarar för verkställandet av besluten inom deras respektive ansvarsområden.

<sup>3</sup> Fiskars förnyade och utökade sin ledningsgrupp 11.1.2018. Samtidigt utvecklades den utvidgade ledningsgruppen och koncernkontoret.

## Fiskars Groups organisation 2018



## Ledningsgruppen 31.12.2018



### Jaana Tuominen

Verkställande direktör, anställd sedan 2017

Född 1960, civilingenjör (kemiteknik)  
Nationalitet: Finland

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

Förtroendeuppdrag:  
Finnair Abp, styrelsemedlem, 2014–; Suominen Oyj, styrelsemedlem, 2014–

Egna aktieinnehav 31.12.2018: 23 736 Fiskarsaktier



### Sari Pohjonen

Ekonomidirektör, ställföreträdande verkställande direktör, anställd sedan 2016

Född 1966, ekonomie magister  
Nationalitet: Finland

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

Egna aktieinnehav 31.12.2018: 170 Fiskarsaktier



### Risto Gaggl

Direktör, leveranskedjan, anställd sedan 2011

Född 1968, civilingenjör  
Nationalitet: Finland och Österrike

Huvudsaklig arbetserfarenhet:  
Fiskars, produktionsdirektör, Trädgård EMEA 2011–2012; Elcoteq SE, direktör, Business Excellence 2010–2011; Elcoteq SE, direktör, mobilverksamheten 2009–2010; Elcoteq Personal Communications, produktionsdirektör 2008–2009; Elcoteqkoncernen, olika chefsbefattningar i Finland, Ungern och Estland 2001–2007

Egna aktieinnehav 31.12.2018: 0 Fiskarsaktier



## Tuomas Hyyryläinen

Tillväxtdirektör, anställd sedan 2018

Född 1977, civilekonom  
Nationalitet: Finland

Huvudsaklig arbetsfarenhet:  
Neste Oyj 2012–2018: direktör, nya affärsverksamheter;  
direktör, strategi och nya affärsverksamheter; strategidirektör,  
F-Secure Oyj, strategidirektör, 2010–2012, Nokia Oyj, olika  
ledarpositioner inom strategi och affärsutveckling 2004–2010

Förtroendeuppdrag:  
Vapo Oy, styrelsemedlem, 2016–, Nynas Ab, styrelsemedlem, 2012–

Egna aktieinnehav 31.12.2018: 0 Fiskarsaktier



## Ulla Lettijeff

Direktör, SBU Living-affärsenhet, anställd sedan 2014

Född 1967, civilingenjör  
Nationalitet: Finland

Huvudsaklig arbetsfarenhet:  
Lettijeff Consulting AB, grundare och  
verkställande direktör 2011–2014;  
Nokia Siemens Networks, fabriksdirektör 2007–2008;  
Nokia Networks, olika direktörspositioner 2002–2007;  
Nokia Telecommunications, olika positioner 1994–2001;  
Uleåborgs universitet, forskare 1991–1994

Egna aktieinnehav 31.12.2018: 0 Fiskarsaktier



## Niklas Lindholm

HR-direktör

Född 1968, ekonomi doktor  
Nationalitet: Finland

Huvudsaklig arbetsfarenhet:  
Paulig Group, personaldirektör 2008–2018; Nokia Demand-Supply  
Network, HRD-direktör 2008; Nokia Oyj, HR-direktör, CMO Europa-  
området 2006–2007; Nokia China, HR-direktör 2004–2006;  
Olika ledningspositioner inom HR på Nokiakoncernen 1999–2004

Egna aktieinnehav 31.12.2018: 0 Fiskarsaktier





## Maija Taimi

---

Direktör för koncernkommunikation och samhällsansvar, anställd 2015

---

Född 1974, Ekonomie magister  
Nationalitet: Finland

---

Huvudsaklig arbetserfarenhet:  
Nokia Corporation, Direktör, koncernkommunikation 2014–2015; Nokia Corporation, Chef för medierelationer, Finland 2012–2014; Cargotec, Kommunikationsdirektör 2011–2012; Nokia Corporation, Senior kommunikationschef 2008–2011; Nokia Corporation, Kommunikationschef 2006–2008; JKL Group, Kommunikationskonsult 2000–2006

