



TIKKURILA

# SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ 2014



# SELVITYS TIKKURILAN HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ 2014

Tämä Tikkurila Oyj:n (myöhemmin "Tikkurila" tai "Konserni", jolla viitataan sekä Tikkurila Oyj:öön että Tikkurila-konserniin) selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on laadittu voimassaolevan lainsäädännön mukaisesti. Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä julkaistaan erillisenä hallituksen toimintakertomuksesta. Selvitys on saatavilla internetsivustolta [www.tikkurilagroup.fi](http://www.tikkurilagroup.fi), ja se sisältyy myös Tikkurilan vuoden 2014 vuosikertomukseen.

## YLEISET PERIAATTEET JA VIITEKEHYKYS

Tikkurila noudattaa hallintoperiaatteissaan ja päätöksenteossaan:

- Suomen osakeyhtiölakia
- Suomen arvopaperimarkkinalakia
- Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia
- Tikkurila Oyj:n yhtiöjärjestyksestä
- Finanssivalvonnan standardeja
- Nasdaq Helsingin sääntöjä
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n suositusta julkisissa ostotarjouksissa noudatettavista menettelytavoista (ostotarjouksoodit)
- muuta Tikkurilan toimintaan liittyvää lainsäädäntöä ja sääntelyä

Tietoa konsernin hallinnoinnista löytyy myös Tikkurilan internetsivuilta.

Koska konserni toimii myös Tikkurila Oyj:n kotipaikan ulkopuolisilla markkinoilla, otetaan yhtiön toiminnassa huomioon paikallinen lainsäädäntö. Lisäksi konsernilla on useita sisäisiä politiikkoja ja ohjeita, joissa governance-asiat on otettu huomioon tai ohjeistettu.

## VARSINAINEN YHTIÖKOKOUS

Tikkurila Oyj:n varsinainen yhtiökokous on yhtiön korkein päättävä elin, ja sen tehtävät on määritelty muun muassa Suomen osakeyhtiölaissa ja Tikkurilan yhtiöjärjestyksessä. Osakeyhtiölain mukaan varsinainen yhtiökokous pidetään kerran vuodessa ennen kesäkuun loppua. Varsinainen yhtiökokous päättää muun muassa:

- viimeisimmän tilikauden tilinpäätöksen vahvistamisesta
- tilintarkastetussa tilinpäätöksessä esitettyjen voitotavarojen käyttämisestä
- hallituksen jäsenten määrästä
- hallituksen jäsenten valinnasta ja palkitsemisesta
- tilintarkastajan valinnasta ja palkkiosta
- hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan vastuuvapauksesta
- hallituksen tai osakkeenomistajien yhtiökokoukselle tekemistä ehdotuksista (esim. hallituksen valtuutukset, omien osakkeiden hankinta, osakkeisiin liittyvien erityisten oikeuksien antaminen)
- yhtiöjärjestyksen muutoksista

Tikkurila Oyj:llä on yksi osakelaji ja näin ollen kaikilla osakkeilla on yhtäläiset äänestysoikeudet yhtiökokouksissa. Lisätietoa varsinaisesta yhtiökokouksesta on saatavilla Tikkurilan yhtiöjärjestyksestä, joka löytyy yhtiön internetsivuilta osoitteesta [www.tikkurilagroup.com/fi/hallinnointi/yhtiöjärjestys/](http://www.tikkurilagroup.com/fi/hallinnointi/yhtiöjärjestys/).

Vuoden 2014 varsinaisen yhtiökokouksen päätökset on esitetty hallituksen vuoden 2014 toimintakertomuksessa. Kaikki yhtiökokouksen materiaalit ja päätökset on julkistettu yhtiön internetsivuilla. Vuoden 2015 varsinainen yhtiökokous pidetään 25.3.2015.

## NIMITYSTOIMIKUNTA

Varsinaisen yhtiökokouksen päätöksen perusteella Tikkurilalla on osakkeenomistajista tai osakkeenomistajien edustajista koostuva nimitystoimikunta, jonka tehtävänä on vuosittain valmistella ja esitellä seuraavalle varsinaiselle yhtiökokoukselle tehtävät ehdotukset hallituksen jäseniksi ja hallituksen jäsenten palkkioiksi. Nimitystoimikuntaan valitaan kolmen suurimman osakkeenomistajan edustajat, minkä lisäksi yhtiön hallituksen puheenjohtaja toimii nimitystoimikunnan asiantuntijajäsenenä.

Nimitystoimikunta kutsutaan kokoon siten, että Tikkurilan kolme suurinta Euroclear Finland Oyj:n pitämään yhtiön osakasluetteloon rekisteröityä osakkeenomistajaa pyydetään kutakin nimeämään yhden jäsenen nimitystoimikuntaan. Tämän lisäksi Tikkurilan hallituksen puheenjohtaja toimii nimitystoimikunnan asiantuntijajäsenenä.

Nimitystoimikunnan jäsenet olivat tilikaudella 2014 Oras Invest Oyj:n hallituksen puheenjohtaja Pekka Paasikivi, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen varatoimitusjohtaja Timo Ritakallio ja Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Varman varatoimitusjohtaja Risto Murto 10.6.2014 saakka ja Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Varman sijoitustoiminoista vastaava johtaja Reima Rytsölä 10.6.2014 alkaen. Nimitystoimikunnan neljäs jäsen oli Tikkurila Oyj:n hallituksen puheenjohtaja Jari Paasikivi.

Vuonna 2014 nimitystoimikunta kokoontui yhden kerran, ja osallistumisaste oli 100 prosenttia.

