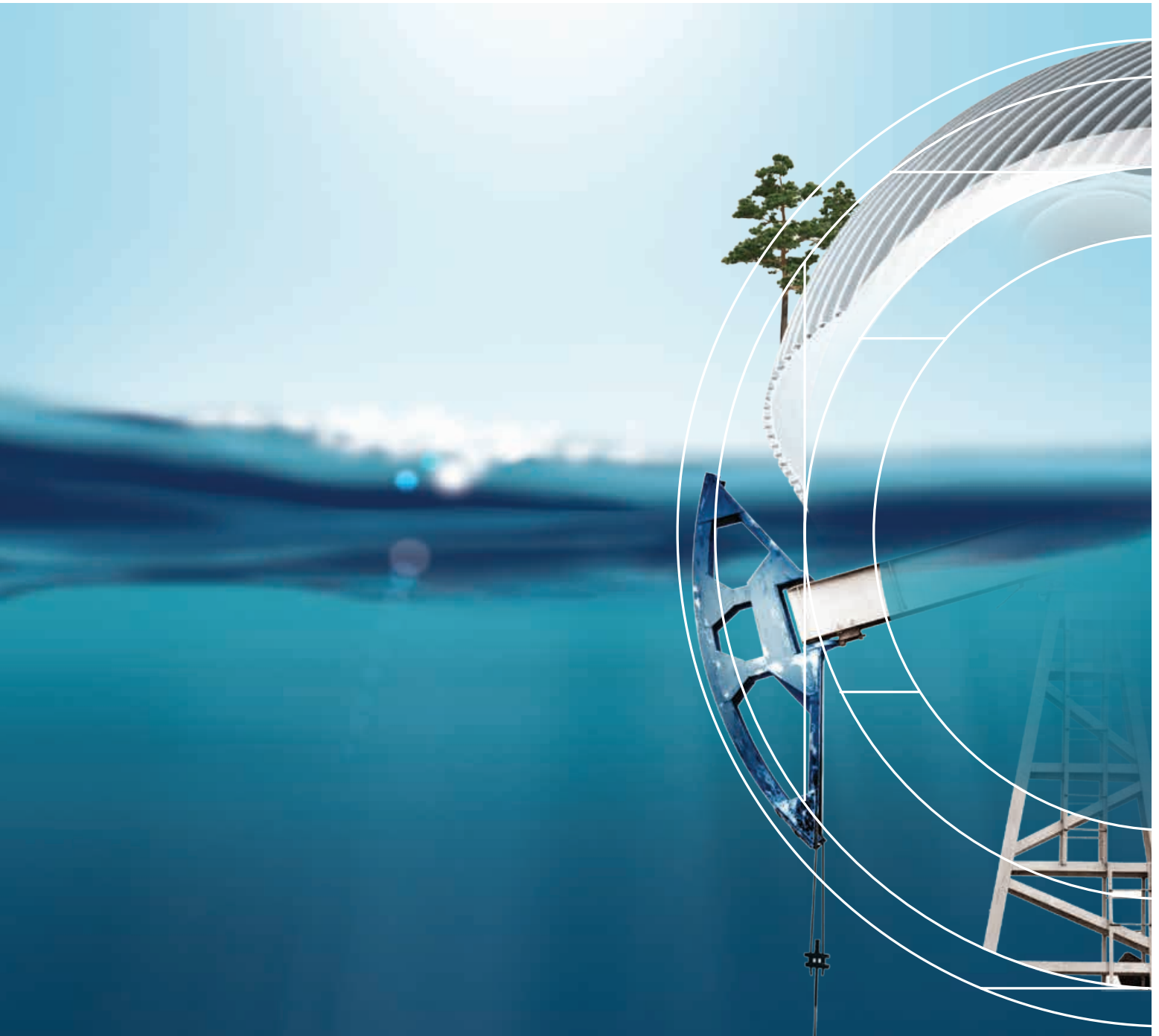


**kemira**

Where water  
meets chemistry™



# Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2015

# Sisältö

SELVITYS HALLINTO- JA  
OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ 2015

3

KONSERNIN JOHTO

9

RISKIENHALLINTA

12

PALKKA- JA PALKKIOSELVITYS

15

# SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUS- JÄRJESTELMÄSTÄ 2015

## YLEISTÄ

Kemira Oyj:n hallinto perustuu yhtiöjärjestykseen, Suomen osakeyhtiölakiin ja Nasdaq Helsinki Oy:n antamiin, listattuja yhtiöitä koskeviin sääntöihin ja määräyksiin.

Kemira noudattaa Hallinnointikoodia, joka on julkisesti saatavilla internetosoitteessa [www.cgfinland.fi](http://www.cgfinland.fi). Hallinnointikoodi on tullut voimaan 1.1.2016. Tilikauden 2015 aikana Kemira on noudattanut Hallinnointikoodia edeltänyttä Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia (2010). Tämä selvitys on laadittu Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin (2010) mukaisesti.

Tämä selvitys on annettu toimintakertomuksesta erillisenä kertomuksena.

Kemiran hallituksen tarkastusvaliokunta on käsitellyt hallinto- ja ohjausjärjestelmää koskevan selvityksen. Myös Kemiran tilintarkastaja Deloitte & Touche Oy on tarkastanut, että selvitys on annettu ja että sen sisältämä kuvaus taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä on yhdenmukainen tilinpäätöksen kanssa.

## TOIMIELIMET

Kemiran johtamisesta ja liiketoiminnasta vastaavat yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja, joiden tehtävät määräytyvät Suomen osakeyhtiölain ja Kemiran yhtiöjärjestyksen mukaan.

## YHTIÖKOKOUS

Kemira Oyj:n yhtiökokous on yhtiön korkein päättävä elin, ja se kokoontuu vähintään kerran vuodessa. Varsinainen yhtiökokous on pidettävä vuosittain toukokuun loppuun mennessä.

Yhtiökokous päättää sille osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen mukaan kuuluvista asioista, kuten tilinpäätöksen vahvistamisesta ja voiton käyttämisestä, vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen jäsenille sekä toimitusjohtajalle ja hänen sijaiselleen, hallituksen puheenjohtajan, varapuheenjohtajan ja muiden jäsenten sekä tilintarkastajan valinnasta ja heille maksettavista palkkioista.

Kutsu yhtiökokoukseen on julkaistava yhtiön internet-sivuilla aikaisintaan kaksi kuukautta ja viimeistään kolme viikkoa ennen yhtiökokousta, kuitenkin vähintään yhdeksän päivää ennen yhtiökokouksen täsmäytyspäivää. Lisäksi

hallituksen niin päättäessä yhtiökokouskutsu voidaan julkaista yhdessä valtakunnallisessa sanomalehdessä.

Kemira Oyj:n varsinainen yhtiökokous pidettiin Helsingissä 23.3.2015. Siihen osallistui henkilökohtaisesti tai valtakirjalla 634 osakkeenomistajaa, jotka edustivat noin 59 prosenttia yhtiön äänivallasta. Yhtiökokoukseen liittyvät asiakirjat ovat saatavissa Kemiran internetsivuilla [www.kemira.fi](http://www.kemira.fi) > Sijoittajat > Hallinto > Yhtiökokous.

## NIMITYSTOIMIKUNTA

Vuoden 2012 yhtiökokous päätti perustaa osakkeenomistajista tai osakkeenomistajien edustajista koostuvan nimitystoimikunnan valmistelevaan vuosittain hallituksen jäsenten valintaa ja hallituksen jäsenten palkitsemista koskevia ehdotuksia seuraavalle varsinaiselle yhtiökokoukselle.

Nimitystoimikunta koostuu neljän suurimman osakkeenomistajan edustajista kunkin kalenterivuoden 31.8. tilanteen perusteella. Lisäksi toimikuntaan kuuluu asian- tuntijajäsenenä Kemira Oyj:n hallituksen puheenjohtaja. Nimitystoimikunnan jäsenet 31.8.2015 lukien ovat Oras Invest Oy:n hallituksen puheenjohtaja Pekka Paasikivi, Solidium Oy:n toimitusjohtaja Kari Järvinen, Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Varman toimitusjohtaja Risto Murto, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen toimitusjohtaja Timo Ritakallio sekä Kemira Oyj:n hallituksen puheenjohtaja Jari Paasikivi asiantuntijajäsenenä.

Nimitystoimikunta kokoontui vuoden 2015 aikana kolme kertaa. Jäsenten osallistumisaktiivisuus oli 100 %.