---

Egna aktieinnehav 31.12.2018: 0 Fiskarsaktier

---



## Päivi Timonen

---

Chefsjurist, anställd sedan 2014

---

Född 1970, jur. kand., notariemeriterad (VH)  
Nationalitet: Finland

---

Huvudsaklig arbetserfarenhet:  
Elektrobit, chefsjurist 2002–2014; Roschier, jurist 1998–2002  
Förtroendeuppdrag:  
Styrelseledamot, Lehto Group Oyj 2014–

---

Egna aktieinnehav 31.12.2018: 0 Fiskarsaktier

---

# Kontrollsystem

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

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

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

## Uppförandekod

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

Alla Fiskars-medarbetare deltar regelbundet i kurser som rör uppförandekoden. Chefen för den interna revisionen fungerade som efterlevnadsansvarig för denna kod under år 2018.

## 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.

Internrevisionen eftersträvar dessutom att främja utvecklandet av riskhanteringen inom bolagets affärsregioner och affärsenheter. Moderbolaget har en intern revisor som under år 2018 var administrativt underställd ekonomidirektören, men rapporterade till revisionskommittén.

## Revision

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

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

Vid bolagsstämman 2018 återvaldes KPMG Oy Ab till revisorer med Toni Aaltonen, APA, som huvudansvarig revisor. KPMG Oy Ab är också ansvarig för att övervaka och koordinera revisionen vid samtliga koncernbolag.

Till revisorerna för samtliga koncernbolag utbetalades år 2018 ett sammanlagt revisionsarvode på 1,2 miljoner euro. Därutöver uppgick konsultarvoden som inte var förknippade med revisionen till sammanlagt 1,7 miljoner euro rörande skatteärenden och andra rådgivningstjänster.

## Närståendetransaktioner

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

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

Enligt instruktionerna hörde följande parter till Fiskars närståendekrets år 2018:

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

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

Vid bedömningen av närståendetransaktioner beaktas följande faktorer:

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

Fiskars för en lista över närstående parter och samlar in information från dem om deras närståendetransaktioner en gång per år. Fiskars intern revision går igenom de insamlade uppgifterna och rapporterar om dem till revisorn och revisionskommittén. Fiskars uppger i sitt bokslut de närståendetransaktioner som är betydande från Fiskars synpunkt och som avviker från bolagets sedvanliga affärsverksamhet eller som inte gjorts med sedvanliga marknadsvillkor.

## Insideradministration

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

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

Från och med 03.07.2016 har Fiskars inte längre uppdaterat offentliga insiderregister. I stället kommer alla involverade personer att bli projekt-insiders i relevanta projekt. Projektspecifika listor kommer att sättas upp och upprätthållas för varje projekt eller aktivitet som innefattar insiderinformation på grund av ett särskilt beslut.

Förberedande av resultatpubliceringen (delårsrapporter, bokslutskommunikén) eller regelmässig tillgång till den finansiella information som inte är offentliggjord,

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

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

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

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

## Förvaltning

Fiskars koncerns globala finansförvaltning verkar under ekonomidirektören. Organisationen omfattar också finanssenheten som är ansvarig för kontrollen av finansieringsrisker. De strategiska affärsenheterna leds av egna ledningsgrupper.

De strategiska affärsenheterna och juridiska enheterna i de länder där koncernen är verksam utgör basnivån för den finansiella rapporteringen.

Med stöd av företaget ansvarar de strategiska affärsenheterna för den dagliga riskhanteringen. De enstaka affärsenheternas och de juridiska enheternas ekonomiavdelningar är del av och rapporterar direkt till koncernens ekonomiavdelning.

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

Styrelsen, revisionskommittén, koncernledningen och de strategiska affärsenheternas ledningsgrupper följer månatligen upp den finansiella utvecklingen och hur målen uppnås.