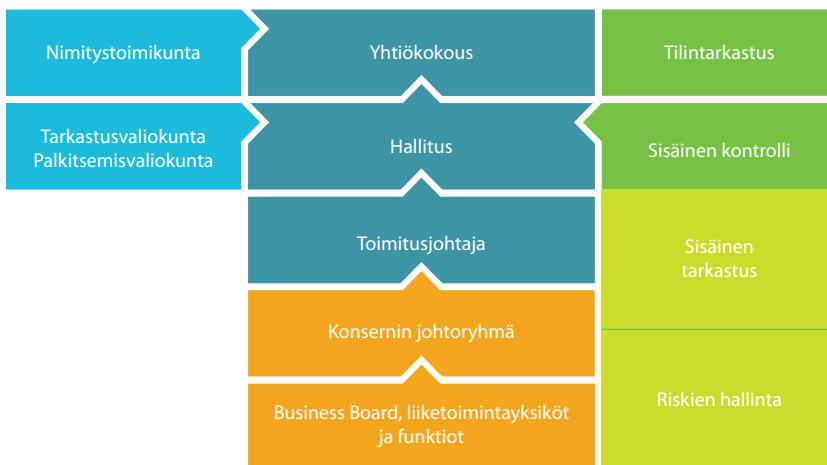
## HALLITUS

Hallituksen tehtävät ja vastuut on määritelty Suomen osakeyhtiölaissa ja muussa asiaankuuluvassa lainsäädännössä. Hallitus valvoo Tikkurilan johtamista ja toimintaa. Hallituksen tärkeimpiä tehtäviä ovat:

- hyväksyä konsernin strategia
- päättää pitkän aikavälin taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet
- hyväksyä vuosittaiset budjetit ja keskipitkän aikavälin liiketoimintasuunnitelmat
- päättää merkittävistä organisaatiomuutoksista sekä yritysostoista ja -myynneistä
- päättää merkittävistä investoinneista sekä merkittävistä kuluista, sitoumuksista ja sisäisistä ohjeistuksista
- päättää olennaisista rahoitukseen ja riskienhallintaan liittyvistä asioista sekä niihin liittyvistä sitoumuksista ja takauksista
- hyväksyä tai vahvistaa ylimmän johdon nimitykset ja palkkiot
- nimittää ja erottaa yhtiön toimitusjohtaja sekä nimittää Tikkurilan johtoryhmän jäsenet
- seurata ja arvioida toimitusjohtajan toimintaa

## TIKKURILAN HALLINTOELIMET

Seuraavassa kuviossa on esitetty Tikkurilan tärkeimmät hallintoelimet:



Yhtiön hallintoelinten päätehtävät on pääosin määritelty osakeyhtiölain mukaisesti.

- varmistaa, että yhtiöllä on riittävät suunnittelu-, tieto- ja valvontajärjestelmät taloudellisen raportoinnin ja riskienhallinnan osalta
- tehdä ehdotukset yhtiökokoukselle muun muassa osingonjaosta ja kutsua yhtiökokous koolle
- valvoa tiedonantopolitiikan noudattamista
- varmistaa, että kirjanpito ja muu taloushallinto ja niihin liittyvä tarkastustoiminta on asianmukaisesti järjestetty

Hallitus edustaa kaikkia osakkeenomistajia, ja sen tulee toimia aina konsernin ja Tikkurila Oyj:n kaikkien osakkeenomistajien parhaan edun mukaisesti.

Tikkurilan hallitukseen kuuluu yhtiöjärjestyksen mukaan 3–7 varsinaisen yhtiökokouksen valitsemaa jäsentä. Jäsenen toimikausi kestää seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen loppuun saakka. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan välittömästi varsinaisen yhtiökokouksen jälkeen. Hallitus kokoontuu puheenjohtajan kutsusta. Hallitus on päätösvaltainen, kun paikalla on enemmän kuin puolet jäsenistä. Toimitusjohtaja ja talousjohtaja osallistuvat hallituksen kokouksiin asioiden esittelijöinä ja lakiasianjohtaja hallituksen sihteerinä.

Tilikaudella 2014 Tikkurila Oyj:n hallituksessa oli seitsemän jäsentä: Jari Paasikivi (puheenjohtaja), Petteri Walldén (varapuheenjohtaja), Eeva Ahdekivi, Riitta Mynttinen, Pia Rudengren, Harri Kerminen ja Aleksey Vlasov.

Hallituksen kaikki seitsemän jäsentä ovat yhtiöstä riippumattomia ja heistä kuusi on myös riippumattomia merkittävistä osakkeenomistajista. Hallituksen puheenjohtaja Jari Paasikivi on Oras Invest Oyj:n toimitusjohtaja. Oras Invest Oy omistaa noin 18 prosenttia Tikkurila Oyj:n osakkeista, eikä Paasikivi näin ollen ole riippumaton merkittävistä osakkeenomistajista.

Vuonna 2014 hallitus keskittyi strategian täytäntöönpanon seurantaan ja mm. päätti kolmesta yrityskaupasta yhtiön kannattavan kasvun edistämiseksi.

Hallitustyön tehokkuuden varmistamiseksi hallitus arvioi vuosittain omaa toimintaansa. Tuloksia käytetään hallituksen työskentelytapojen kehittämiseen sekä parantamaan hallituksen ja toimitusjohtajan välistä yhteistyötä.

Vuonna 2014 hallitus kokoontui 12 kertaa. Jäsenen keskimääräinen osallistumisaste oli 89 prosenttia.

## HALLITUKSEN PALKITSEMINEN

Varsinainen yhtiökokous päätti maaliskuussa 2014 hallituksen jäsenille maksettavista palkkioista. Hallituksen vuoden 2014 vuosipalkkiot olivat seuraavat:

- puheenjohtajan vuosipalkkio 57 000 euroa
- varapuheenjohtajan ja tarkastusvaliokunnan puheenjohtajan vuosipalkkio 37 000 euroa
- muiden jäsenten vuosipalkkio 31 000 euroa

Hallituksen vuosipalkkio maksettiin yhtiön osakkeiden ja rahoisuuden yhdistelmänä siten, että vuosipalkkiosta 40 prosenttia maksettiin joko Tikkurilan omistamina tai markkinoilta hankittavina Tikkurilan osakkeina ja 60 prosenttia maksettiin rahana.

