

REDOGÖRELSE ÖVER FÖRVALTNINGS- OCH STYRSYSTEM FÖR 2012

Fiskars Oyj Abp förvaltas enligt bolagsordningen, den fin-ska aktiebolagslagen och de regler och bestämmelser för noterade bolag som NASDAQ OMX Helsinki Ab har utfärdat. Fiskars följer också utan undantag Finsk kod för bolagsstyrning som har godkänts av Värdepappersmarknadsföreningen. Rekommendationen trädde i kraft den 1.10.2010 och finns tillgänglig på www.cgfinland.fi. Den här redogörelsen över förvaltnings- och styrsystem har publicerats separat från Styrelsens verksamhetsberättelse på företagets webbplats på www.fiskarsgroup.com den 21 februari 2013.

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

BOLAGSSTÄMMA

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

Kallelsen till bolagsstämman ska enligt bolagsordningen publiceras på företagets webbplats och, om så bedöms nödvändigt av styrelsen, på ett alternativt sätt. Under 2012 publicerades kallelsen i tidningarna Helsingin Sanomat, Hufvudstadsbladet och Västra Nyland, förutom den kallelsen som publicerats på företagets webbplats.

Aktieägare som önskar ta med en fråga på dagordningen för bolagsstämman bör lämna in en sådan begäran skriftligt till styrelsen. Anhållan måste vara tillräckligt koncis och ärendet måste falla inom bolagsstämmans bemyndigande enligt definitionen i aktiebolagslagen för att den skall inkluderas i kallelsen till bolagsstämman och på dagordningen för bolagsstämman. Instruktioner om och sista datum för att lämna in begäran till styrelsen publiceras på företagets webbplats. År 2012 lämnades ingen sådan anhållan in till styrelsen.

ORDINARIE BOLAGSSTÄMMA 2012

Fiskars ordinarie bolagsstämma hölls den 15 mars 2012. Stämman fastställde bokslutet, beviljade styrelsens medlemmar och verkställande direktören ansvarsfrihet och beslutade om den dividend som skall betalas ut för räkenskapsåret 2011. Stämman beslutade också om de arvoden som skall utgå till styrelsen, och valde medlemmar som ska tjänstgöra fram till slutet av bolagsstämman år 2013. Dessutom valdes företagets revisorer och beslutades om arvoden. Bolagsstämman bemyndigade styrelsen att förvärva Fiskars egna aktier och fatta beslut om att förmedla dem i enlighet med särskilt överenskomna villkor.

EXTRA BOLAGSSTÄMMA 2012

Fiskars höll en extra bolagsstämma 12 september 2012. Efter avyttringen av en del av företagets innehav i Wärtsilä beslutade stämman att en extra dividend skall betalas ut för räkenskapsåret 2011.

STYRELSEN

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

Styrelsens uppgifter och arbetsordning

Fiskars styrelse ansvarar för att leda företaget enligt gällande lagstiftning, myndigheternas förordningar, bolagsordning och de beslut som fattas av bolagsstämman. Enligt den arbetsordning som styrelsen godkänt ansvarar styrelsen för följande verksamheter:

- 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

- Utnämna verkställande direktör och godkänna villkoren för dennes direktörsavtal samt avlöning
- Utnämna medlemmar till koncernledningen samt välja andra direktörer och chefen för den interna revisionen samt godkänna deras löneförmåner och annan avlöning
- Besluta om principerna för koncernens belöningsystem och andra viktiga personfrågor
- 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 före-

tagets 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 2012

Vid bolagsstämman som hölls den 15 mars 2012 omvaldes samtliga nio medlemmar i styrelsen: Kaj-Gustaf Bergh, Ingrid Jonasson Blank, Ralf Böer, Alexander Ehrnrooth, Paul Ehrnrooth, Louise Fromond, Gustaf Gripenberg, Karsten Slotte och Jukka Suominen.