## Planering och resultatrapportering

Att fastställa och följa upp de finansiella målen är en väsentlig del av arbetet att leda Fiskars. Kortsiktiga finansiella mål fastställs i årligen i en plan och uppföljning av hur målen uppnås sker månatligen. De strategiska affärsenheterna och de juridiska enheterna som hör till koncernen lämnar månatligen in rapporter om faktiska finansiella data samt kvartalsprognoser för hur den finansiella situationen förväntas utvecklas under den återstående rapporteringsperioden. Dessutom uppdaterar de strategiska affärsenheterna månatligen utsikterna för den återstående rapporteringsperioden på en ackumulerad nivå.

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

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

### **Redovisningsprinciper och finansiella datasystem**

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

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

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

# Riskhantering

Det övergripande målet med riskhantering är att identifiera, utvärdera och hantera risker som kan hota eller hindra Fiskars Groups möjligheter att uppnå sina affärsmål och åtaganden. Avsikten är att trygga personal och tillgångar, säkerställa leverans av säkra produkter av hög kvalitet till kunder samt att skydda företagets anseende, varumärken och ägarvärde mot negativa effekter på Fiskars Groups lönsamhet och tillgångar.

Fiskars Group har en koncernomfattande riskhanteringspolicy som innehåller konsekventa och omfattande riktlinjer gällande riskhantering för affärsenheter och gemensamma funktioner. Policyn godkänns av styrelsen och riskhanteringssystemens effektivitet utvärderas av styrelsens

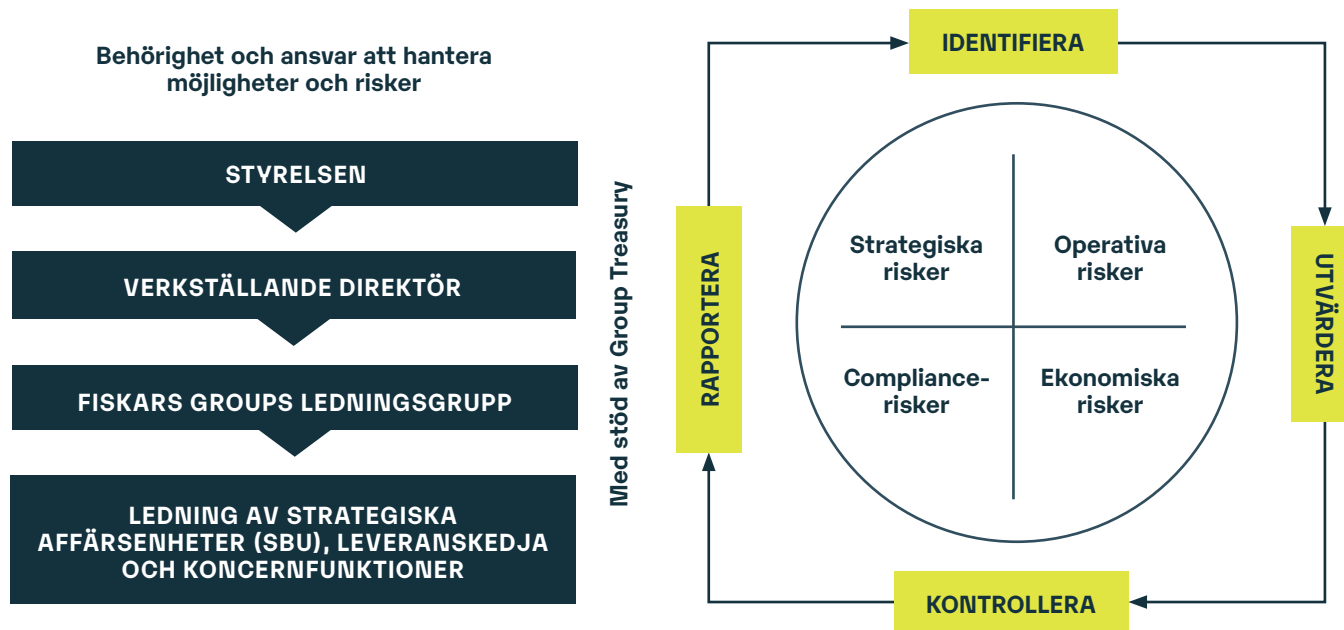
granskningskommitté. Affärsenheter och gemensamma funktioner ansvarar för identifieringen, bedömningen och i betydande grad också hanteringen av risker.