Hallituksen kokouspalkkiot olivat seuraavat:

- Suomessa asuvat jäsenet 600 euroa kokoukselta
- muissa maissa asuvat jäsenet 1 200 euroa kokoukselta

Puhelin- ja videokokouksista maksettiin 600 kokoukselta. Kokouspalkkiota maksettiin myös valiokuntien kokouksista. Matkakustannukset korvattiin konsernin matkustuspolitiikan mukaisesti. Kokouspalkkiot maksettiin rahana.

Hallituksen jäsenet eivät olleet työ- tai toimitushteessä Tikkurilaan.

## TARKASTUSVALIOKUNTA

Vuonna 2014 tarkastusvaliokunnan puheenjohtajana toimi Eeva Ahdekivi ja jäsenenä Pia Rudengren sekä Riitta Mynttinen.

Tarkastusvaliokunnan tehtävänä on avustaa yhtiön hallitusta huolehtimaan siitä, että yhtiön taloudellinen raportointi, sisäinen valvonta ja tilintarkastus ovat asianmukaisesti järjestetty ja että Tikkurila toimii lakien, määräysten ja yhtiön hallituksen vahvistamien liiketapaperiaatteiden (Code of Conduct) mukaisesti.

Tikkurilan tarkastusvaliokunnalla ei ole toimeenpanovaltaa. Tarkastusvaliokunta muun muassa:

- arvioi ja valvoo tilinpäätöksen ja osavuositarkastusten laatimista sekä omaisuuserien arvonalentumistestauksia
- käsittelee konsernin riskienhallintaperiaatteita ja -toimintaa
- arvioi lakien, määräysten ja Tikkurilan sisäisten ohjeistusten, kuten liiketapa- ja laskentaperiaatteiden noudattamista, sekä yritys vastuun kehittämistä
- hyväksyy sisäisen tarkastuksen ja ulkopuolisen tilintarkastuksen tarkastussuunnitelman
- valmistelee tilintarkastajien valintaa
- käsittelee selvityksen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Vuonna 2014 tarkastusvaliokunta kokoontui viisi kertaa. Osallistumisaste oli 100 prosenttia. Konsernin talousjohtaja Jukka Havia toimi valiokunnan sihteerinä. Lisäksi Tikkurilan päävastuullinen tilintarkastaja Toni Aaltonen osallistui kokouksiin ja raportoi tarkastusvaliokunnalle. Tikkurilan sisäisen tarkastajan raportoi tarkastusvaliokunnalle sisäiseen tarkastukseen liittyvistä asioista.

Vuonna 2014 tarkastusvaliokunta käsiteli konsernin osavuositarkastuksia ennen hallituksen kokouksia, keskusteli tulosohjeistuksesta ja siihen liittyvistä periaatteista, kävi lävitse sisäiset ja ulkoiset tarkastuskertomukset ja tarkastussuunnitelmat sekä valmisti tilintarkastajan valintaa koskevan ehdotuksen yhtiökokoukselle 2014. Tarkastusvaliokunta myös jatkoi vuonna 2011 aloitettua riskien arviointiin ja hallintaan liittyvää työtä. Esimerkiksi tarkastusvaliokunta keskusteli uudesta lähestymistavasta valuuttakursiriskien hallintaan, minkä perusteella tehdyn ehdotuksen hallitus hyväksyi loppuvuonna. Lisäksi valiokunnassa keskiyttiin compliance-asioihin, erityisesti juridisesta näkökulmasta, riskien hallintaan ja sisäisen tarkastuksen raporttien mukaisten toimenpiteiden seurantaan.

## PALKITSEMISVALIOKUNTA

Hallitus perusti maaliskuussa 2012 palkitsemisvaliokunnan käsittelemään johdon palkitsemiseen liittyviä asioita. Valiokunnan puheenjohtajana vuonna 2014 toimi Jari Paasikivi, ja jäsenenä Petteri Walldén sekä Harri Kerminen. Vuonna 2014 palkitsemisvaliokunta kokoontui viisi kertaa, ja keskimääräinen osallistumisaste oli 93 prosenttia.

## TOIMITUSJOHTAJA

Hallitus nimittää toimitusjohtajan tehtävänsä ja päättää tämän palkitsemisesta ja muista eduista. Toimitusjohtaja vastaa konsernin päivittäisestä johtamisesta. Toimitusjohtajan johtaa yhtiötä Suomen osakeyhtiölain, hallinnointikoodin ja hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti.

Erkki Järvinen on toiminut Tikkurilan toimitusjohtajana tammikuusta 2009. Toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu muun muassa liiketoiminnan johtaminen hallituksen ohjeiden mukaisesti, hallituksen kokouksissa käsiteltävien asioiden valmistelu, hallituksen tekemien päätösten täytäntöönpano sekä muut osakeyhtiölain mukaiset asiat.

## KONSERNIN JOHTORYHMÄ

Tikkurila-konsernin johtoryhmän puheenjohtajana toimii toimitusjohtaja. Johtoryhmä avustaa toimitusjohtajaa yhtiön johtamisessa ja kehittämisessä.

Vuodesta 2012 alkaen Tikkurilan johtoryhmä on toiminut seuraavassa kokoonpanossa:

- Erkki Järvinen, konsernin toimitusjohtaja, johtoryhmän puheenjohtaja
- Jukka Havia, Chief Financial Officer
- Janne Paju, Chief Commercial Officer
- Petri Miettinen, Senior Vice President, Supply Chain Management & HSEQ
- Kenneth Sundberg, Research, Development and Innovation (RDI)

Toimitusjohtaja tekee ehdotuksen Tikkurilan johtoryhmän jäsenistä, ja hallitus hyväksyy jäsenen nimitykset sekä palkitsemiseen liittyvät asiat.