## HALLITUS

### KOKOONPANO

Yhtiökokous valitsee hallituksen puheenjohtajan, varapuheenjohtajan ja muut jäsenet. Hallitukseen kuuluu yhtiöjärjestyksen mukaan 4–8 jäsentä. Kemira Oyj:n varsinainen yhtiökokous valitsi 23.3.2015 Kemira Oyj:n hallitukseen kuusi jäsentä. Hallitukseen valittiin uudelleen jäseniksi Wolfgang Büchele, Winnie Fok, Juha Laaksonen, Timo Lappalainen, Jari Paasikivi ja Kerttu Tuomas. Hallituksen puheenjohtajaksi valittiin Jari Paasikivi ja varapuheenjohtajaksi Kerttu Tuomas.

Hallituksen kaikki jäsenet ovat yhtiöstä riippumattomia lukuunottamatta Wolfgang Bücheleä, joka on ollut Kemira Oyj:n toimitusjohtaja 1.4.2012–30.4.2014. Hallituksen jäsenistä muut paitsi hallituksen puheenjohtaja Jari Paasikivi ovat riippumattomia merkittävistä osakkeenomistajista. Jari Paasikivi on Oras Invest Oy:n toimitusjohtaja ja Oras Invest Oy omistaa 18,2 % Kemira Oyj:n osakkeista. Hallituksen jäsenten henkilötiedot ovat jäljempänä kohdassa Konsernin johto ja omistustiedot jäljempänä kohdassa Sisäpiirihallinto.

## TOIMINTA

Yhtiöjärjestyksen mukaan hallituksen tehtävänä on hoitaa osakeyhtiölain mukaan hallitukselle kuuluvat tehtävät. Hallitus on laatinut itselleen kirjallisen työjärjestyksen, jossa on määritelty hallituksen pääasialliset tehtävät ja toimintatavat. Seuraavassa on kuvaus työjärjestyksen keskeisestä sisällöstä.

Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus valmistelee yhtiökokouksessa käsiteltävät asiat, päättää yhtiökokouksen koolle kutumisesta sekä huolehtii yhtiökokouksen päätösten täytäntöönpanosta. Lisäksi hallitus päättää oikeuksista yhtiön edustamiseen. Hallitus päättää asioista, jotka toiminnan laajuus ja laatu huomioon ottaen ovat epätavallisia tai laajakantoisia. Näitä ovat muun muassa konsernin tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi laadittavan strategian hyväksyminen, toimintasuunnitelmien ja budjetin hyväksyminen, valvontaperiaatteiden määrittely ja hyväksyminen, yhtiön toiminnallisen rakenteen hyväksyminen, toimitusjohtajan ja hänen sijaisensa valitseminen ja johtoryhmän kokoonpanon hyväksyminen. Hallitus hyväksyy yhtiön investointiohjeet sekä merkittävimmät investoinnit, yritysostot ja divestoinnit. Hallitus hyväksyy myös yhtiön rahoitusohjeet, merkittävimmät pitkäaikaislainat ja takaukset.

Hallituksen tehtävänä on taata, että yhtiöllä on toiminnan riskienhallinnan ja tuloksen valvonnan kannalta riittävät resurssit suunnitteluun sekä tieto- ja valvontajärjestelmiin. Hallitus valvoo ja arvioi toimitusjohtajaa, hänen sijaistaan ja johtoryhmän jäseniä, ja päättää heidän palkkioistaan ja eduistaan. Hallituksen tehtävänä on varmistaa toiminnan jatkuvuus huolehtimalla avainhenkilöiden seuraajasuunnittelusta. Hallitus määrittelee ja hyväksyy yhtiön palkitsemisjärjestelmän pääperiaatteet.

Hallitus hoitaa myös muut osakeyhtiölain mukaan hallitukselle kuuluvat tehtävät. Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Hallitus vastaa, että yhtiön tilinpäätös antaa oikeat ja riittävät tiedot yhtiöstä, ja että konserniti-linpäätös on laadittu kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) ja emoyhtiön tilinpäätös puolestaan Suomessa voimassa olevien lakien ja säännösten (FAS) mukaisesti. Hallituksen kokouksissa käsitellään yhtiön tuloksen kehittymistä kuukausitasolla. Hallitus keskustelelee tilintarkastajan kanssa yhtiön tilintarkastuksesta. Hallitus arvioi toimintaansa ja työskentelytapojaan vuosittain.

Vuonna 2015 hallitus kokoontui 12 kertaa. Jäsenten keskimääräinen osallistumisaktiivisuus oli 98,6 %.

## HALLITUKSEN PALKITSEMINEN

Hallituksen palkitseminen on kuvattu kohdassa Palkka- ja palkkioselvitys.

## HALLITUKSEN VALIOKUNNAT

Kemira Oyj:n hallitus on perustanut kaksi valiokuntaa: tarkastusvaliokunnan ja henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan.

## TARKASTUSVALIOKUNTA

Tarkastusvaliokunta toimii hallituksen vahvistaman työjärjestyksen mukaisesti. Tarkastusvaliokunnan tehtävänä on avustaa yhtiön hallitusta huolehtimaan siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty ja että sisäinen valvonta, tilintarkastus sekä Kemiran toiminta on järjestetty lakien, määräysten ja yhtiön hallituksen vahvistamien liikeytapaperiaatteiden (Kemira Code of Conduct) mukaisesti. Valiokunta raportoi kokouksistaan hallitukselle.

Tarkastusvaliokunta muodostuu hallituksen keskuudesta valitsemista kolmesta jäsenestä, joiden tulee olla yhtiöstä riippumattomia ja joista vähintään yhden tulee olla riippumaton merkittävistä osakkeenomistajista. Vuoden 2015 yhtiökokouksen jälkeen hallitus valitsi Juha Laaksosen valiokunnan puheenjohtajaksi ja jäseniksi Jari Paasikiven ja Timo Lappalaisen.

Tarkastusvaliokunta kokoontui vuoden 2015 aikana viisi kertaa ja jäsenten osallistumisaktiivisuus oli 100 %.

## HENKILÖSTÖ- JA PALKITSEMISSVALIOKUNTA

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta muodostuu hallituksen keskuudesta valitsemista kolmesta jäsenestä, joista enemmistön tulee olla yhtiöstä riippumattomia. Hallitus on hyväksynyt henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnalle työjärjestyksen, jonka mukaan valiokunta avustaa hallitusta valmistelemalla toimitusjohtajan, hänen sijaisensa ja johtoryhmän jäsenten palkitsemiseen ja nimitykseen sekä yhtiön palkitsemisjärjestelmiin ja pitkän aikavälin kannustinohjelmiin liittyviä asioita. Lisäksi palkitsemisvaliokunta valvoo yhtiön ylimmän johdon suoritusten arviointia ja seuraajasuunnittelua. Valiokunta raportoi kokouksistaan hallitukselle.

Vuoden 2015 yhtiökokouksen jälkeen hallitus valitsi henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajaksi Jari Paasikiven ja jäseniksi Kerttu Tuomaksen ja Juha Laaksosen.

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta kokoontui vuoden 2015 aikana kolme kertaa. Jäsenten osallistumisaktiivisuus oli 100 %.

## TOIMITUSJOHTAJA

Toimitusjohtajan ja hänen sijaisensa nimittää hallitus. Yhtiöjärjestyksen mukaan toimitusjohtajan tehtävänä on johtaa ja kehittää yhtiötä hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti, vastata siitä, että yhtiön edut otetaan huomioon sen omistamissa tytär- ja osakkuusyhtiöissä ja panna täytäntöön hallituksen päätökset. Toimitusjohtaja raportoi hallitukselle muun muassa yhtiön taloudellisesta tilasta, liiketoimintaympäristöstä ja muista

merkittävistä asioista. Toimitusjohtaja toimii myös konsernin johtoryhmän puheenjohtajana.

Kemira Oyj:n toimitusjohtaja on Jari Rosendal ja toimitusjohtajan sijaisena toimii lakiasiaintohtaja Jukka Hakkila. Toimitusjohtaja ja toimitusjohtajan sijainen lähipiireineen eivät ole olennaisissa liikesuhteissa yhtiöön.

Toimitusjohtajan ja hänen sijaisensa henkilötiedot ovat jäljempänä kohdassa Konsernin johto ja omistustiedot jäljempänä kohdassa Sisäpiirihallinto. Toimitusjohtajan toimsuhteeseen kuuluvat taloudelliset etuudet on kuvattu kohdassa Palkka- ja palkkioselvitys.