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

Riskhantering är en väsentlig del av Fiskars Groups strategi, kultur och verksamhet. Olika verktyg, kontrollsystem, utbildningar och rapporteringsmetoder är under ständig utveckling. Regelbunden riskbedömning tillsammans med affärsenheter och gemensamma funktioner ger ökad insyn i och förståelse för väsentliga risker och hur dessa risker kontrolleras och övervakas. Riskbedömning används även för att avslöja och utnyttja potentiella affärsmöjligheter.

Koncernomfattande försäkringar skyddar vid oväntade och oförutsedda händelser som kan orsaka verksamhetsavbrott, transportskador, skador på huvudsakliga tillgångar, ansvarsrelaterade ärenden och cyberhot.

## Riskhanteringssystem



## Huvudsakliga osäkerhetsfaktorer

### Makroekonomisk risk

Längre konjunktturnedgångar, sänkt kundefterfrågan och osäkra politiska lägen kan ha en avsevärd negativ inverkan på koncernens omsättning och lönsamhet. Makroekonomiska risker minskas med hjälp av ett mångsidigt kommersiellt fotavtryck, både geografiskt och med avseende på produktutbudet. Fiskars Groups starka varumärken och produktkategorier är relativt motståndskraftiga mot måttligt minskat förtroende bland konsumenterna.

### Konsumentbeteende och konkurrens

Utvecklingen av nya tekniker och nya återförsäljningskanaler har ökat betydelsen för onlinehandel, marknadsföring och försäljning via sociala medier samt användning av mobilappar. Ökat fokus på hållbarhet förväntas öka efterfrågan på tjänster och nya affärsmodeller inom en cirkulär ekonomi.

Underlåtenhet att anpassa sig efter det ändrade kundbeteendet eller ökad konkurrens kan försvaga Fiskars Groups konkurrenskraftiga position och därmed leda till potentiellt försämrad omsättning och lönsamhet. Även om fysiska butiker förblir vår huvudsakliga återförsäljningskanal ökar vi vårt fokus på e-handel och hållbarhet genom att ta fram nya affärsmodeller, undersöka nya material och investera i åtgärder som är i linje med varumärkenas syften och mål.

### Kunder

Fiskars Groups produkter säljs i första hand till parti- och detaljhandelskunder samt direkt till konsumenterna via företagets egna butiker och webbutiker. Fiskars Group utsätts för risker på grund av strukturella förändringar i detaljhandeln. Konsolidering bland återförsäljare och internationella återförsäljares ökat centraliserade inköpsaktiviteter kan påverka Fiskars lönsamhet. Som leverantör påverkas Fiskars Group även av att återförsäljare ändrar sitt strategiska fokus till egna märkesvaror.

Hållbarhetskrav för tillverkningsmetoder, material som används och certifieringar av råvaror och risksubstanser ökar. Underlåtenhet att möta kundernas efterfrågan kan leda till att Fiskars Group förlorar kunder eller listningar hos kunder. Förlust av någon

av koncernens största kunder, förlust av omfattande listningar i nyckelkanaler eller minskade försäljningsvolymmer hos nyckelkunder skulle ha en avsevärd negativ inverkan på koncernens omsättning och lönsamhet.

Fiskars Group upprätthåller goda relationer och handelsförbindelser med en mångsidig kundbas. Fiskars Groups kärnkompetens är starka och eftertraktade varumärken och en konstant utveckling av försäljningsorganisationen och leveranskedjan för att möta den föränderliga kundefterfrågan.

### Medarbetare

Oförmåga att attrahera och behålla talangfull och hängiven personal kan ha en negativ inverkan på våra strategiska mål. Underlåtenhet att tillhandahålla en inspirerande och motiverande arbetsmiljö kan leda till att vi förlorar viktiga kompetenser och nyckelanställda i strategiska positioner.