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

Kaj-Gustaf Bergh

Född 1955, diplomekonom, juris kandidat

Styrelseordförande, styrelsemedlem sedan 2005
Ordförande i Compensation Committee och Nomination 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: Ålandsbanken Abp 2012–, KSF Media Holding Ab 2007–, Finaref Group Ab 1999–

Styrelsemedlem: Wärtsilä Oyj Abp 2008–, Stockmann Oyj Abp 2007–, 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 Committee
Oberoende av bolaget och beroende av betydande aktieägarna

Virala Oy Ab, Verkställande direktör 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 Committee

Oberoende av bolaget och beroende av betydande aktieägarna

Turret Oy Ab, Verkställande direktör och styrelseordförande 2005–

Förtroendeuppdrag:

Styrelseordförande: Savox Group 2004–

Vice styrelseordförande: Ixenos Oyj 2010–

Styrelsemedlem: Wärtsilä Oy Abp 2010–



Ralf R. Böer

Född 1948, juris kandidat

Styrelsemedlem sedan 2007

Medlem i Compensation Committee

Oberoende av bolaget och 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, doktorand 2005–2008

Förtroendeuppdrag:

Styrelseordförande: Oy Holdix Ab 2010–

Styrelsemedlem: Tremoko Oy Ab 2008–, Bergsråddinnan Sophie von Julins

stiftelse 2004–, Fromille Oy Ab 1998–



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



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: Ambea AB 2012–, Hellefors Bryggeri AB 2012–,

Forex Bank AB 2011–, TeliaSonera 2010–, ZetaDisplay AB 2010–, Bilia AB 2006–



Karsten Slotte

Född 1953, diplomekonom

Styrelsemedlem sedan 2008

Medlem i Audit Committee

Oberoende av bolaget samt betydande aktieägarna.

Koncernchef i Oy Karl Fazer Ab 2007–

Central arbetserfarenhet:

Cloetta Fazer Ab (publ.), koncernchef 2002–2006, Cloetta Fazer Konfektyr Ab, verkställande direktör 2000–2002, Fazer Konfektyr Ab, verkställande direktör 1997–2000

Förtroendeuppdrag:

Styrelsemedlem: Finlands Näringsliv EK 2011–, Ömsesidiga arbetspensionsförsäkringsbolaget Varma 2009–, Livsmedelsindustriförbundet rf 2008–,

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–

**Styrelsens oberoende**

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

Samtliga medlemmar i styrelsen är oberoende av företaget.

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

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

Styrelsens arbete år 2012

Styrelsen sammanträdde 11 gånger under år 2012. Medlemmarnas deltagande vid möten var 97 %. Förutom det ordinarie styrelsearbetet under räkenskapsåret var de viktigaste prioriteringarna under 2012 implementeringen av den integrerade strategin och den gemensamma verksamhetsmodellen, ny ägarstrategi för Wärtsilä, investeringsprogrammet i EMEA-regionen, ändrade organisatoriska strukturer och direktörsutnämningar.

Kommittéer

Styrelsen utsåg under 2012 tre kommittéer: Audit Committee, Compensation Committee och Nomination Committee.

Audit Committee

Audit Committee ansvarar för följande verksamheter:

- Kontrollera processerna för företagets bokslutsrapportering
- Övervaka den finansiella rapporteringen
- Kontrollera effektiviteten av koncernens interna kontroll, interna revision och riskhantering
- Gå igenom beskrivningen av huvuddragen i systemen för intern kontroll och riskhantering som hör till den finansiella rapporteringsprocessen, som finns i företagets förvaltnings- och styrsystem
- Kontrollera den lagstadgade revisionen av företagets bokslut och koncernbokslut
- Utvärdera de lagstadgade revisorernas oberoende och de tilläggstjänster som dessa erbjuder
- Bereda ett beslutsförslag angående val av revisor för Nomination Committee.

Styrelsens mötesaktivitet och mötesnärvaro 2012

1.1–31.12.2012	Styrelsen	Audit Committee	Compensation Committee	Nomination Committee
	11 möten	4 möten	6 möten	2 möten
Kaj-Gustaf Bergh	11	-	6	2
Alexander Ehrnrooth	11	4	-	2
Paul Ehrnrooth	11	4	-	2
Ralf Böer	11	-	6	-
Louise Fromond	10	4	-	-
Gustaf Gripenberg	11	4	-	-
Ingrid Jonasson Blank	11	-	6	-
Karsten Slotte	9	4	-	-
Jukka Suominen	11	-	6	-

Följande styrelsemedlemmar ingick i kommitténs sammansättning:

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

Audit Committee sammanträdde fyra gånger under år 2012 och medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %. Förutom det ordinarie arbetet diskuterade Audit Committee under 2012 även företagets hållbarhetsarbete och rapportering.