## KONSERNIN JOHTORYHMÄ

Kemiran johtoryhmän (Management Board) muodostavat toimitusjohtaja Jari Rosendal, Kim Poulsen (johtaja, Pulp & Paper ja APAC), Tarjei Johansen (johtaja, Oil & Mining ja Americas), Antti Salminen (johtaja, Municipal & Industrial ja EMEA), Petri Castrén (talousjohtaja), Heidi Fagerholm (teknologiajohtaja), Eeva Salonen (henkilöstöjohtaja), Michael Löffelmann (johtaja, projektit ja tuotantoteknologia) sekä Esa-Matti Puputti (kehitysjohtaja). Heidän lisäksi johtoryhmässä on toiminut vuonna 2015 Petri Helsky (johtaja, Paper ja APAC, 31.3.2015 asti) sekä Mats Rönnbäck (johtaja, Paper ja APAC 1.4.–31.10.2015).

Johtoryhmän puheenjohtajana toimii toimitusjohtaja ja sihteerinä konsernin lakiasiaintohtaja.

Johtoryhmä on vastuussa yhtiön pitkän aikavälin strategisesta kehittämisestä.

Johtoryhmän jäsenten henkilötiedot ja vastuualueet on esitetty jäljempänä kohdassa Konsernin johto ja omistustiedot jäljempänä kohdassa Sisäpiirihallinto. Johtoryhmän jäsenten palkitsemista koskeva päätöksentekojärjestys ja keskeiset periaatteet on kuvattu kohdassa Palkka- ja palkkioselvitys.

## KONSERNIN ORGANISAATIO

Kemiran liiketoiminta on organisoitu kolmeen asiakaskeiseen segmenttiin. Pulp & Paper-segmentti tarjoaa tuotteitaan ja palveluitaan massa- ja paperiteollisuudelle, Oil & Mining -segmentti öljy-, kaasu- ja kaivosteollisuudelle ja Municipal & Industrial -segmentti kunnalliseen ja teolliseen vedenpuhdistukseen.

Segmenteillä on strateginen rooli. Segmentit määrittelevät kukin oman liiketoimintastrategiansa, ja segmentin johto ohjaa strategian toteuttamista segmentin sisällä.

Tulosvastuu sekä operatiivinen vastuu liiketoiminnasta kuuluu kussakin segmentissä alueellisille liiketoimintayksiköille (RBU). Alueelliset yksiköt ovat keskeisiä päätöksentekoaikaväliä Kemiran liiketoimintaan liittyvissä asioissa, ja useimmat liiketoimintapäätökset tehdään paikallisesti, lähellä asiakkaita. Tämän johdosta Kemira pystyy reagoimaan nopeasti liiketoimintaympäristössään tapahtuviin muutoksiin.

RBU:t toimivat Kemiran globaalien funktioiden laatimien politiikkojen ja ohjeiden puitteissa. Kukin globaali funktio on vastuussa oman toiminta-alueensa politiikkojen, prosessien, ohjeiden ja työkalujen kehittämisestä. Globaalit funktiot valvovat, että niiden laatimat politiikat ja prosessit otetaan käyttöön kaikkialla yhtiössä.

Kullakin funktiolla on henkilöstöä myös jokaisella maantieteellisellä alueella. Alueelliset toiminnot varmistavat globaalien politiikkojen käyttöönoton ja noudattamisen omilla maantieteellisillä alueillaan. Alueelliset funktiot vastaavat myös liiketoiminnan paikallisesta tukemisesta kukin omalla alueellaan.

Maantieteellisesti Kemiran toiminta on jaettu kolmeen alueeseen: Eurooppa, Lähi-itä ja Afrikka (EMEA), Amerikka (Americas) sekä Aasia ja Tyynenmeren alue (APAC). Maantieteellisten alueiden johtajat tukevat operatiivista liiketoimintaa ja edistävät Kemiran yksiköiden yhteistyötä alueen sisällä. Aluejohtajat vastaavat myös oman alueensa kehityshankkeiden ohjauksesta ja ovat tulosvastuussa kukin oman alueensa osalta.

## SISÄINEN VALVONTA

Kemirassa on sisäisen valvonnan järjestelmä, jonka tarkoituksena on varmistaa, että toiminta on tarkoituksenmukaista ja tehokasta, taloudellinen ja toiminnallinen raportointi on luotettavaa ja että säännöksiä ja toimintaperiaatteita noudatetaan. Sisäinen valvonta on olennainen osa kaikkea Kemiran toimintaa ja kattaa konsernin kaikki tasot. Sisäisen valvonnan toteuttamisesta vastaa yhtiön koko henkilöstö ja sen toimivuutta seurataan esimiesten toimesta osana operatiivista johtamista.

Kemiran arvot, liikepaperiaatteet (Kemira Code of Conduct) ja konsernitasoiset politiikat ja toimintaohjeet ohjaavat yhtiön hallinnointia ja sisäistä valvontaa. Sisäiset ohjeet ja liikepaperiaatteet on saatettu tiedoksi konsernin koko henkilöstölle. Keskeisimmistä toimintaohjeista järjestetään myös koulutusta niille henkilöille, joiden erityisesti tulee tuntee kyseinen ohjeistus. Kemiran jokaisella työntekijällä on oikeus ja velvollisuus tehdä ilmoitus lain, liikepaperiaatteiden ja konserniohjeiden vastaisesta toiminnasta.

Sisäisen valvonnan tärkeimmät osa-alueet ovat johtamistapa- ja organisaatiokulttuuri, riskien arviointi, valvontatoimenpiteet, raportointi ja tiedonvälitys sekä seuranta ja tarkastus.

## SISÄPIIRIHALLINTO

Kemira Oyj:n sisäpiiri koostuu Suomen arvopaperimarkkinan mukaisesti ilmoitusvelvollisista sisäpiiriläisistä, pysyvistä yrityskohtaisista sisäpiiriläisistä ja hankekohtaisista sisäpiiriläisistä. Ilmoitusvelvollisia sisäpiiriläisiä ovat asemansa perusteella hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja ja hänen sijaisensa, konsernin johtoryhmän jäsenet ja tilintarkastaja tai tilintarkastusyhteisön päävastuullinen

tilintarkastaja. Pysyviä yrityskohtaisia sisäpiiriläisiä ovat yhtiön lakiasiaintohtajan erikseen määrittelemissä tehtävissä toimivat henkilöt.

Kemira Oyj noudattaa Nasdaq Helsinki Oy:n sisäpiiriohjetta, jonka mukaan sisäpiiriläisen on suositeltavaa ajoittaa kaupankäynti yhtiön osakkeilla ajankohtiin, jolloin markkinoilla on mahdollisimman täydellinen tieto osakkeen arvoon vaikuttavista seikoista. Tämän perusteella Kemira Oyj:n sisäpiiriin kuuluvat henkilöt eivät saa käydä kauppaa yhtiön osakkeilla 30 vuorokauden aikana ennen yhtiön osavuosikatsauksen tai tilinpäätöstiedotteen julkistamista. Kemira on päättänyt noudattaa tältä osin pidempää ajanjaksoa kuin Nasdaq Helsinki Oy:n sisäpiiri-ohjeen vähimmäisvaatimus, joka on 14 vuorokautta.

Kemira Oyj:n sisäpiirirekisterejä ylläpidetään yhtiön lakiasiainyksikössä, joka päivittää ilmoitusvelvollisia sisäpiiriläisiä koskevat julkiseen sisäpiirirekisteriin merkittävät tiedot Euroclear Finland Oy:hyn. Tiedot ovat nähtävillä Euroland Investorsin internetissä ylläpitämän palvelun kautta.

Viereisessä taulukossa on esitetty julkiseen sisäpiirirekisteriin kuuluvien henkilöiden omistukset Kemira Oyj:ssä 31.12.2015 ja 31.12.2014. Omistukset sisältävät henkilökohtaisen omistuksen lisäksi myös lähipiirin sekä määräysvalta-yhteisöjen omistukset. Ajantasainen sisäpiiriluetelo samoin kuin päivitetty omistustiedot ovat yhtiön internetsivuilla osoitteessa [www.kemira.fi](http://www.kemira.fi) > Sijoittajat > Hallinto > Sisäpiiri.

| Sisäpiiriomistukset                | 31.12.2015<br>osakkeita, kpl | 31.12.2014<br>osakkeita, kpl |
|------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>Hallitus</b>                    |                              |                              |
| Büchele Wolfgang                   | 102 356                      | 100 957                      |
| Fok Winnie                         | 6 599                        | 5 200                        |
| Laaksonen Juha                     | 9 085                        | 7 327                        |
| Lappalainen Timo                   | 2 699                        | 1 300                        |
| Paasikivi Jari                     | 211 936                      | 209 066                      |
| Tuomas Kerttu                      | 8 775                        | 7 017                        |
| <b>Johtoryhmä</b>                  |                              |                              |
| Castrén Petri                      | 2 500                        | 2 500                        |
| Fagerholm Heidi                    | 0                            | 0                            |
| Johansen Tarjei                    | 0                            | 0                            |
| Löffelmann Michael                 | 0                            | 0                            |
| Poulsen Kim                        | 0                            | ei sisäpiirissä              |
| Puputti Esa-Matti                  | 0                            | ei sisäpiirissä              |
| Rosendal Jari                      | 10 000                       | 10 000                       |
| Salminen Antti                     | 3 000                        | 3 000                        |
| Salonen Eeva                       | 26 589                       | 26 589                       |
| <b>Johtoryhmän entiset jäsenet</b> |                              |                              |
| Helsky Petri                       | ei sisäpiirissä              | 71 501                       |
| Mats Rönnbäck                      | ei sisäpiirissä              | ei sisäpiirissä              |
| <b>Toimitusjohtajan sijainen</b>   |                              |                              |
| Hakkila Jukka                      | 57 856                       | 57 856                       |
| <b>Tilintarkastaja</b>             |                              |                              |
| Vattulainen Jukka                  | 0                            | 0                            |