Tikkurila toimii lukuisissa maissa, joissa sillä on monia erillisiä juridisia yksiköitä. Tikkurilan toimitusjohtaja vastaa sellaisiin merkittäviin asioihin liittyvästä päätöksenteosta, jotka eivät vaadi hallituksen päätöstä. Paikallinen liiketoimintayksiköiden johto vastaa liiketoimintaan liittyvästä päivittäisestä päätöksenteosta. Tytäryhtiöiden hallituksilla ei ole itsenäistä operatiivista tai muuta merkittäviin asioihin liittyvää päätöksentekooikeutta, mutta paikallisten hallitusten tehtävänä on varmistaa, että paikallisia yksiköitä johdetaan paikallisten lakien ja määräysten sekä Tikkurila-konsernin sisäisten ohjeiden mukaisesti.

## TOIMITUSJOHTAJALLE RAPORTOIVAN JOHDON PALKITSEMINEN

Tikkurilan hallitus päättää Tikkurila Oyj:n toimitusjohtajalle suoraan raportoitvien henkilöiden palkitsemisesta sekä työ- ja toimitusuhjeiden ehdoista.

## TOIMITUSJOHTAJAN PALKITSEMINEN VUONNA 2014

Tikkurila Oyj:n toimitusjohtajalle Erkki Järvisen tilikauden 2014 suoriteperusteinen, kirjanpitoon kirjattu bruttopalkka koostui seuraavista eristä:

	2014		2013	
Kiinteä palkka	431 225,46 euroa	91 %	425 948,04 euroa	86 %
Luontoisedut	13 339,29 euroa	3 %	14 618,04 euroa	3 %
Tulospalkkiot	30 923,55 euroa	6 %	53 375,00 euroa	11 %
Palkat yhteensä	475 488,30 euroa	100 %	493 941,08 euroa	100 %

Edellä mainittujen erien lisäksi Erkki Järvisen kuuluu maksuperusteiseen lisäeläkejärjestelmään, jonka kustannus vuonna 2014 oli 63 814,00 euroa (2013: 60 775,00 euroa). Eläkkeen määräytymisperuste on maksuperusteinen. Toimitusjohtajan eläkeikä on 63 vuotta.

Toimitusjohtaja kuuluu myös hallituksen 2012 päättämään osakeperusteiseen palkitsemisjärjestelmään, jonka laskennallinen kulu (IFRS) oli tilikaudella 2014 hänen osaltaan yhteensä 279 450,70 (236 136,64) euroa, mikä ei sisälly yllä mainitun taulukon lukuihin. Tähän järjestelmään perustuen Erkki Järviselle annettiin yhteensä 7 000 Tikkurila Oyj:n osaketta joulukuussa 2014.

Toimitusjohtajalle ei tilikaudelta 2014 kertynyt käteisperusteista tulospalkkiota, joka oli sidottu etukäteen tilikaudelle 2014 asetettujen tulostavoitteiden toteutumiseen. Tilikaudella 2015 tämä käteisperusteinen tulospalkkio voi olla korkeintaan 58,33 prosenttia vuosiansiosta.

Toimitusjohtajan irtisanomisaika on 6 kuukautta ja hänelle maksetaan lisäksi 12 kuukauden palkkaa vastaava korvaus, mikäli yhtiö irtisanoo hänet.

Toimitusjohtaja kuului käteisperusteisen vuosibonusohjelman 2014 sekä vuonna 2012 päätetyn osakeperusteisen sitouttamis- ja kannustinjärjestelmän piiriin. Kannustinohjelmien sisältöä on kuvattu tarkemmin kohdissa "Käteisperusteisen vuosibonusohjelma" ja "Osakeperusteinen sitouttamis- ja kannustinjärjestelmä: ansaintajaksot 2012–2014, 2013–2015 ja 2014–2016".

## JOHTORYHMÄN PALKITSEMINEN VUONNA 2014

Muut konsernin johtoryhmän jäsenet kuuluivat käteisperusteisen vuosibonusohjelman 2014 sekä vuonna 2012 päätetyn osakeperusteisen sitouttamis- ja kannustinjärjestelmän piiriin. Kannustinohjelmien sisältöä on kuvattu tarkemmin kohdissa "Käteisperusteinen vuosibonusohjelma" ja "Osakeperusteinen sitouttamis- ja kannustinjärjestelmä 2012–2014, 2013–2015 ja 2014–2016".

## KÄTESPERUSTEINEN VUOSIBONUSOHJELMA

Tikkurila Oyj:n hallitus hyväksyi 6.11.2013 käteisperusteisen vuosibonusohjelman tilikaudelle 2014.

## HALLITUKSEN JA JOHDON PALKITSEMINEN, YHTEENVETO

### PALKITSEMINEN TILIKAUDELLE 2014, BRUTTO, TUHANSINA EUROINA

suoriteperusteisesti, ts. ei maksuperusteisesti esitettynä

Hallitus	Henkilöitä	Palkkiot,		Palkkiot yhteensä
		Tikkurila Oyj:n osakkeina	Palkkiot, rahana	
Hallituksen puheenjohtaja	1	22,8	41,4	64,2
Muut hallituksen jäsenet, yhteensä	6	79,1	166,3	245,4
<b>Hallitus, yhteensä</b>	<b>7</b>	<b>101,9</b>	<b>207,7</b>	<b>309,6</b>

Tähän bonusohjelmaan kuuluvat Tikkurilan johtoryhmän jäsenet, liiketoimintayksiköiden ja funktioiden johtotason työntekijät, Tikkurila-konserniin kuuluvien yhtiöiden toimitusjohtajat sekä valikoidut johtajat ja asiantuntijat, jotka ovat Tikkurila-konserniin kuuluvissa yhtiöissä erityisissä asemissa. Ohjelman piiriin kuului yhteensä 87 henkilöä tilikaudella 2014 (2013: 103).

Bonuskriteerit käsittävät Tikkurila-konsernin tilikauden 2014 operatiivisen rahavirran, liikevaihdon kasvun ja operatiivisen liikeluoksen (EBIT), sekä lisäksi funktio-, alue-, yritys- tai tiimikohtaisia tavoitteita ja henkilökohtaisia tavoitteita.