Compensation Committee

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

Följande styrelsemedlemmar ingick i kommittén:

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

Compensation Committee sammanträdde sex gånger under år 2012 och medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %. År 2012 diskuterade Compensation Committee företagets belöningsramverk, bonusstruktur och långsiktiga incitamentsprogram samt förberedde ett förslag till ett nytt långsiktigt incitamentsprogram för verkställande direktören.

Nomination Committee

Nomination Committee ansvarar för följande verksamheter:

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

Följande styrelsemedlemmar ingick i Nomination Committee:

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

Nomination Committee sammanträdde två gånger under år 2012 och medlemmarnas deltagande vid kommittémöten var 100 %.

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

Företagets styrelse utser och vid behov avskedar verkställande direktören, som samtidigt är koncernchef. Den verkställande direktören leder företagets affärsverksamhet och förvaltning i enlighet med bolagsordningen, gällande lagstiftning, myndigheternas förordningar och styrelsens anvisningar och bestämmelser. Verkställande direktören ansvarar för att företagets bokföring sköts enligt lagens bestämmelser samt att företagets tillgångar är ansvarsfullt skötta. Koncernledningen bistår verkställande direktören i dessa uppgifter.

Verkställande direktör är Kari Kauniskangas (ekon. mag. född 1962). Han började arbeta i företaget 2008. Företaget har ingen ställföreträdare för verkställande direktören.

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



LEDNINGEN

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 11 gånger under 2012.

Bland de viktigaste prioriteringarna för Fiskars Oyj Abp:s koncernledning under 2012 var införandet av en ny säljorganisation för EMEA och implementeringen av företagets femåriga investeringsprogram för EMEA.

Under 2012 bestod koncernledningen av verkställande direktören Kari Kauniskangas samt koncernens ekonomidirektör, strategidirektör, chefsjurist och direktör för logistik, inköp och produktion. Koncernens strategidirektör är Max Alfthan och Jutta Karlsson är koncernens chefsjurist. Fiskars ekonomidirektör Teemu Kangas-Kärki utsågs till direktör för affärsområdet Hem den 2 mars 2012, och i samband med det utsågs Jyri Virrantuomi, direktör för Finance, till tillförordnad ekonomidirektör och medlem av koncernledningen. Fiskars utsåg Ilkka Pitkänen till koncernens nya ekonomidirektör och medlem av koncernledningen den 1 september 2012. Fiskars produktionsdirektör Hille Korhonen lämnade företaget i slutet av oktober 2012 för en ny befattning utanför företaget. Den 20 november 2012 utsåg Fiskars Risto Gaggl till direktör för leveranskedjan och medlem i koncernledningen.

I syfte att underlätta utvecklingen av företagets verksamhet och upprätta gemensamma processer och plattformar bjöds cheferna för Human Resources och IT in till koncernledningens sammanträden. Därför deltog Timo Leskinen, vice verkställande direktör för HR, och IT-direktören Frans Westerlund i koncernledningens sammanträden under 2012.

Andra medlemmar av koncernledningen 31.12.2012

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–



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



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



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



Den utvidgade ledningsgruppen

Koncernledningen, direktörerna för Fiskars affärsområden, cheferna för säljregionerna inom EMEA och cheferna för Human Resources och IT bildar ledningen i företaget (Executive Team). Den utvidgade ledningsgruppen sammanträder minst fyra gånger per år för att diskutera implementeringen av den integrerade företagsstrategin, implementeringen av gemensamma verksamhets- och affärsmodeller samt resultat och möjligheter för företaget.

Personaladministration & IT

Timo Leskinen

Direktör, personaladministration, anställd sedan 2009
Född 1970, psykologie magister

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



Frans Westerlund

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



Säljregionerna inom EMEA

I maj 2012 introducerade Fiskars en ny matrisorganisation för EMEA-regionen i syfte att skynda på tillväxten. Från och med 1 september 2012 tog de två säljregionerna (Norr och Central) på sig det kommersiella ansvaret för sina respektive regioner. Cheferna för ländernas säljenheter, som tidigare rapporterade antingen till EMEA-affärsområdena Hem eller Trädgård, rapporterar nu till direktören för respektive säljregion.