## SISÄINEN TARKASTUS

Kemira-konsernin sisäisen tarkastuksen yksikkö vastaa konsernin riippumattomasta arviointi- ja varmistustoiminnosta, jonka keskeisenä tehtävänä on tukea Kemiran johtoa ja hallitusta niiden valvontatehtävässä. Sisäinen tarkastus arvioi riskienhallinta-, valvonta- ja hallintojärjestelmiä sekä edistää niiden kehittämistä. Kemiran sisäisen tarkastuksen toimintaperiaatteet ja keskeiset menettelytavat on määritetty tarkastusvaliokunnan vahvistamassa toimintaohjeessa. Sisäisen tarkastuksen toiminta-alue on rajoittamaton ja kattaa kaikki konsernin toimialat, yksiköt ja toiminnot. Sisäinen tarkastus raportoi tarkastusvaliokunnalle ja hallinnollisesti lakiasiaintohtajalle. Sisäisen tarkastuksen edustaja keskustelee tarkastussuunnitelmastaan ja havainnoistaan vuoden aikana tilintarkastajien kanssa.

## TILINTARKASTUS

Yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiökokous valitsee yhden tilintarkastajan, jonka on oltava Keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Tilintarkastusyhteisö nimittää päävastuullisen tilintarkastajan, jonka on oltava KHT-tilintarkastaja. Tilintarkastajan toimikausi päättyy

valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Vuoden 2015 yhtiökokous valitsi Kemira Oyj:n tilintarkastajaksi Deloitte & Touche Oy:n. Päävastuullisena tilintarkastajana toimii KHT Jukka Vattulainen.

Vuonna 2015 tilintarkastajalle (Deloitte) maksettiin maailmanlaajuisesti tilintarkastamiseen liittyviä palkkioita 1.5 miljoonaa euroa. Lisäksi maksettiin muista palveluista palkkioita 0.8 miljoonaa euroa.

## TALOUDELLISEN RAPORTOINNIN VALVONTA

### YLEISTÄ

Kemiran hallitus määrittelee riskienhallinnan pääperiaatteet ja hyväksyy konsernin riskienhallintapolitiikan. Riskien tunnistamisesta, arvioinnista ja hallinnasta vastaavat segmentit ja funktiot kukin oman toiminta-alueensa osalta. Konsernin riskienhallintatoiminto koordinoi ja tukee riskienhallintaa.

Kemiran sisäisen valvonnan järjestelmä kattaa konsernin kaikki toiminnot, mukaan lukien taloudellisen raportoinnin. Valvontatoimia toteutetaan kaikilla organisaatioilla osana konsernin päivittäistä toimintaa.

Riskeistä ja riskienhallinnasta on kerrottu tarkemmin kohdassa Riskienhallinta sekä Kemiran Internet-sivuilla [www.kemira.fi](http://www.kemira.fi) > Sijoittajat > Hallinto > Riskienhallinta. Kemiran sisäisen valvonnan järjestelmästä on yleiskuvaus edellä kohdassa Sisäinen valvonta.

Seuraavassa kuvataan, kuinka Kemiran riskienhallinta ja sisäinen valvonta toimivat taloudellisen raportointiprosessin yhteydessä sen varmistamiseksi, että yhtiön julkistamat taloudelliset raportit antavat olennaisesti oikean kuvan yhtiön taloudesta.

### ROOLIT JA VASTUUT

Kemiran hallitus huolehtii siitä, että yhtiöllä on riittävät resurssit riskienhallintaan ja valvontaan, että valvonta on järjestetty asianmukaisesti ja että yhtiön tilinpäätös antaa oikeat ja riittävät tiedot yhtiöstä. Hallitusta avustaa näissä tehtävissä tarkastusvaliokunta.

Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty.

Taloudellisen raportoinnin yleisestä valvontajärjestelmästä vastaa konsernin talousjohtaja. Konsernin, maantieteellisten alueiden ja segmenttien taloushallintojen välillä on tarkoin määritellyt vastuualueet. Konsernitason talousfunktioit tukevat, valvovat, opastavat ja tarjoavat koulutusta maantieteellisten alueiden ja segmenttien talousorganisaatioille. Lisäksi konsernitason talousfunktioit vastaavat konsernin sisäisestä talousraportoinnista sekä tukevat segmenttien taloushallintoja (Segment Controllers) liiketoimintaprosessien analysoinnissa. Maantieteellisten alueiden taloushallinto on vastuussa alueensa talousfunktioiden prosessien toimivuudesta ja lukujen oikeellisuudesta. Segmenttien taloushallinto (controlling-toiminto)

toimii segmenttien liikkeenjohdon alaisuudessa analysoiden liiketoimintaprosesseja.

Konsernin IT-toiminnolla on merkittävä rooli sekä taloudellisessa raportoinnissa että sisäisessä valvonnassa, sillä raportointi ja monet valvontatoimenpiteet, muun muassa prosessien monitorointi, perustuvat tietotekniikkaan.

Sisäisen tarkastuksen toiminto tehtävineen ja vastuualueineen on kuvattu tarkemmin edellä kohdassa Sisäinen tarkastus.

### RISKIENHALLINTA

Konsernin taloushallinto vastaa taloudelliseen raportointiin liittyvien riskien hallinnasta. Riskejä tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan konsernin yleisen riskienhallintaprosessin yhteydessä sekä erikseen osana taloushallinnon omia toimintaprosesseja.

Konsernin taloushallinto arvioi tunnistamansa talousraportointiin liittyvät riskit. Riskianalyysissään taloushallinto määrittelee, mihin toimintoon tai prosessiin riskit liittyvät ja kuinka riskit toteutuessaan vaikuttaisivat konsernin taloudelliseen raportointiin.

Riskiarvio dokumentoidaan ja pidetään asiaankuuluvien henkilöiden saatavilla. Konsernin taloushallinto ja Riskienhallinta vastaa siitä, että riskien dokumentointi on ajantasaista ja että riskit arvioidaan säännöllisesti uudelleen konsernin strategiaprosessin yhteydessä.

### TALOUSRAPORTOINTI JA SEN VALVONTA

Kemira noudattaa kaikissa yksiköissään yhtenäisiä, kansainvälisiin laskentastandardeihin perustuvia laskenta- ja raportointiperiaatteita (IFRS). Kemiran taloushallinnon laatimat politiikat ja ohjeet (Kemira Group Financial Manual) määrittävät yksityiskohtaisesti kaikissa konserniyhtiöissä noudatettavat laskentatoimen ja taloudellisen raportoinnin prosessit. Poliitiikkojen ja ohjeiden tarkoituksena on varmistaa taloudellisen raportoinnin luotettavuus.

Konsernissa on käytössä maailmanlaajuinen toiminnanohjausjärjestelmä (ERP), joka varmistaa nopean ja luotettavan tiedonsaannin. Tytäryhtiöt raportoivat lukunsa toiminnanohjausjärjestelmästä konsernille käyttäen yhtenäistä konserniraportointijärjestelmää. Konsernin, maantieteellisten alueiden ja segmenttien talousorganisaatiot tarkistavat lukujen oikeellisuutta konserniraportointijärjestelmästä yllä kuvattujen vastuualueidensa osalta.

Taloushallinnon, talousraportoinnin ja laskentatoimen prosessien asianmukainen valvonta on perusedellytys taloudellisen raportoinnin luotettavuudelle. Konsernin taloushallinto määrittää suorittamansa riskianalyysin perusteella tarkoituksenmukaiset valvontatoiminnot, kunkin valvontatoiminnon tavoitteet sekä sen, kuinka valvontatoimintojen tehokkuutta seurataan ja tarkastetaan. Valvontatoiminnot kuvataan edellä mainitussa riskidokumentaatioissa ja niiden käytännön toteuttamisesta vastaa taloushallinto.