Tikkurila Oyj:n hallitus päätti 9.2.2015 tilikauden 2015 vuosibonustavoitteista konsernijohtolle. Bonuskriteerit käsittävät Tikkurila-konsernin tilikauden 2015 liikevaihdon ja operatiivisen liikeluoksen (EBIT). Samalla konsernijohto päätti muuttaa muun johdon ja henkilöstön bonustavoitteita siten, että painopiste tulee jatkossa olemaan enemmän paikallisissa tavoitteissa.

## OSAKEPERUSTEINEN SITOUTTAMIS- JA KANNUSTINJÄRJESTELMÄ: ANSAINTAJAKSOT 2012–2014, 2013–2015 JA 2014–2016

Tikkurila Oyj:n hallitus päätti 15.2.2012 osakeperusteisesta järjestelmästä avainhenkilöiden sitouttamiseksi ja kannustamiseksi. Tässä järjestelmässä on kolme ansaintajaksota. Yhtiön hallitus päättää järjestelmän ansaintakriteerit ja niille asetettavat tavoitteet kunkin ansaintajakson alussa. Järjestelmään osallistuminen ja palkkion saaminen edellyttää, että avainhenkilö ostaa markkinoilta Tikkurilan osakkeita järjestelmän ehtojen mukaisesti.

Ansaintajakson 2012–2014 palkkio perustuu Tikkurila-konsernin operatiiviseen käyttökatteeseen (EBITDA) ja nettovelkaan tilikausien 2012–2014 aikana. Palkkioiden maksun edellytyksenä on, että avainhenkilön työ- tai toimisuhte on voimassa vähintään kevääseen 2015 ja että hän omistaa markkinoilta ostamansa Tikkurilan osakkeet. Palkkioiden määrä riippuu ostettujen osakkeiden määrästä ja ansaintakriteerien toteutumisesta. Palkkioista osa maksettiin joulukuussa 2014 ja osa maksetaan keuhällä 2015. Noin puolet palkkioista maksetaan yhtiön osakkeina ja puolet rahana.

Ansaintajakson 2013–2015 mahdollinen palkkio perustuu Tikkurila-konsernin operatiiviseen käyttökatteeseen (EBITDA) ja nettovelkaan tilikausien 2013–2015 aikana. Palkkioiden maksun edellytyksenä on, että avainhenkilön työ- tai toimisuhte on voimassa vähintään kevääseen 2016 ja että hän omistaa markkinoilta ostamansa Tikkurilan osakkeet. Palkkioiden määrä riippuu ostettujen osakkeiden määrästä ja ansaintakriteerien toteutumisesta. Palkkiot maksetaan keuhällä 2016 osittain yhtiön osakkeina ja osittain rahana.

Ansaintajakson 2014–2016 mahdollinen palkkio perustuu Tikkurila-konsernin operatiiviseen käyttökatteeseen (EBITDA) ja nettovelkaan tilikausien 2014–2016 aikana. Palkkioiden maksun edellytyksenä on, että avainhenkilön työ- tai toimisuhte on voimassa vähintään kevääseen 2017 ja että hän omistaa markkinoilta ostamansa Tikkurilan osakkeet. Palkkioiden määrä riippuu ostettujen osakkeiden määrästä ja ansaintakriteerien toteutumisesta. Palkkiot maksetaan keuhällä 2017 osittain yhtiön osakkeina ja osittain rahana.

Osakeperusteisen järjestelmän kohderyhmään kuuluu tällä hetkellä hallituksen valitsemat yhdeksän konsernin tai sen merkittävien liiketoimintalueiden johtoon kuuluvaa henkilöä. Yhtiö on kirjannut tästä järjestelystä konsernin tuloslaskelmaan henkilöstökuluja IFRS 2 -standardin mukaisesti vuoden 2012 toisesta vuosineljänneksestä alkaen kunkin järjestelmään kuuluvan henkilön tekemien osakeostojen mukaisesti.

Osakeperusteista sitouttamis- ja kannustinjärjestelmää ja sen taloudellisia vaikutuksia on kuvattu tarkemmin tilikauden 2014 konsernitiilinpäätöksen liitetiedossa 37. Tilikaudella 2014 tästä järjestelmästä kirjattiin konsernitiilinpäätökseen henkilöstökuluina noin 0,7 miljoonaa euroa (2013: noin 1,1 miljoonaa euroa), ja järjestelmän laskennallinen kokonaisarvo oli tilinpäätöshetkellä 31.12.2014 yhteensä noin 2,4 miljoonaa euroa (31.12.2013: 3,0 miljoonaa euroa), josta osa maksettiin järjestelmään osallistuville henkilöille joulukuussa 2014 osin Tikkurila Oyj:n osakkeina (yhteensä 20 500 osaketta yhteensä yhdeksälle henkilölle) ja osin rahana.

	Henkilöitä	Kiinteä palkka	Luon- tois- edut	Kiinteä palkitse- minen yhteensä	Vuosi- bonus*	Osakeperus- teinen palkit- seminen**	Muuttuva palkitse- minen yhteensä	Lisäeläke	Palkitseminen yhteensä
<b>Konsernin johtoryhmä</b>									
Toimitusjohtaja	1	431,2	13,3	444,6	30,9	279,5	310,4	63,8	818,8
Muut johtoryhmän jäsenet, yhteensä	4	663,7	36,1	699,8	38,4	351,9	390,3	0,0	1 090,2
<b>Konsernin johtoryhmä, yhteensä</b>	<b>5</b>	<b>1 094,9</b>	<b>49,5</b>	<b>1 144,4</b>	<b>69,3</b>	<b>631,4</b>	<b>700,7</b>	<b>63,8</b>	<b>1 908,9</b>

\* liittyy tilikauteen 2013; tilikauden 2014 tulosten perusteella ei ole jaksotettu mitään vuosibonuskuluja

\*\* IFRS 2 -standardin perusteella konsernituloslaskelmaan 2014 kirjatut henkilöstökulut; osin maksettu joulukuussa 2014, osin maksettu keväällä 2015, ja mahdollisesti keväällä 2016 ja/tai keväällä 2017 perustuen useiden eri ehtojen täyttymiseen; perustuu osakeperusteisen sitouttamis- ja kannustinjärjestelmän ansaintajaksoihin 2012–2014, 2013–2015 ja 2014–2016

## TILINTARKASTUS

Yhtiöjärjestyksen mukaan Tikkurilalla on yksi tilintarkastaja, jonka tulee olla Keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Tilikaudelle 2014 tilintarkastusyhteisöksi valittiin KPMG Oy Ab, joka toimi myös edellisellä tilikaudella tilintarkastajana.