Jakob Hägerström utsågs till direktör för säljregion Norr och Axel Goss utsågs till direktör för säljregion Central. Båda rapporterar till Fiskars verkställande direktör Kari Kauniskangas.

Koncernledningen följer säljregionernas resultat och planering med hjälp av månatliga och kvartalsvisa rapporter och har regelbundna möten med affärsområdesdirektörerna för att följa upp viktiga aktiviteter och behandla försäljnings- och affärsutvecklingen.

Axel Goss

Direktör, Säljregion Central, EMEA, 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, regionsförsäljningschef, Europa, Private Label 1998–2000



Jakob Hägerström

Direktör, Säljregion Norr, EMEA, 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



Ledningen för affärsområden

Fiskarskoncernen har fyra rapporterande segment: EMEA (Europa, Mellanöstern, Asien och Stilla-havsområdet), 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. Ledningen för affärsområdena ansvarar för sin egen affärsverksamhet och för utvecklingen av sitt affärsområde. De ansvarar för att verksamheten följer lagstiftning samt andra bestämmelser och företagets principer.

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

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

cheferna för säljregionerna och säljenheterna. I syfte att underlätta samarbetet mellan säljenheterna och affärsområdena deltar direktörerna för EMEA-säljregionerna i ledningsgruppsmötena för EMEA-affärsområdena.

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

Under 2012 bestod ledningen för affärsområden av:

- Thomas Enckell, Trädgård EMEA
- Teemu Kangas-Kärki, Hem från 2 mars och Jaakko Autere fram till 2 mars 2012
- Jason Landmark, Uteliv, Amerika
- Juha Lehtola, Båtar
- Paul Tonnesen, Trädgård och SOC, Amerika

Ledningen för affärsområden 31.12.2012

Thomas Enckell

Direktör, Trädgård, EMEA, anställd sedan 2007
Född 1963, ekonomie magister

Central arbetserfarenhet:

Iittala Group, försäljningsdirektör 2007, Iittala Group, direktör för Iittala affärsområdet och internationell försäljning 2003–2007, Iittala Group, affärsverksamhetsdirektör 2000–2003, Designor, affärsverksamhetsdirektör 1996–2000

Förtroendeuppdrag:

Styrelsemedlem: Stala Oy och Stala Tubes Oy 2008–



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



Jason Landmark

Direktör, Uteliv, Amerika, anställd sedan 2001
Född 1967, ekonom

Central arbetserfarenhet:

Gerber, försäljningsdirektör, marknadsföring och kundservice 2001–2004, Newell Rubbermaid, nationell försäljningsdirektör 1997–2001, Newell Rubbermaid, flera förmansuppgifter inom försäljning och marknadsföring 1990–1997



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–



INTERN KONTROLL, RISKHANTERING OCH REVISION

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

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

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

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

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

Insiderförvaltning

Fiskars tillämpar de insiderregler för NASDAQ OMX Helsinki som trädde i kraft den 9 oktober 2009. Dessutom har företaget egna insiderregler som senast uppdaterades den 1 september 2012.

Till företagets offentliga insiderkrets hör styrelsemedlemmar, 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 skilt projektbaserat register.

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

Revision

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

Till revisorerna för samtliga koncernbolag utbetalades år 2012 ett sammanlagt revisionsarvode på 0,7 miljoner euro. Därutöver uppgick konsultarvoden som inte var förknippade med revisionen till sammanlagt 0,8 miljoner euro rörande skatteärenden och andra rådgivningstjänster.

Information till marknaderna

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

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

HUVUDDRAGEN I SYSTEMEN FÖR INTERN KONTROLL OCH RISKHANTERING RELATERADE TILL DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGSPROCESSEN

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

Intern kontroll inom den finansiella rapporteringsprocessen

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

Struktur

Fiskars har fyra operativa segment och tre affärsområden. Alla affärsområden har sin egen ekonomiledning.

De affärsenheter som verkar under affärsområdena utgör basnivån i den finansiella rapporteringen. Affärsenheterna ansvarar för att organisera sin egen ekonomiledning och för att den finansiella rapporteringen är korrekt.