Talousraportoinnin valvontatoimintoja suoritetaan joko jatkuvasti osana yhtiön transaktioiden monitorointiprosesseja, kuten osto- ja myyntiprosesseja, tai vaihtoehtoisesti kuukausittain tai vuosittain osana raportointiprosessia.

#### VIESTINTÄ JA TIEDOTUS

Kemiran taloushallinnon henkilöstö järjestää säännöllisesti sisäisiä tapaamisia ja koulutuksia eri kokoonpanoissa ja vaihtaa tässä yhteydessä tietoja ja kokemuksia muun muassa raportointi- ja valvontakäytännöistä. Keskeisimmät taloudellista raportointia, sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevat ohjeet ja määräykset ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla konsernin intranetistä.

#### SEURANTA

Sisäisten valvonta-, riskienhallinta- ja raportointijärjestelmien toimintaa seurataan jatkuvasti osana yrityksen päivittäistä johtamista. Kukin segmentti, funktio ja maantieteellinen alue vastaa oman vastualueensa sisäisen valvonnan toteuttamisesta, tehokkuudesta ja raportoinnin luotettavuudesta. Konsernin taloushallinto seuraa taloudellisen raportointiprosessin toimivuutta ja luotettavuutta koko konsernin tasolla. Taloudellisen raportoinnin prosessit kuuluvat myös sisäisen tarkastuksen valvonta-alueen piiriin.

# KONSERNIN JOHTO

Lisätietoa hallituksesta ja johtoryhmästä on saatavilla osoitteessa [www.kemira.com](http://www.kemira.com).

## HALLITUS



JARI PAASIKIVI

s. 1954

- Suomen kansalainen
- Vuorineuvos
- Kauppatieteiden maisteri
- Hallituksen puheenjohtaja
- Riippumaton yhtiöstä
- Toimitusjohtaja Oras Invest Oy:ssä, joka omistaa 18,2 % Kemiran osakkeista



KERTTU TUOMAS

s. 1957

- Suomen kansalainen
- Kauppatieteiden kandidaatti
- Hallituksen varapuheenjohtaja
- Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista



WOLFGANG BÜCHELE

s. 1959

- Saksan kansalainen
- Luonnontieteiden tohtori
- Hallituksen jäsen
- Kemira Oyj:n toimitusjohtaja 1.4.2012–30.4.2014
- Riippumaton merkittävistä osakkeenomistajista



WINNIE FOK

s. 1956

- Iso-Britannian kansalainen
- Kauppatieteiden kandidaatti
- Hallituksen jäsen
- Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista



JUHA LAAKSONEN

s. 1952

- Suomen kansalainen
- Ekonomi
- Hallituksen jäsen
- Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista



TIMO LAPPALAINEN

s. 1962

- Suomen kansalainen
- Diplomi-insinööri
- Hallituksen jäsen
- Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista

## KONSERNIN JOHTO

---

TOIMITUSJOHTAJA, TOIMITUSJOHTAJAN  
SIJAINEN JA JOHTORYHMÄN JÄSENET 31.12.2015

---



JARI ROSENDAL  
s. 1965  
Diplomi-insinööri  
Kemiran toimitusjohtaja  
Johtoryhmän puheenjohtaja



JUKKA HAKKILA  
s. 1960  
Oikeustieteen kandidaatti  
Lakiasiaintohtaja  
Toimitusjohtajan sijainen,  
hallituksen ja johtoryhmän  
sihteeri



PETRI CASTRÉN  
s. 1962  
Oikeustieteen kandidaatti,  
MBA  
Talousjohtaja



HEIDI FAGERHOLM  
s. 1964  
Tekniikan tohtori  
Teknologiajohtaja



TARJEI JOHANSEN  
s. 1971  
Luonnontieteiden maisteri  
Johtaja, Oil & Mining ja  
Amerikat



MICHAEL  
LÖFFELMANN  
s. 1970  
Tekniikan tohtori  
Johtaja, Projektit ja  
tuotantoteknologia



KIM POULSEN  
s. 1966  
Kauppatieteen maisteri  
Johtaja, Pulp & Paper ja  
APAC



ESA-MATTI PUPUTTI  
s. 1959  
Tekniikan lisensiaatti  
Kehitysjohtaja



ANTTI SALMINEN  
s. 1971  
Tekniikan tohtori  
Johtaja, Municipal &  
Industrial ja EMEA



EEVA SALONEN  
s. 1960  
Kasvatustieteen maisteri  
Henkilöstöjohtaja

Johtoryhmän entiset jäsenet vuonna 2014:

PETRI HELSKY

s. 1966

Diplomi-insinööri, kauppatieteiden maisteri

Johtaja, Paper ja APAC 31.3.2015 asti

MATS RÖNNBÄCK

s. 1955

Vt. johtaja, Pulp & Paper ja APAC

1.4.–31.10.2015

# RISKIENHALLINTA

*Kemiran riskienhallintapolitiikan ja -periaatteiden tehokas soveltaminen ja järjestelmällinen täytäntöönpano ennaltaehkäisevät riskejä sekä auttavat Kemiraa saavuttamaan haluamansa kokonaisriskitason ja varmistamaan toiminnan jatkuvuuden.*

## RISKIENHALLINTAPOLITIikka

Kemiran riskienhallinnan pääperiaatteet määritellään Kemiran riskienhallintapolitiikassa. Poliitiikassa riski määritellään tapahtumaksi tai olosuhteeksi, joka toteutuessaan voi vaikuttaa Kemiran mahdollisuuteen saavuttaa konsernin strategiset ja operatiiviset tavoitteet. Lisäksi johdon tavoitteita, vastuunjakoja ja riskirajoja määritellään tarkemmin eri konserniohjeissa.

Kemira Oyj:n riskienhallinta perustuu Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodiin sekä Kemiran liiketapaperiaatteeseen ja arvoihin. Kemiran riskienhallinnan periaatteet ovat yhdenmukaisia kansainvälisten riskienhallintakehysten ja -standardien, kuten ISO 31000 -standardin (Riskienhallinta – Periaatteet ja ohjeet), kanssa.

Riskienhallintaprosessin mukaisesti Kemira pyrkii ennakoivasti tunnistamaan, analysoimaan ja hallitsemaan suurimpia riskejä muun muassa strategiaan ja suunniteluun, toimintoihin ja infrastruktuuriin, sekä hallintoon ja etiikkaan liittyvien riskien saralla. Riskienhallinnan tavoitteena on osaltaan vaikuttaa Kemiran pitkän aikavälin strategiseen kehitykseen sekä strategisten ja operatiivisten tavoitteiden toteutumiseen tukemalla päätöksentekoa epävarmuustekijät ja niiden vaikutukset huomioon ottaen.

Kemira Oyj:n hallitus määrittelee riskienhallinnan pääperiaatteet. Tarkastusvaliokunta hyväksyy konsernin riskienhallintapolitiikan ja avustaa hallitusta riskienhallinnan valvonnassa. Liiketoimintasegmentit ja funktiot vastaavat oman toiminta-alueensa riskeistä ja niiden hallinnasta. Konsernin riskienhallintatoiminnon rooli on tukea, kehittää ja koordinoita riskienhallintaprosessia sekä riskienhallintaverkostoja. Sisäisen tarkastuksen vastuulla on Kemiran riskienhallintajärjestelmän tehokkuuden valvonta ja arviointi.

## RISKIENHALLINNAN TOTEUTUS

Kemirassa riskienhallinta toteutetaan jokaisessa segmentissä ja tärkeimmissä funktioissa riskienhallintapolitiikassa kuvatun riskienhallinnan viitekehyksen ja riskienhallintaprosessin mukaisesti. Riskit tunnistetaan, analysoidaan ja arvioidaan johdonmukaisesti. Sovellamme jokaiseen tilanteeseen sekä organisaation tarpeisiin ja erityisriskeihin sopivia riskienhallintajärjestelmiä ja -menetelmiä. Riskienhallintaprosessin tuotokset raportoi-

daan säännöllisesti sekä sisäisesti että osana Kemira Oyj:n ulkoista raportointia.

Kustannusedun saavuttamiseksi ja riittävän suojaustason varmistamiseksi osa Kemiran riskienhallintatoimenpiteistä hoidetaan keskitetysti. Tällaisia ovat esimerkiksi tietyt konsernin vakuutusohjelmat, kuten toiminta- ja tuotevastuuvakuutus, kuljetusvakuutus, omaisuus- ja keskeytysvakuutukset sekä rahoitusriskien suojaustoimet.