Hallituksen tarkastusvaliokunta valmistele tilintarkastajan valintaprosessia. Tilintarkastajan peräkkäisten yhteenlaskettujen toimikausien kesto voi olla enintään seitsemän vuotta. Tikkurilan nykyinen päävastuullinen tilintarkastaja Toni Aaltonen KPMG Oy Ab:ltä on aloittanut tässä tehtävässä tilikaudella 2012.

Lakisääteisessä tilintarkastuksessa tilintarkastajan tehtävänä on tarkastaa Tikkurila Oyj:n kirjanpito (pohjautuu Suomen kirjanpitolakiin), Tikkurila-konsernin kirjanpito (IFRS), hallituksen toimintakertomus, tilinpäätös liitetietoineen sekä yhtiön hallinto. Tikkurilan tilikausi on kalenterivuosi. Tilintarkastaja raportoi pääasiassa tarkastusvaliokunnan kautta, mutta osallistuu vuodessa vähintään yhteen hallituksen kokoukseen. Tilintarkastaja myös tarkastaa, että erillisenä kertomuksena annettu selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on annettu ja että sen taloudellisiin raportointiprosesseihin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteittäinen kuvaus on yhdenmukainen tilinpäätöksen kanssa.

Varsinainen yhtiökokous valitsee tilintarkastajan yhdeksi toimikaudeksi kerrallaan. Tilintarkastaja raportoi hallitukselle vähintään kerran vuodessa sekä osallistuu hallituksen tarkastusvaliokunnan kokouksiin.

Vuonna 2014 KPMG:n tilintarkastuspalkkiot olivat 412 (2013: 404) tuhatta euroa ja muiden palvelujen palkkiot yhteensä 188 (83) tuhatta euroa. Muiden palveluiden palkkioiden kasvu edellistilikaudesta liittyi tilikaudella 2014 toteutettuihin yritystosituihin. Tilikaudella 2014 konserniyhtiöiden muille tilintarkastusyhteisöille kuin KPMG:lle suoritettujen tilintarkastuspalkkioiden määrä oli 59 (92) tuhatta euroa ja muista palveluista suoritettu palkkiot 55 (47) tuhatta euroa.

## SISÄINEN VALVONTA

Tikkurilassa on sisäisen valvonnan järjestelmä, jonka tarkoituksena on

- suojella omaisuuden arvoa
- varmistaa toiminnan tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus, mukaan lukien
  - taloudellisen ja toiminnallisen raportoinnin luotettavuus

- säännösten ja toimintaperiaatteiden noudattaminen
- toiminnan tavoitteidenmukaisuus

Sisäinen valvonta on olennainen osa kaikkea Tikkurilan toimintaa ja kattaa konsernin kaikki tasot. Sisäisen valvonnan toteuttamisesta vastaa yhtiön koko henkilöstö ja sen toimivuutta seurataan esimiesten toimesta osana operatiivista johtamista.

Sisäisen valvonnan tärkeimmät osa-alueet ovat

- johtamistapa- ja organisaatiokulttuuri
- riskien arviointi
- valvontatoimenpiteet
- raportointi ja tiedonvälitys
- seuranta ja tarkastus

Tikkurilan arvot, liiketapaperiaatteen ja konsernitason toimintaohjeet luovat perustan yhtiön hallinnoinnille ja sisäiselle valvonalle. Tikkurilan jokaisella työntekijällä on oikeus ja velvollisuus tehdä ilmoitus konsernin Compliance Officerille tai sisäiselle tarkastukselle, tarvittaessa nimettömänä, lain, liiketapaperiaatteiden ja konserniohjeiden vastaisesta toiminnasta.

## TALOUDELLISEN RAPORTOINNIN PROSESSI

Jokainen Tikkurila-konsernin tytäryhtiö laatii kuukausittain ennalta määritellyn raportointimallin, konsernin raportointimateriaalin ja -aikataulun mukaisesti IFRS-perusteisen tuloslaskelman, taseen, rahavirtalaskelman ja ennusteen tulevasta kehityksestä. Yhtiöt raportoivat lisäksi neljännesvuosittain tuloslaskelma- ja tase-erittelyt sekä taseen ulkopuoliset vastuut. Emoyhtiö yhdistelee kaikkien konserniyhtiöiden raportoidut tiedot konsernilaskelmaksi ja segmenttilaskelmiksi, mikä perusteella muun muassa yhtiön hallitukselle ja konsernin johdolle toimitetaan säännölliset kuukausiraportit.

Konserniyhtiöiden raportointiaikataulua seurataan päiväkohtaisesti, ja paikallisten yhtiöiden sekä konsernitason controllerien tehtävänä on varmistaa, että raportointi on oikeanaikaista ja oikeansisältöistä. Lisäksi konsernihallinnon analytiikkayksikkö, joka on riippumaton liiketoimintayksiköistä ja eri funktioista, analysoi historiallista taloustietoa ja tulevaisuuden ennusteita muun muassa eri yksiköiden välillä, verrattuna historiaan ja verrattuna asetettuihin budjetteihin tai muihin tavoitteisiin.

Konsernin ja liiketoiminta-alueiden johto vieraillee säännöllisesti liiketoimintayksiköissä. Yhtiöiden taloudellinen raportointi on osa ylimmän johdon raportointia, ja näin säännöllisen seurannan piirissä.

## SISÄISEEN VALVONTAAN LIITTYVÄT TOIMET VUONNA 2014

Sisäinen valvonta pyrkii toiminnallaan lisäämään sääntöjen noudattamista koko konsernissa sekä tukee liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Liiketoimintatavat pohjautuvat Tikkurilan liiketapaperiaatteisiin ja muihin ohjeistuksiin.