Moderbolaget har också en separat organisation för ekonomiförvaltning som arbetar under koncernens ekonomidirektör. Affärsområdenas och koncernens ekonomiförvaltning styr och övervakar arbetet inom affärsenheternas ekonomiafdelningar. Därutöver kontrollerar och övervakar den interna kontrollen hur rapporteringsprocessen fungerar och fastslår de finansiella rapporternas tillförlitlighet.

Finansiering och finansiell riskhantering är en funktion inom koncernens finansieringsenhet och är verkställande direktörens ansvar.

Styrning

Uppställning och uppföljning av finansiella mål är en väsentlig del av arbetet att leda Fiskars. Kortsiktiga finansiella mål fastställs i samband med en plan som görs upp årligen och uppföljning av hur målen uppnås sker månatligen. Affärsenheterna lämnar månatligen in rapporter om de faktiska finansiella uppgifterna samt en prognos över hur den finansiella situationen förväntas utvecklas under den återstående rapporteringsperioden.

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

Datasystem för ekonomiförvaltning

Affärsenheterna använder sig av flera olika datasystem för bokföring och finansiell rapportering. Koncernens finansiella rapportering sker med hjälp av ett datasystem som

administreras centralt. Affärsenheterna och affärsområdena ansvarar för att producera data för koncernens rapporteringssystem. Koncernens ekonomiförvaltning ansvarar för upprätthållandet av koncernens rapporteringssystem och kontrollerar att riktiga och korrekta uppgifter matas in i systemet.

Som en del av det femåriga utvecklingsprogrammet kommer företaget att införa ett gemensamt företagsresursplaneringssystem (ERP) i EMEA-regionen i syfte att förenkla den finansiella rapporteringen och minska riskerna som kan uppstå när flera olika system hanteras parallellt. Implementeringen av det nya systemet kommer att ske stegvis. Den första implementeringen gjordes sent 2011 och implementeringen av systemet började i länderna under 2012. De viktigaste implementeringarna kommer att ske i 2013 och 2014.

Anvisningar

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

Riskhantering inom den finansiella rapporteringsprocessen

Riskhanteringen har i uppdrag att identifiera hot mot den finansiella rapporteringsprocessen som om de blev verklig kunde innebära att ledningen inte hade tillgång till uppgifter som är aktuella, tillräckliga och i det väsentliga korrekta för att kunna leda företaget och att de finansiella rapporter som företaget publicerar inte ger en tillräckligt rättvisande bild av företagets ekonomi.

Fiskars hanterar risker i anknytning till den finansiella rapporteringsprocessen bland annat på följande sätt: ändamålsenlig organisering av och tillräckliga resurser för ekonomiförvaltningen, behörig begränsning av rättigheter tillhörande enskilda befattningar, centraliserad styrning av användningsrättigheter till koncernens rapporteringssystem, anvisningar för bokföring och rapportering, en gemensam och enhetlig kontoplan för hela koncernen, utnyttjande av datateknik, kontinuerlig utbildning av personalen samt kontroll av de uppgifter som rapporteras som ett led i rapporteringsprocessen.

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

RISKHANTERING

Det övergripande målet för riskhanteringen är att identifiera, utvärdera och hantera risker som kan hota möjligheten att uppnå företagets 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.