## KEMIRAN RISKEISTÄ

Edellisvuosien tapaan riskienhallinta oli osa strategiapro-sessia vuonna 2015. Prosessin yhteydessä suoritettiin konsernin strategioiden riskiarviointi. Seuraavassa on esitelty joitain Kemiran suurimpia strategiaan, toimintaan ja vahinkoihin liittyviä riskejä. Ennakoivasta riskienhallinnastamme huolimatta on mahdollista, että jokin riskeistä toteutuu vaikuttaen merkittävästi Kemiran kykyyn saavuttaa tavoitteensa.

## MUUTOKSET ASIAKASKYSYNNÄSSÄ

Tiettyjen kemikaalien (esim. pakkaus- ja kartonkikemikaalien) käytön tai asiakkaiden tuotteiden kysynnän tai toiminnan merkittävä ja nopea lasku voi vaikuttaa kielteisesti Kemiran liiketoimintaan. Öljyn, kaasun ja metallien hintojen merkittävä lasku voi saada asiakkaat siirtymään vähemmän kemikaaleja kuluttaviin toimintoihin. Sekä kasvanut tietoisuus ja huoli ilmastonmuutoksesta että kestävämmät tuotteet voivat muuttaa asiakaskysyntää, esimerkiksi kohti vähemmän kemikaaleja kuluttavia vedenkäsittelyteknologioita, mikä voi vaikuttaa kielteisesti erityisesti Kemiran M&I-segmentin kilpailukykyyn. Toisaalta, asiakkaiden mahdolliset toimet tuotantokapasiteetin lisäämiseksi voivat kasvattaa kemikaalien kysyntää ja siten haastaa Kemiran nykyisen tuotantokapasiteetin riittävyyden. Jos Kemira ei ole valmis vastaamaan muuttuviin odotuksiin, sen markkina-asema voi heiketä.

Tämän riskin hallitsemiseksi ja lieventämiseksi Kemira seuraa järjestelmällisesti johtavia markkinoiden kehitystä kuvaavia indikaattoreita. Kemira panostaa vastuulliseen liiketoimintaan ja pyrkii parantamaan liiketoiminnan kehitysyksiköiden, T&K-toiminnon ja myyntiyksiköiden välistä yhteistyötä ymmärtääkseen paremmin asiakkaiden tulevia tarpeita ja odotuksia. Kemira varmistaa kykynsä reagoida kysynnän muutoksiin oikea-aikaisilla investoinneilla sekä säännöllisillä keskusteluilla asiakkaidensa kanssa. Kemiran maantieteellinen kattavuus ja asiakastomialojen moninaisuus suojaavat osittain kysynnän muutoksia koskevilta riskeiltä.

## MUUTOKSET LAINSÄÄDÄNNÖSSÄ JA SÄÄNTELYSSÄ

Kemiran liiketoimintaa sitovat erilaiset lait ja määräykset, jotka ovat merkittäviä Kemiran strategian kehittämisen ja toteuttamisen kannalta. Kemira katsoo lakien ja määräysten luovan lähtökohtaisesti mahdollisuuksia, mutta jotkut esimerkiksi biologisesti hajoavien raaka-aineiden ja biologisen vedenkäsittelyn käyttöä edistävät, alumiinin tai fosfaattien käyttöä rajoittavat sekä fosforin talteenottoa tai kierrätystä koskevat uudet lakiehdotukset voivat vaikuttaa kielteisesti Kemiran liiketoimintaan. Merkittävät muutokset esimerkiksi kemikaali-, ympäristö- tai kuljetuslainsäädännössä ja -sääntelyssä voivat vaikuttaa Kemiran kannattavuuteen korkeampien tuotanto- ja kuljetuskustannusten muodossa. Kyseiset muutokset voivat kuitenkin myös luoda Kemiralle uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Uusien aineiden lisääminen REACH-lupamenettely tai rajoitusten piiriin voi myös lisätä Kemiran velvoitteita, ja vastaavasti tarvittavan luvan puuttuminen voisi vaikuttaa negatiivisesti Kemiran toimintaan.

Kemira seuraa jatkuvasti sääntelyn kehittymistä ollakseen tietoinen sen myyntiin, tuotantoon ja tuotekehitykseen mahdollisesti vaikuttavaan lainsäädäntöön ja sääntelyyn suunnitelluista ja tulossa olevista muutoksista. Kemira on luonut sisäisen prosessin, jolla hallinnoidaan mahdollisesti huolenaiheita aiheuttavia aineita Kemiran portfolioissa. Prosessissa tarkastellaan muun muassa mahdollisuuksia korvata tällaiset aineet vaihtoehtoisilla aineilla, jos niitä koskeva sääntely tiukkenee.

Sääntelyn vaikutukset otetaan järjestelmällisesti huomioon strategisessa päätöksenteossa. Kemira osallistuu myös aktiivisesti sääntelyä koskevaan vuoropuheluun silloin kuin se on toimialan ja liiketoiminnan näkökulmasta perusteltua.

## KILPAILU

Kilpailuilla ja nopeasti muuttuvilla markkinoilla toimiminen luo itsessään riskin tavoitteiden saavuttamiselle.

Kemiran päätoimialoilta pyrkivät uudet toimijat saattavat käyttää aggressiivisia keinoja kilpailuedun saavuttamiseksi, mikä saattaa heikentää Kemiran tulosta. Tärkeimpien kilpailijoiden tai asiakkaiden aseman vahvistuminen saattaa muuttaa markkinadynamiikkaa, mikä voi johtaa muutoksiin myös Kemiran markkina-asemassa.

Kemira pyrkii itsekin kasvamaan sille hieman vieraammilla toimialoilla, joilla vallitsee uudenlainen kilpailutilanne. Pidemmällä tarkastelujaksolla täysin uudenlaiset teknologiat voivat huomattavasti muuttaa nykyistä kilpailutilannetta. Riskiä hallitaan sekä konsernitasonlailla että segmenteittäin jatkuvan kilpailutilanneseurannan avulla. Kemira pyrkii vastaamaan kilpailutilanteeseen asiakassuhteiden sekä tuotteiden ja palvelujen aktiivisella kehittämisellä erottuakseen paremmin kilpailijoista.

## MAAILMANTALouden TILANNE JA GEOPOLIITTISET MUUTOKSET

Maailman talouden epävarmuuksiin ja geopolitiiseen kehitykseen liittyy suoria tai epäsuoria riskejä, kuten maailman BKT:n hitaan kasvun jatkuminen sekä Ukrainan tilanteen kielteinen kehitys (sisältäen Venäjään kohdistuvien kansainvälisten pakotteiden jatkumisen ja mahdollisen laajentumisen). Nämä seikat voivat vaikuttaa epäsuorasti Kemiran tuotteiden kysyntään. Myös erilaiset poliittiset toimet tai muutokset erityisesti Kemiran toiminnalle keskeisissä maissa voivat aiheuttaa häiriöitä tai muita epäsuotuisia seurauksia Kemiran liiketoiminnalle. Heikko talouskehitys voi johtaa asiakkaiden toiminnan lakkaamiseen tai konsolidointiin, mikä pienentää asiakaskuntaa. Tämä voi vaikuttaa myös Kemiran asiakkaiden maksukykyyn, minkä seurauksena Kemiran luottotappiot saattavat kasvaa. Epäsuotuisa taloustilanne voi myös kasvattaa raaka-aineiden saatavuus- ja hintariskejä. Kemiran maantieteellinen kattavuus ja asiakastoimialojen moninaisuus suojaavat vain osittain näiltä riskeiltä. Kemira seuraa jatkuvasti sekä maailmantalouden tilannetta että maailmanpoliittisia liikkeitä ja muutoksia, ja pyrkii mukauttamaan liiketoimintaansa tarvittaessa.

## VAHINKORISKIT

Kemiran tuotantotoimintaan liittyy useita vahinkoriskejä, kuten tulipalot ja räjähdykset, laiterikot, luonnonkatastrofit, ympäristöönnettomuudet ja niihin mahdollisesti liittyvät korvausvastuut sekä työterveys- ja työturvallisuusriskit. Vahinkotapahtumat voivat olla seurausta eri tekijöistä, kuten esimerkiksi luvattomasta pääsystä tietohallintojärjestelmiin, jonka seurauksena saattaa aiheutua järjestelmävahinkoja ja niistä edelleen johtuvia taloudellisia vahinkoja. Systemaattisella asetettujen tavoitteiden toteuttamisella, sertifioiduilla johtamisjärjestelmillä, tehokkailla vahingontorjuntaohjelmilla ja pätevällä henkilöstöllä on vahinkoriskien hallinnassa keskeinen merkitys. Kemiralla on lisäksi useita vakuutusohjelmia, jotka suojaavat yhtiötä vahinkoriskien taloudellisilta vaikutuksilta.

## INNOVAATIO JA T&K-TOIMINTA

Kemiran tutkimus- ja tuotekehitystoiminta on ensisijaisen tärkeä orgaanisen kasvun ja erottautumisen edistäjä.