Vuoden 2014 aikana muun muassa seuraavia toimenpiteitä toteutettiin sisäiseen valvontaan liittyen:

- sisäisen valvonnan organisaation edustajat kävivät neljässä liiketoimintayksikössä analysoimassa tilannetta sisäisen valvonnan näkökulmasta ja edistämään dialogia ja paikallisen johdon tietoa konkreettisten kontrollitoimien täytäntöönpanossa päivittäisessä toiminnassa;
- sisäisten prosessiriskien pienentämiseksi jatkettiin vastuunjakomatriisin käyttöönottoa yhteensä neljässä tytäryhtiössä; ja
- erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, että sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastajien havaintojen ja suositusten täytäntöönpano etenee.

Lähtövalaisuudessa sisäisen tarkastuksen organisaatio tulee keskittymään ainakin seuraaviin toimiin:

- vastuunjako koskevien toimenpiteiden toteutusta edistetään; ja
- konsernin nykyisten toiminnanohjaussovellusten (ERP) toimintaa tarkastellaan sen varmistamiseksi, että saavutetaan harmonisoitu raportointi- ja ennustamisprosessi ja että tytäryhtiöiden päätöksenteossa saadaan tehokkaasti hyödynnettyä ERP-järjestelmien kautta saatava informaatio.

## SISÄINEN TARKASTUS

Sisäinen tarkastus vastaa konsernin riippumattomasta arviointi- ja varmennustoiminnasta, jonka keskeisenä tehtävänä on tukea konsernin johtoa ja hallitusta niiden valvontatehtävissä. Tarkastusvaliokunta on hyväksynyt Tikkurilan sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen. Tarkoituksena on arvioida ja osallistua konsernin riskienhallinnan, valvonnan ja hallinnointijärjestelmien parantamiseen. Sisäisellä tarkastuksella on rajoittamaton

pääsy kaikkiin Tikkurilan tietoihin. Sisäinen tarkastus keskittyy sekä liiketoimintayksikköjen säännölliseen tarkastukseen että liiketoimintaprosessien tarkastukseen. Vuosittaiset suunnitelmat laaditaan Tikkurila-konserniin kohdistuvien riskien olennaisuusarvioinnin perusteella.

Sisäinen tarkastus raportoi säännöllisesti tarkastusvaliokunnalle. Tikkurilan toimitusjohtaja toimii sisäisen tarkastajan hallinnollisena esimiehenä. Tilintarkastajat käyvät vuoden aikana säännöllisesti lävitse sisäisen tarkastuksen suunnitelmia ja havaintoja.

Vuoden 2011 alusta alkaen Tikkurilalla on ollut oma sisäinen tarkastaja, joka vastaa sisäisen tarkastuksen tehtävistä ulkopuolisten asiantuntijoiden avustuksella. Lisäksi konsernin sisäisiä resursseja on hyödynnetty tiettyjen sisäisen tarkastuksen tehtävien toteuttamisessa.

## SISÄINEN TARKASTUSTOIMINTA VUONNA 2014

Vuonna 2014 sisäinen tarkastus teki prosessipereusteisia usean maan kattavia tarkastuksia pääsyoikeuksiin ja informaatioturvallisuuteen liittyen. Lisäksi toteutettiin kaksi maakohtaista tarkastusta sekä käytiin läpi edellisen vuoden tarkastusraporttien suositusten täytäntöönpanon etenemistä. Vuonna 2014 sisäinen tarkastus otti käyttöön IT-

sovelluksen, jonne rekisteröidään kaikki tarkastushavainnot ja jonka avulla varmistetaan toimenpidesuosituksen viestintä ja niiden täytäntöönpano.

Tilikaudella 2012 koko konsernissa tuli käyttöön ulkopuolisen palveluntarjoajan ns. whistle blowing -sovellus, jota kautta konsernin työntekijät tai yhteistyökumppanit voivat tehdä anonyymisti ilmoituksia väärinkäytösepäilyistä. Tilikauden 2014 aikana tämän järjestelmän kautta tuli joitakin ilmoituksia, joista ei ilmennyt mitään olennaisia väärinkäytöksiä.

## SISÄINEN TARKASTUSSUUNNITELMA TILIKAUDELLE 2015

Perustuen tarkastusvaliokunnan vahvistamaan suunnitelmaan sisäinen tarkastus tulee vuonna 2015 keskittymään edellisuosien tarkastussuosituksen täytäntöönpanoon. Suunnitelmana on tarkastaa konsernin toiminnanohjausjärjestelmäprojektin tilannetta ja aloittaa toimenpiteitä ympäristöasioihin liittyvien prosessien tarkastamiseksi. Lisäksi tarkoituksena on tehdä neljä maakohtaista tarkastusta kyseisten maaorganisaatioiden kannalta relevanttien funktioiden ja toimintojen näkökulmasta.

## RISKIT

Tikkurilan liiketoimintaan liittyy monia riskejä, joista osa voi olla merkittäviä. Koska konsernin liiketoiminnot jakautuvat useaan maantieteelliseen alueeseen ja monenlaisiin tuotteisiin ja asiakas-segmentteihin, eri riskien määrä, todennäköisyys ja vaikutukset saattavat vaihdella eri liiketoimintayksiköiden välillä. Merkittävien riskien toteutumisella voi olla huomattava negatiivinen vaikutus Tikkurilan liiketoimintaan, taloudelliseen asemaan ja liiketoiminnan tulokseen.

Tikkurilaan kohdistuu erilaisia riskejä, kuten strategisia, operatiivisia, taloudellisia ja vahinkoriskejä. Riskit arvioidaan ja niitä hallitaan riskityypin ja riskin ominaisuuksien mukaan. Tikkurilan merkittävimmät riskit liittyvät strategisiin ja operatiivisiin riskeihin, vaikkakin kaikki riskiryhmät pitävät sisälleen sellaisia riskejä, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi Tikkurilan liiketoimintaan.