Hållbarhet, etiska affärsmetoder, respekt för mänskliga rättigheter och arbete mot korruption och mutbrott krävs av olika intressenter. Arbetsrelaterade hälso- och säkerhetsrisker kan orsaka allvarliga skador för anställda och verksamheter. Fiskars Group har satt upp som ett mål för koncernen att ha noll incidenter med förlorad tid. Underlåtenhet att uppnå dessa förväntningar kan påverka företagets anseende och ekonomi och leda till försämrad motivation bland anställda.

Fiskars Group har policyer och en företagskultur som bygger på regelbundna utbildningar, tillsynsmodeller för rapportering av oegentligheter och processer för implementering av korrigerande åtgärder. Fiskars Group strävar efter att nå uppsatta mål och skapa engagemang bland de anställda genom att investera i en stark företagskultur och talangutveckling.

### Leveranskedjan

Fiskars Groups tillverkningsstrategi baseras på en kombination av vår egen tillverkningsverksamhet och noga utvalda leverantörer. Den egna tillverkningsverksamheten äger rum i USA, Europa och Asien och de flesta av våra leverantörer befinner sig i Asien.

Marknaden kan förändras snabbt vilket kan leda till avbrott i utformning samt nedsatt kvalitet, pris och produkttillgänglighet. Underlåtenhet att leverera

produkter i tid kan leda till förlorade katalogpubliceringar eller till och med förlorade kunder, och bristande överensstämmelse med kundavtal kan även leda till straffavgifter. Fiskars Group och dess leverantörer är också utsatta för juridiska, ekonomiska, politiska och tillsynsrelaterade förändringar i länder där de är verksamma.

Underlåtenhet att uppnå konsumenternas förväntningar gällande hållbarhetskrav för vår leveranskedja kan ha en negativ inverkan på konsumenternas syn på och tillit till våra varumärken.

Fiskars Group strävar efter att skapa starka och långvariga relationer med pålitliga leverantörer som lever upp till våra företagsvärderingar och åtar sig att leverera produkter och material i tid. Fiskars Groups leverantörer måste följa Fiskars Groups uppförandekod för leverantörer och företaget utför regelbundna kontroller av dess leverantörer av färdiga produkter. I nuläget är kontrollen begränsad huvudsakligen till Fiskars Groups direktleverantörer och utmaningen är att hantera risker som ligger bortom våra direktleverantörer.

## Råvaror och komponenter

Plötsliga fluktuationer i priset eller tillgången på viktiga råvaror, komponenter och energi – inklusive stål, vatten, sand, trä, kemikalier och nya förnybara råvaror – kan ha en negativ inverkan på Fiskars Groups lönsamhet.

Brist på vatten och resurser i samband med fossilbaserade, ej förnybara material ger ökade globala utmaningar långsiktigt, vilket leder till ökade kostnader för råvaror och en ökad risk för produktionsavbrott. I nuläget ligger utmaningen i begränsad tillgång till och ökat pris på mer hållbara råvaror, såsom certifierat trä, förnybar plast och återvunna råvaror.

Kostnaden för råvaror är en relativt liten del av Fiskars Groups kostnadsbas, men problem med långsiktig tillgänglighet och reglerande åtgärder kan påverka Fiskars negativt. Avtal med flera källor och fortsatt forskning inom alternativa hållbara material används för att hantera pris- och tillgänglighetsrisker.

## Väder och säsongsväxlingar

Efterfrågan på vissa av företagets produkter beror på vädret. Dåliga väderförhållanden, till exempel en kall och regnig vår eller en snöfri vinter, kan ha en negativ inverkan på försäljningen av exempelvis trädgårds- och snöredskap. Extrema väderförhållanden med långvarig kyla eller torka förväntas öka i framtiden på grund av klimatförändringar.

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.

Fiskars Groups strategi är att balansera säsongsvariationer och inverkan från föränderliga väderförhållanden genom att utveckla produktutbudet och göra det mer mångsidigt.