Uudet tuotelanseeraukset edistävät Kemiran tai sen asiakkaiden prosessien tehokkuutta ja vastuullisuutta sekä parantavat kannattavuutta. Kemiran tuleva markkina-asema ja kannattavuus riippuvat sen kyvystä ymmärtää asiakkaiden nykyisiä ja tulevia tarpeita ja markkinatrendejä ja vastata niihin sekä sen kyvystä innovoida uusia erilaisia tuotteita ja sovelluksia. Innovoinnissa tai uusiin erilaisiin teknologioihin ja tuotteisiin keskittymisessä

epäonnistuminen voi johtaa siihen, ettei kasvu- ja kannattavuustavoitteita saavuteta.

Innovaatioon ja tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan liittyviä riskejä hallitaan tutkimus- ja tuotekehitysprojektien tehokkaalla hallinnalla yhteistyössä T&K-toiminnon ja segmenttien kanssa. Kemira on parantanut liiketoiminnan kehitysyksiköiden, T&K-toiminnon ja myyntiyksiköiden välistä yhteistyötä ymmärtääkseen paremmin asiakkaiden tulevia tarpeita ja odotuksia. Kemira jatkaa erilaistaviin ja vastuullisiin tuotteisiin ja prosesseihin keskittymistä sekä seuraa jatkuvasti uusien (viimeisten viiden vuoden aikana lanseerattujen) tuotteiden ja sovellusten myyntiä.

## YRITYSOSTOT

Yritysosot ovat merkittävä tekijä yhtiön tavoitteiden saavuttamisessa ja strategioiden toteuttamisessa. Konsolidointeja ohjaa esimerkiksi kemikaalivalmistajien pyrkimys hyödyntää synergioita ja saada jalansijaa uusilla markkinoilla.

Kemiran markkina-asema voi heiketä, jos se ei kykene hyödyntämään uusia yritysostomahdollisuuksia. Epäorganiseen kasvuun yritysostojen kautta sisältyy myös riskejä, jotka liittyvät esimerkiksi ostettujen toimintojen ja niiden henkilöstön integroinnissa onnistumiseen. Riskin toteutuminen voi vaikeuttaa yritysostoihin liittyvien taloudellisten tavoitteiden saavuttamista.

Kemira on kohdistanut konsernitason resursseja yritysostojen aktiiviseen hallintaan. Mahdollisten yritysostojen arvioinnissa sekä niihin liittyvissä transaktioissa ja integraatioissa käytetään myös ulkoisia neuvonantajia.

Kemira on myös kehittänyt yritysostomenettelyjään parantaakseen ja tukeakseen paremmin liiketoimiensa toteuttamista jatkossa.

## RAAKA-AINEIDEN SEKÄ HYÖDYKKEIDEN HINNAT JA SAATAVUUS

Kannattavuuden jatkuva parantaminen on tärkeä osa Kemiran strategiaa. Raaka-aine-, hyödyke- tai logistiikka-kustannusten huomattavat korotukset voivat vaarantaa Kemiran kannattavuustavoitteiden saavuttamisen, jos Kemira ei kykene viipymättä siirtämään korotuksia tuotteiden hintoihin. Esimerkiksi huomattavat muutokset öljyn ja sähkön hinnoissa voivat merkittävästi vaikuttaa Kemiran kannattavuuteen.

Myös raaka-aineiden toimittajakentässä tapahtuvat muutokset, kuten konsolidoinnit tai kapasiteetin supistukset, voivat nostaa raaka-aineiden hintoja. Raaka-aineiden kysynnän muutokset teollisuudenaloilla, joilla niitä eniten käytetään, voivat vaikuttaa merkittävästi raaka-ainehintoihin. Tiettyjen raaka-aineiden saatavuus voi vaikeuttaa Kemiran tuotantoa, mikäli siihen ei ole riittävästi varauduttu kartoittamalla vaihtoehtoisia toimittajia tai mahdollisuuksia prosessimuutoksiin. Raaka-aine- ja hyödykeriskejä

pystytään tehokkaasti seuraamaan ja hallitsemaan Kemiran keskitetyn hankintayksikön (Sourcing) avulla.

Riskienhallintatoimiin kuuluvat muun muassa tärkeimpien raaka-aineiden ja hyödykkeiden saatavuuden ennakointi, raaka-aineiden osto- ja myyntisopimusten synkronointi, strategiset investoinnit energiayhtiöihin sekä käytetyn energian ja sähkön osittainen suojaus.

## TOIMITTAJAT

Kemiran liiketoimintojen jatkuvuus riippuu laadukkaiden tuotteiden ja palvelujen täsmällisistä toimituksista.

Liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi Kemiralla on tällä hetkellä lukuisia kumppanuuksia ja sopimuksia tuotteiden ja palvelujen toimittajien kanssa. Tietty raaka-aineina käytetyt tuotteet ovat kriittisiä, sillä niitä voidaan hankkia taloudellisesti vain yhdestä ainoasta lähteestä. Kyseisen raaka-aineen toimitusten yhtäkkinen keskeytyminen tai merkittävä väheneminen voi vaikuttaa Kemiran liiketoimintoihin, mikä puolestaan vaikuttaa Kemiran kykyyn saavuttaa kannattavuustavoitteensa.

Hankintatoimen, toimittajien valinnan sekä sopimusten ja toimittajasuhteiden tehon hallinta voi vaikeuttaa Kemiran asiakaslupausten täyttämistä.

Kemira pyrkii jatkuvasti tunnistamaan, analysoimaan ja osallistamaan toimittajia toimitusten sekä lopputuotteiden ja palvelujen kilpailukykyisten hintojen varmistamiseksi.

Yhteistyötä kehitetään tärkeimpien toimittajien kanssa uuden arvon löytämiseksi ja luomiseksi sekä riskien pienentämiseksi. Toimittajien suorituskykyä seurataan säännöllisesti osana toimittajien suorituskyvyn hallintaprosessia.

## OSAAMISEN HALLINTA

Kilpailukyvyn ja kasvun varmistamiseksi sekä toimintojen tehostamiseksi on äärimmäisen tärkeää palkata ja pitää palveluksessa oikeanlaisia taitoja ja osaamista tarjoavia työntekijöitä. Kemira pyrkii jatkuvasti tunnistamaan suuria potentiaaleja ja avainosaajia tulevaisuuden tarpeisiin.

Palkitsemis-, koulutus- ja urakehitysohjelmien järjestelmällinen kehittäminen ja parantaminen auttaa Kemiraa varmistamaan osaavan henkilöstön saatavuuden tulevaisuudessa.

Rahoitusriskeistä ja niiden hallinnasta on kerrottu lisää tilinpäätöksessä kohdassa Rahoitusriskien hallinta.

# PALKKA- JA PALKKIOSELVITYS

## HALLITUS

Yhtiökokous päättää hallituksen jäsenille maksettavista palkkioista yhdeksi toimikaudeksi kerrallaan. Vuoden 2015 varsinaisen yhtiökokouksen päätöksen mukaisesti hallituksen jäsenille maksetaan vuosipalkkiota ja kokouspalkkiota.

Vuosipalkkiot ovat seuraavat:

- puheenjohtaja 80 000 euroa vuodessa,
- varapuheenjohtaja sekä tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja 49 000 euroa vuodessa ja
- muut jäsenet 39 000 euroa vuodessa.

Kokouspalkkiota maksetaan kustakin hallituksen ja valiokuntien kokouksesta seuraavasti:

- Suomessa asuvat jäsenet 600 euroa,
- muualla Euroopassa asuvat jäsenet 1 200 euroa ja
- Euroopan ulkopuolella asuvat jäsenet 2 400 euroa.

Kokouspalkkiot maksetaan rahana.

Matkustuskustannukset korvataan Kemiran matkustuspolitiikan mukaan.

Yhtiökokous päätti lisäksi, että hallituksen vuosipalkkio maksetaan yhtiön osakkeiden ja rahaosuuden yhdistelmänä siten, että vuosipalkkiosta 40 % maksetaan yhtiön hallussa olevina tai, mikäli tämä ei ole mahdollista, markkinoilta hankittavina Kemiran osakkeina ja 60 % maksetaan rahana. Osakkeet luovutetaan hallituksen jäsenille kahden viikon kuluessa siitä, kun Kemiran osavuosikatsaus ajalta 1.1.–31.3.2015 on julkaistu.

Hallituksen jäsenille maksettiin 29.4.2015 seuraavat osakemäärät osana vuoden 2015 yhtiökokouksen päättämää vuosipalkkiota:

- puheenjohtaja 2 870 osaketta,
- varapuheenjohtaja ja tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja 1 758 osaketta ja
- muut jäsenet 1 399 osaketta.