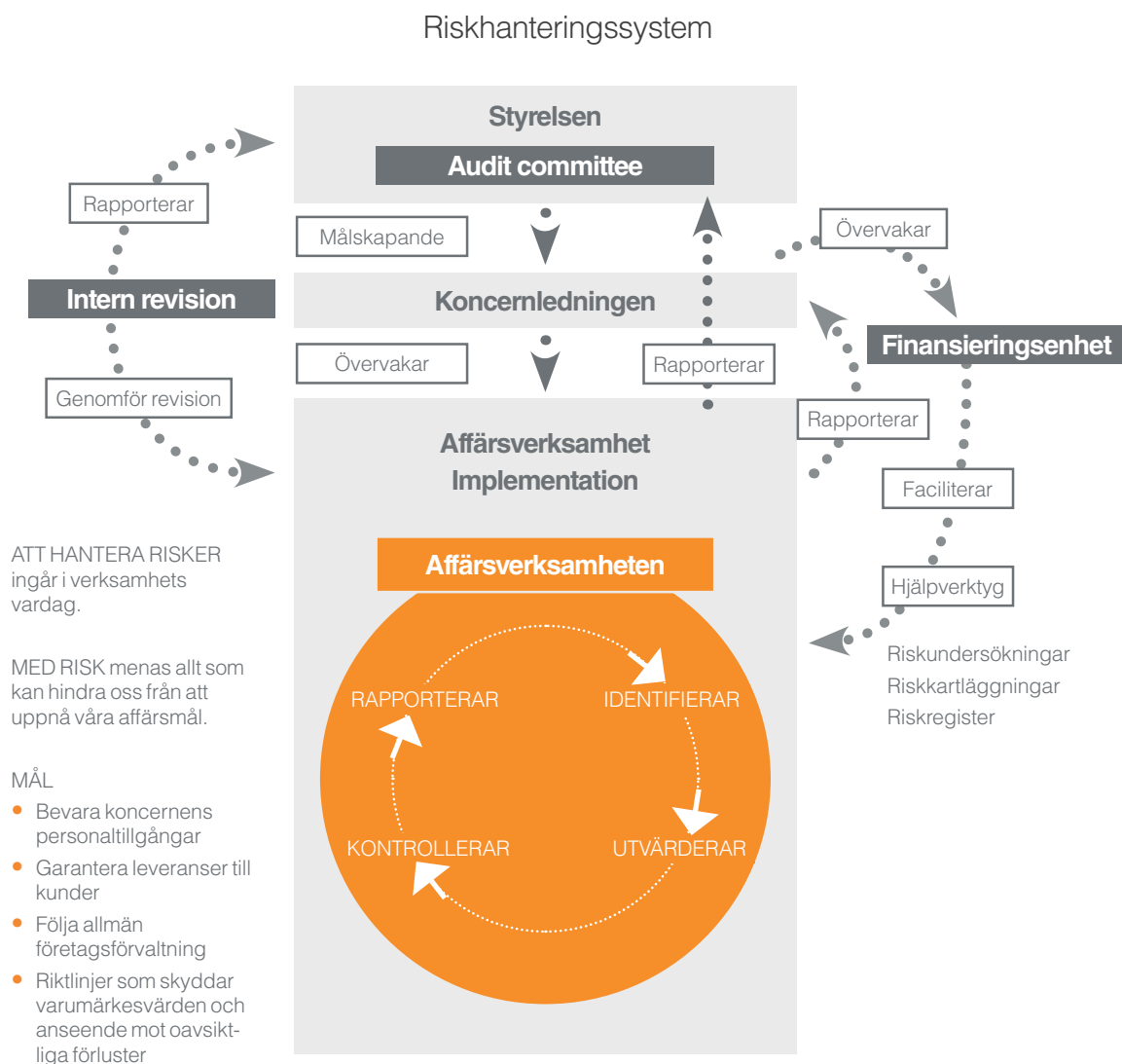
Principerna för riskhanteringen ingår i den riskhanteringspolicy som Fiskars styrelse har godkänt. Företagets Audit Committee har uppsikt över hur riskhanteringssystemen fungerar. Identifieringen, bedömningen och i betydande grad också hanteringen av risker har delegerats till affärsenheter och stödfunktioner.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

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

Huvudsakliga osäkerhetsfaktorer

Kundrelationer och distribution

Fiskars tillverkar och säljer produkter avsedda för konsumenter. Den allmänna ekonomiska situationen och den försvagade konsumtionsefterfrågan inom de för Fiskars viktiga marknaderna i Europa och Nordamerika kan ha en negativ inverkan på företagets omsättning och lönsamhet. Fiskars produkter säljs i första hand till parti- och detaljhandlare samt via egna butiker direkt till konsumenterna. Försäljning till enskilda storkunder är av stor betydelse för en del av verksamheten, men ingen av Fiskars kunder



hade en andel av mer än 10 % av koncernens totala omsättning. Eftersom vissa stora kunder fattar beslut om försäljningssortimentet och leverantörsvalet endast en gång per år kan Fiskars riskera att förlora kunder om inte kundernas behov uppfylls. Även en förlust av några få stora kunder eller en störning i en specialiserad distributionskanal kan ha en negativ inverkan på koncernens verksamhet och resultat