## Miljö och klimatförändringar

Klimatförändringar är ett av de största problemen som kan påverka Fiskars Groups resultat. Klimatförändringars inverkan på välfungerande ekosystem, temperaturförändringar och stigande havsnivåer kan leda till oförutsedda utmaningar för företaget.

Förordningar gällande förnybar energi, energieffektivitet och utsläpp samt potentiella nya skatter kan ge ökade energipriser. Potentiella miljöskador kan ge upphov till rättsliga åtgärder från tredje parter, lindrande åtgärder, investeringar och andra efterlevnadskostnader samt skada företagets anseende. En ökning av naturkatastrofer såsom översvämningar och tyfoner kan påverka Fiskars Groups verksamhet negativt.

Fiskars Group ökar ständigt sitt hållbarhetsarbete och siktar på att minimera de miljörelaterade riskerna genom systematisk riskhantering. Fiskars Group arbetar för att främja en cirkulär ekonomi genom hela värdekedjan och vi kämpar mot klimatförändring genom åtgärder som minskar våra utsläpp och vår energikonsumtion samt främjar förnybara energikällor. Verksamhetsavbrott orsakade av naturkatastrofer täcks av en försäkring.



## Produktansvar

Fiskars Groups varumärken strävar efter att tillhandahålla funktionella produkter av hög kvalitet som är säkra att använda, lämpar sig för avsett ändamål och uppfyller alla krav gällande material och kvalitet. Underlåtenhet att uppfylla dessa krav gällande säkerhet och kvalitet kan göra att Fiskars Group drabbas av leveransstopp eller produktåterkallelse och till och med skadestånd. Dessa skadestånd kan vara omfattande och innefatta straffelement i vissa jurisdiktioner. Under vissa omständigheter kan landspecifik lagstiftning även kräva att Fiskars Group återkallar produkter.

En produktåterkallelse innefattar kostnader som kan vara av avsevärd storlek. Fiskars Group har en omfattande försäkring och produktåterkallelsepolicy för att lindra de ekonomiska konsekvenserna och för att påskynda processen med att återkalla potentiellt skadliga produkter från marknaderna. Fiskars Groups process för produktutveckling baseras på kontinuerliga tester och lärdomar och företaget har investerat i resurser för produktutveckling och kvalitetssäkring för att minska risken för återkallelse under ett tidigt skede av produktutvecklingen.

## Cyber- och informationssäkerhet

Fiskars Group blir mer och mer beroende av centraliserade it-system som innehåller viktigt affärsinformation. Intrång, funktionsfel, cyberattacker och bedrägeriförsök kan ha en avsevärd negativ inverkan på Fiskars Groups resultat och anseende och kan orsaka verksamhetsavbrott både regionalt och globalt.

Fiskars Group minskar it-relaterade risker genom att testa och granska branschens bästa it-lösningar. Utbildning ordnas för de kärnkompetenser som krävs för att upprätthålla it-lösningarnas funktion och säkerhet. Byten till nya och befintliga it-system sker enligt standardprocesser.

## Immateriella rättigheter

Fiskars Groups välkända och starka varumärken utsätts för intrång i immateriella rättigheter. Förfalskade produkter som lyckas öka i marknadsandel utsätter konsumenterna för risker gällande kvalitet och säkerhet. Fiskars utsätts även för risken att oavsiktligt kränka andra parter immateriella rättigheter. Alla dessa åtgärder kan leda till minskad omsättning och lönsamhet och försämra konsumenternas tillit till Fiskars Groups varumärken.

Intrång i immateriella rättigheter övervakas med hjälp av tvärfunktionella processer och system och vi har en tydlig handlingsplan för att förhindra och stoppa stöld av produkter och metoder. Fiskars Group har god förståelse för konkurrens och tillhandahåller sina anställda utbildning i immateriella rättigheter.

## Skatt

Internationella skattebestämmelser skapar osäkerhet kring skattskyldigheter. Ökad skatthanteringsaktivitet kan leda till dubbel beskattning och ytterligare kostnader i form av straffavgifter och ränta. Till synes bristande efterlevnad kan påverka företagets anseende.