Palkkiona saatujen osakkeiden omistamiseen ei liity erityisiä ehtoja.

Hallituksen jäsenet eivät ole Kemira Oyj:n tulospalkkukauden, osakepohjaisten kannustinjärjestelmien tai lisäeläkejärjestelmien piirissä.

| Hallituksen jäsenten palkkiot                    | 2015<br>(euroa) | 2014<br>(euroa) |
|--------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Jari Paasikivi, puheenjohtaja                    | 92 107          | 86 733          |
| Kerttu Tuomas, varapuheenjohtaja                 | 58 899          | 54 916          |
| Wolfgang Büchele                                 | 53 160          | 43 573          |
| Winnie Fok                                       | 69 960          | 66 973          |
| Juha Laaksonen                                   | 61 299          | 57 916          |
| Timo Lappalainen                                 | 48 960          | 42 973          |
| Jukka Viinanen<br>(puheenjohtaja 24.3.2014 asti) | -               | 2 400           |
| <b>Yhteensä</b>                                  | <b>384 385</b>  | <b>355 484</b>  |

## TOIMITUSJOHTAJA, TOIMITUSJOHTAJAN SIJAINEN JA MUU JOHTORYHMÄ

Toimitusjohtajan, tämän sijaisen ja muun johtoryhmän palkitseminen koostuu kuukausipalkasta, eduista ja suoritusperusteisista kannustinohjelmista. Kannustinohjelmien keskeiset periaatteet on selostettu jäljempänä kohdassa Päätöksentekojärjestys ja palkitsemisen keskeiset periaatteet.

Suomessa työsuhteessa olevilla Kemiran johtoryhmän jäsenillä ei ole lakisääteisen eläkejärjestelmän ylittävää eläkejärjestelyä. Muissa maissa työsuhteessa olevien johtoryhmän jäsenien eläkejärjestelyt perustuvat kyseisen maan lakisääteiseen eläkejärjestelmään sekä paikalliseen markkinakäytäntöön. Kemiran käytäntönä on, että kaikki uudet eläkejärjestelyt ovat maksuperusteisia.

### TOIMITUSJOHTAJAN TYÖSUHTEEN EDUT JA EHDOT 1.1.2016 Peruspalkka

Peruspalkka on 567 000 euroa/vuosi sisältäen autoedun ja matkapuhelinedun.

### Tulospalkkio

Perustuu hallituksen hyväksymiin ehtoihin. Enimmäispalkkio on 60 % vuotuisesta peruspalkasta.

### Suoritusperusteinen osakepalkkio

Perustuu osakepalkkiojärjestelmän ehtoihin. Enimmäispalkkio muodostuu määritetystä osakemäärästä sekä rahaosuudesta, joka kattaa osakepalkkiosta muodostuvat verot ja veroluontoiset maksut.

### Eläkejärjestely

Työntekijän eläkelaki (TyEL), joka tarjoaa palvelusaikaan ja työansioihin perustuvan eläketurvan laissa säädetyllä tavalla. Toimitusjohtajan eläkeikä on 63 vuotta. Toimitusjohtajalla ei ole lakisääteisen tason ylittävää eläkejärjestelyä.

### Irtisanomisehdot

Toimitusjohtajan irtisanomisaika on molemmin puolin kuusi kuukautta. Toimitusjohtajalle maksetaan 12 kuukauden palkkaa vastaava korvaus, mikäli yhtiö irtisanoo hänet.

**Toimitusjohtajan, toimitusjohtajan sijaisen ja muiden johtoryhmän jäsenten palkkiot**

Vuonna 2015 toimitusjohtaja Jari Rosendalille maksettiin yhteensä 669 765 euroa (360 000 euroa) sisältäen vapaan

autoedun ja matkapuhelinedun sekä 109 965 euroa suoritusperusteista tulospalkkiota.

|                               | Palkka luontois-<br>etuineen (euroa) | Suoritus-<br>perusteinen tulos-<br>palkkio (euroa) | Suoritus-<br>perusteinen osake-<br>palkkio(euroa) | 2015<br>yhteensä<br>(euroa) | 2014<br>yhteensä<br>(euroa) |
|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Toimitusjohtaja Jari Rosendal | 559 800                              | 109 965                                            | -                                                 | 669 765                     | 360 000                     |
| Muu johtoryhmä yhteensä       | 2 006 704                            | 513 029                                            | -                                                 | 2 519 733                   | 3 893 458                   |

**PÄÄTÖKSENTEKOJÄRJESTYS JA PALKITSEMISEN KESKEISET PERIAATTEET**

Hallitus päättää toimitusjohtajan, toimitusjohtajan sijaisen ja johtoryhmän muiden jäsenten palkoista, palkkioista ja toimsuhteiden ehdoista. Hallituksen palkitsemisvalio-kunta avustaa hallitusta valmistelemalla toimitusjohtajan, hänen sijaisensa ja johtoryhmän jäsenten palkitsemiseen sekä yhtiön palkitsemisjärjestelmiin ja pitkän aikavälin kannustinojelmiin liittyviä asioita.

**TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ**

Tulospalkkiot määräytyvät hallituksen määrittelemien konsernin tulostavoitteiden ja henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumisen perusteella tilikausittain. Toimitusjohtajalla tulospalkkio voi olla enintään 60 % vuosipalkasta, toimitusjohtajan sijaisella enintään 50 % ja muilla johtoryhmän jäsenillä enintään 50–70 % vuosipalkasta. Tilikaudella 2015 tulospalkkio konsernin tulostavoitteiden osalta määräytyy Kemira-konsernin käyttökatteeseen perustuvan laskennallisen arvon, myyntikatteen ja kassavirran perusteella.

**JOHDOLLE JA AVAINHENKILÖILLE SUUNNATTU OSAKEPALKKIOJÄRJESTELMÄ 2015–2017**

Kemira Oyj:n hallitus on päättänyt 15.12.2014 perustaa Performance Share Plan -nimisen, pitkän aikavälin osakepalkkiojärjestelmän ryhmälle Kemiran avainhenkilöitä. Järjestelmän tarkoituksena on yhdistää omistajien ja järjestelmään osallistuvien henkilöiden tavoitteet Kemiran arvon nostamiseksi sekä sitouttaa osallistujat Kemiraan ja tarjota heille Kemiran osakkeiden ansaintaan perustuva kilpailukykyinen palkkiojärjestelmä. Tämä palkkiojärjestelmä korvaa aiemmat strategisen johdon osakepalkkiojärjestelmän 2012–2014 ja avainhenkilöille suunnatun osakepalkkiojärjestelmän.

Osakepalkkiojärjestelmässä on kolme ansaintajaksoa: kalenterivuodet 2015, 2016 ja 2017. Kemiran hallitus päättää järjestelmän ansaintakriteerit ja kullekin kriteerille asetettavat tavoitteet kunkin ansaintajakson alussa. Järjestelmän mahdollinen palkkio ansaintajaksolta 2015 perustui konsernin liikevaihdon kasvuun ja käyttökatteeseen ilman kertaluonteisia eriä.

Mahdollinen palkkio ansaintajaksolta 2015 maksetaan vuonna 2016 osittain Kemiran osakkeina ja osittain rahana. Rahaosuudella katetaan palkkiosta osallistujalle aiheutuvat verot ja veronluonteiset maksut. Mikäli osallistujan työ- tai toimsuhde päättyy ennen palkkion maksamista, palkkiota ei pääsääntöisesti makseta. Palkkiona maksettuja osakkeita ei saa luovuttaa sitouttamisjakson aikana, joka päättyy kahden vuoden kuluttua ansaintajakson päättymisestä. Mikäli osallistujan työ- tai toimsuhde päättyy sitouttamisjakson aikana, hänen on pääsääntöisesti palautettava palkkiona annetut osakkeet vastikkeetta.

Osakepalkkiojärjestelmän kohderyhmään kuuluu noin 90 henkilöä. Järjestelmän vuoden 2016 ansaintajakson perusteella maksetaan yhteensä enintään noin 489 000 Kemira Oyj:n osaketta ja lisäksi niitä vastaavien verojen raha-osuus.

Hallitus suosittaa, että konsernin johtoryhmän jäsenet omistavat Kemiran osakkeita bruttovuosipalkkansa arvosta niin kauan kuin johtoryhmän jäsenyys jatkuu. Mikäli osakeomistus ei vielä täyty, hallitus suosittaa, että johtoryhmän jäsenet omistavat puolet tästä järjestelmästä saamastaan netto-osakemäärästä myös sitouttamisjakson jälkeen, kunnes osallistujan osakeomistus vastaa yhteensä hänen bruttovuosipalkkansa arvoa.