Leveranskedjan

En betydande del av produkterna som Fiskars säljer tillverkas av externa leverantörer och dessutom köper företaget komponenter och råmaterial från flera leverantörer. Genom att lägga ut en större del av företagets verksamhet på entreprenad utsätts företaget i högre grad för risker relaterade till den del av leveranskedjan som lagts ut på entreprenad. De flesta av leverantörerna finns i Asien, vilket är långt ifrån företagets viktigaste marknader och störningar vid försörjningskällan eller i logistikkedjan kan leda till oregelbundna leveranser av produkter till kunderna.

Fiskars är också mer utsatt för juridiska, ekonomiska och politiska risker samt risker förknippade med lagar och regleringar relaterade till leverantörernas länder. När företaget väljer sina leverantörer framhåller företaget leveranssäkerhet, leverantörers förmåga att reagera på förändringar i efterfrågan, kvalitet och etiska aspekter av leverantörernas verksamhet. Fiskars kräver att alla samarbetspartners förbinder sig till principer som omfattar arbetsrätt och mänskliga rättigheter, hälsa och säkerhet, miljö och affäretik. Leverantörerna måste följa dokumentet 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 inriktar sig på värdeskapande genom att harmonisera inköpsprocesser och leverantörsbaserade förvaltningsprinciper 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 produktionsanläggningar i Finland.

Valutakurser

En betydande del av koncernens verksamhet är lokaliserad utanför euroområdet. Koncernräkenskaperna redovisas i euro och förändringar i valutakurser kan ha en negativ inverkan på koncernens nettoomsättning, rörelseresultat och balansräkning. Förändringar i valutakurser kan också påverka Fiskars konkurrenskraft negativt. Företaget avser att hantera valutarisker som är relaterade till kommersiella

kassaflöden i första hand med verksamhetsmedel. Förvärv av produktionsinsatser och försäljning av produkter uttrycks främst i de lokala valutorna för koncernens företag. Det mesta av uppskattad export och import i utländsk valuta säkras upp till 12 månader i förväg.

Varumärken och Fiskars anseende

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

Väder och säsongsväxlingar

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

Investeringsprogram i EMEA-regionen

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

Förvärv

Trots en noggrann due diligence-process innebär alla förvärv risker. 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 integrations-team och följer integrationen och utvecklingen hos det nya företaget noga i ledningsgrupperna, 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.

REDOGÖRELSE ÖVER ARVODEN

STYRELSENS ARVODEN

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

Ordinarie bolagsstämma år 2012 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. Därtill betalas rese- och andra kostnader föranledda av deras verksamhet i företags ärenden.

Arvoden som utbetalats till styrelsemedlemmarna uppgick för år 2012 till 516 000 euro. Styrelsemedlemmarna omfattas inte av Fiskars incitamentsprogram och står inte i arbets- eller tjänsteförhållande till företaget.

Styrelsemedlemmarnas arvoden för år 2012

Namn	Årsarvode (EUR)	Mötesarvode (EUR)	Totalt (EUR)
Kaj-Gustaf Bergh, ordförande	77 500	20 900	98 400
Alexander Ehrnrooth, vice ordförande	53 750	10 200	63 950
Paul Ehrnrooth, vice ordförande	53 750	9 600	63 350
Ralf Böer	38 750	10 200	48 950
Louise Fromond	38 750	8 400	47 150
Gustaf Gripenberg, ordförande, Audit Committee	38 750	11 000	49 750
Ingrid Jonasson Blank	38 750	10 200	48 950
Karsten Slotte	38 750	7 800	46 550
Jukka Suominen	38 750	10 200	48 950
Totalt	417 500	98 500	516 000

Av styrelsen beslutat konsulteringsarvode åt styrelsens ordförande under Q2 2012

Styrelsen beslöt under andra kvartalet 2012 att betala ett skönsmässigt engångskonsulteringsarvode på 200 000 euro till styrelseordföranden för konsultarbete i anslutning till förhandlingar och genomförande av samarbetet mellan Fiskarskoncernen och Investor AB gällande det långsiktiga ägarskapet av Wärtsilä.