Förändrade skyldigheter gällande skatt eller tullavgifter i länder där Fiskars Group är verksam kan påverka företagets lönsamhet. I synnerhet kan ökad osäkerhet gällande handel i form av exempelvis tariffer påverka företagets verksamhet i USA, då delar av produktsortimentet som säljs i landet är importerade.

Fiskars Group planerar och hanterar sina skatteangelägenheter på ett effektivt sätt i enlighet med gällande lagar och förordningar i jurisdiktionerna där de är verksamma. Vi övervakar förändringar av skattebestämmelser och identifierar hur de påverkar koncernens skattesats.

## Efterlevnad av lagar och förordningar

Förändringar av lagar och förordningar kan utsätta Fiskars Group för risker som rör efterlevnad och legala åtgärder, inklusive konkurrens efterlevnad, korruption, mänskliga rättigheter, säkerhet och dataskydd.

Lagar och förordningar som rör klimattförändringar, miljön samt hälsa och säkerhet förväntas bli striktare. Ökade tillsynskrav samt nya krav gällande rapportering och insyn kan ge ökade driftkostnader och utsätta företaget för straff- och civilrättsliga påföljder. Underlåtenhet att uppfylla dessa krav kan ha en avsevärd negativ inverkan på koncernens lönsamhet.

Fiskars Groups produkter och verksamheter omfattas av vissa lagkrav gällande hälsa och säkerhet. Om nya bestämmelser börjar gälla för någon av våra produkter kan det medföra ytterligare investeringar och ökade kostnader.

Fiskars Group har infört olika efterlevnadsprogram, policyer, utbildningar och den obligatoriska utbildningen i vår uppförandekod för alla anställda och uppförandekoden för leverantörer för alla våra leverantörer av färdiga produkter.

## Valutakurser

En avsevärd del av koncernens verksamhet är belägen utanför euroområdet. Valutakursförändringar kan ha en negativ inverkan på koncernens nettoomsättning, rörelseresultat, balansräkning och kassaflöde. Valutakursförändringar kan också påverka Fiskars Groups lokala konkurrenskraft negativt. Under 20 % av Fiskars Groups kommersiella kassaflöden utsätts för fluktuationer på grund av valutakursväxlingar. De mest betydande transaktionsriskerna gäller uppgång i kursen på thailändsk baht och nedgång i kursen på japansk yen, australiensisk dollar och den svenska kronan. De mest betydande transaktionsriskerna gäller nedgång i kursen på den amerikanska dollarn.

Risker gällande valutakursväxlingar som rör kommersiella kassaflöden hanteras huvudsakligen genom företagsåtgärder, vilket innebär att förvärv av produktionsinsatser och försäljning av produkter uttrycks främst i koncernföretagens lokala valutor. Uppskattad nettoexport och nettoimport i utländsk valuta säkras upp till 12 månader i förväg med hjälp av valutaterminer och valutaswappar.

## Finansiella investeringar

Fiskars Groups finansiella investeringsportfölj består av aktier i Wärtsilä och andra finansiella investeringar. Andra finansiella investeringar kan innefatta investeringar i fonder, aktier, obligationer och andra finansiella instrument främst i euro och amerikansk dollar.

Investeringarna kan tappa i värde, t.ex. på grund av nedgång på finansmarknaderna, ändrade räntor, ändrade valutaväxlingskurser och risker för uteblivna betalningar. Aktierna i Wärtsilä utgör tillsammans med övriga finansiella investeringar en aktiv investeringsportfölj. Andra finansiella investeringar redovisas till verkligt värde via resultaträkningen, medan Wärtsiläaktierna redovisas som finansiella tillgångar till verkligt värde via övrigt totalresultat.

## Förvärv

Förvärv är en del av Fiskars Groups tillväxtstrategi. Trots en noggrann due diligence-process finns det risker med alla förvärv och integrering av förvärvade företag. Förvärvade företag kanske inte presterar som väntat, nyckelpersoner kanske väljer att lämna företaget, kostnaden för integreringen kanske överstiger förväntningarna och synergieffekterna kanske är lägre än förväntat