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 optionsprogram 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 "programmätt". 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 2012 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. De första långsiktiga incitamentsbonu-

Villkoren för verkställande direktörens incitamentsprogram 2012

	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 Wärsilä på aktiekursen.

Villkoren för koncernledningens incitamentsprogram 2012

	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 Wärsilä på aktiekursen.

sarna, som hänförde sig till resultatet år 2009, betalades ut under det första kvartalet 2012. Bonusarna för 2012 års resultat kommer att betalas ut under det första kvartalet 2015.

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 %.

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ARVODEN

Verkställande direktörens kompensation består av grundlön, årlig bonus och det långsiktiga incitamentsprogrammet. Verkställande direktörens målbonus motsvarar 60 % av hans årslön. År 2012 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 tilläggspension, 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 1 047 598 euro år 2012. Av den summan utgjorde den fasta årslönens andel 403 744 euro medan bonusar för 2011 års resultat uppgick till 234 354 euro och bonusar för 2009 från det långsiktiga incitamentsprogrammet uppgick till 409 500 euro.

Under räkenskapsåret 2012 uppgick bonusarvodena i det långsiktiga incitamentsprogrammet, exklusive eventuella ökningar till följd av förändringar i aktiens värde, till 95 256 euro för den verkställande direktören. Detta långsiktiga bonusarvode för 2012 kommer att betalas ut under det första kvartalet 2015.

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 ut-

betalningen 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.

KONCERNLEDNINGENS ARVODEN

Koncernledningens årliga bonusplan var 2012 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 2012 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 2012 uppgick löner med förmåner och bonusarvoden för medlemmarna i koncernledningen (exklusive verkställande direktören) till 1 392 330 euro. Av den summan utgjorde den fasta årslönens andel 722 586 euro medan bonusar för 2011 års resultat uppgick till 255 740 euro och bonusar för 2009 från det långsiktiga incitamentsprogrammet uppgick till 414 005 euro. Under räkenskapsåret 2012 uppgick bonusarvodena i det långsiktiga incitamentsprogrammet, exklusive eventuella ökningar till följd av förändringar i aktiens värde, till 70 936 euro för koncernledningen (exklusive verkställande direktören). Dessa bonusarvoden kommer att betalas ut under det första kvartalet 2015.

Arvoden till den nya ekonomidirektören

Fiskars utsåg Ilkka Pitkänen till koncernens nya ekonomidirektör från september 2012. När han började arbeta i företaget samtyckte han till att köpa aktier i bolaget motsvarande nettosumman av hans anställningsbonus, som var 72 750 euro. Dessa aktier är låsta fram till 2015.

Verkställande direktörens arvoden för 2012

	2012	2011
Grundlön (EUR)	403 744	389 816
Årlig bonus för föregående år (EUR)	234 354	256 648
Bonus som utbetalats genom långsiktigt incitamentsprogram (EUR)	409 500	n/a
Totalt (EUR)	1 047 598	646 464
Frivillig pensionsavgift betald av företaget (EUR)	77 963	76 042

De andra koncernledningsmedlemmarnas* arvoden år 2012

	2012	2011
Grundlön (EUR)	722 586	753 631
Årlig bonus för föregående år (EUR)	255 740	284 732
Bonus som utbetalats genom långsiktigt incitamentsprogram (EUR)	414 005	n/a
Totalt (EUR)	1 392 330	1 038 363
Frivillig pensionsavgift betald av företaget (EUR)	98 736	133 750

* Inklusive Teemu Kangas-Kärki till 2 mars 2012, den tillförordnade ekonomidirektören Jyri Virrantuomi från 2 mars till 30 augusti 2012, Ilkka Pitkänen från 1 september 2012, Hille Korhonen till 31 oktober 2012 och Risto Gaggl från 20 november 2012.

Bonusarvoden som intjänats och ackumulerats genom det långsiktiga incitamentsprogrammet

Intjäningsperiod	2010	2011	2012
Att utbetala*	2013	2014	2015
VD (EUR)	271 740	286 230	95 256
Koncernledning (EUR)	211 142	220 942	70 936

* efter justering per aktiekursmultiplikation.