Tikkurilan kannalta olennaiset, hallituksen määrittämät riskit on esitetty tiettyjen yksinkertaistettujen oletusten pohjalta seuraavassa kaaviossa. Riskit jaetaan niiden todennäköisen ajoittumisen mukaan, vaikka suurimmalla osalla on sekä lyhytaikaisia että pitkäaikaisia vaikutuksia. Lisäksi alla oleva kuva esittää karkean arvion keskeisten riskiluokkien todennäköisyydestä.

### Arvioitu todennäköisyys



Tikkurilan oman sisäisen arvion mukaan tilikauden 2013 lopun tilanteeseen verrattuna makrotaloustilanne on edelleen heikentynyt monilla Tikkurilalle keskeisillä markkinoilla, minkä seurauksena Tikkurilan tuotteiden kysyntä on heikentynyt ja kuluttajien luottamus on heikentynyt. Yleisen taloudellisen epävarmuuden lisäksi ja osin sen seurauksena, myös valuutariskit ovat lisääntyneet ja

vuonna 2014 useiden Tikkurilan liiketoiminnalle keskeisten valuuttojen kurssit ovat heikentyneet euroon verrattuna, millä on ollut ja voi olla jatkosakin haitallista vaikutusta konsernin liikevaihtoon ja kannattavuuteen.

Koska merkittävä osa Tikkurila liiketoiminnasta on Venäjällä ja sen lähimaissa, vuoden 2014 ensimmäisten kuukausien aikana eskaloitunut

Ukrainan kriisi sekä Venäjän talouden kiihtyvä hidastuminen, yhdistettynä öljyn hinnan laskuun ja korkeaan inflaatioon, vaikuttivat haitallisesti Tikkurilan tilikauden 2014 tulokseen, erityisesti vuoden jälkimmäisellä puoliskolla. Geopoliittiset jännitteet säilyivät koko vuoden 2014 ajan korkeina. Yksityisen kulutuksen näkökulmasta käytettävissä olevat tulot ja venäläisten kuluttajien ostovoima

on heikentynyt, ja riski läsäheikentymiselle on suuri, koska Venäjän rupla heikkeni voimakkaasti, kun se syksyllä 2014 päästettiin vapaasti kellumaan. Lisäksi sekä Yhdysvallat että Euroopan Unioni asettivat erilaisia sanktioita Venäjää vastaan, mikä omalta osaltaan heikensi liiketoimintaympäristöä entisestään. Näiden asioiden seurauksena myös maali tuotteiden kysyntä on laskenut, ja riskinä on kysynnän rakenteen suuntautuminen pois korkean laatuluokan tuotteista kohti alhaisen laadun ja alhaisen hinnan tuoteryhmiä, millä voi olla negatiivinen vaikutus Tikkurilan tulevaan liikevaihtoon ja kannattavuuteen Venäjällä.

Yhteiskunnan yleinen digitalisoituminen on nopeutunut, mikä voi jatkossa vaikuttaa muuan muassa Tikkurilan logistiikkaan ja tuotteiden jakelunaviin. Lyhyellä aikavälillä raaka-aineiden hintariskit ovat pienentyneet, mutta tiettyjen raaka-aineryhmien saatavuuteen liittyvät riskit ovat kuitenkin lisääntyneet, osin sääntelystä ja osin raaka-ainemarkkinoista johtuen. Kiristynyt sääntelykehikko on myös aiheuttanut lisäkustannuksia ja haasteita tuotannossa ja jakelussa sekä aiheuttanut lisäyötä mm. tuoteturva-asioissa. Teknologian kehittyminen saattaa jatkossa vaikuttaa merkittävästi eri rakennusmateriaalien käyttöön ja sitä kautta pinnoiteratkaisuihin, mikä saattaa muuttaa Tikkurilan myynnin määrää ja rakennetta ja vaikuttaa esimerkiksi teknologiainvestointitarpeisiin. Asiakas kysynnän lisääntyvä vaihtelu ja reaaliaikaisen informaation parempi hyödyntäminen saattavat myös aiheuttaa tarpeita rakenteellisiin muutoksiin tulevaisuudessa tuotantoteknologiassa ja -kalustossa.

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi muut keskeiset riskit eivät ole merkittävästi muuttuneet vuoden 2013 lopun tilanteesta. Tikkurilalle relevantteja riskejä koskevaa informaatiota löytyy myös hallituksen 2014 toimintakertomuksesta.

## RISKIENHALLINTA

Riskiennhallinnan tavoitteena on tunnistaa ne riskit, jotka saattavat estää yhtiötä saavuttamasta liiketoimintatavoitteensa. Riski voidaan määrittellä epävarmuustekijäksi, joka vaikuttaa Tikkurilan liiketoimintaan ja kykyyn saavuttaa tuloksensa.

Tikkurila pyrkii tunnistamaan, analysoimaan, arvioimaan ja reagoimaan riskeihin järjestelmällisesti ja proaktiivisesti. Tikkurilan tavoitteena on halutun kokonaisriskitason saavuttaminen ja toiminnan jatkuvuuden varmistaminen.

Tikkurilan hallitus määrittelee riskienhallinnan pääperiaatteet ja hyväksyy konsernin riskienhallintapolitiikan, ja tarkastusvaliokunta avustaa hallitusta riskienhallinnan valvonnassa. Tikkurilassa liiketoimintayksiköt ja funktiot vastaavat oman toiminta-alueensa riskien tunnistamisesta, raportoinnista ja valvonnasta sekä riskienhallinnasta.

Tikkurilassa riskienhallinta toteutetaan vastuualueittain soveltaen yhteisesti sovittua riskien arviointimallia, jossa käytetään myös riskirekisterejä. Riskien arvioinnissa ja -hallinnan kehittämisessä käytetään tarvittaessa ulkopuolisia neuvonantajia. Riskiestä raportoidaan säännöllisesti johdolle ja hallitukselle sekä osana Tikkurilan ulkoista raportointia. Raportteihin kootaan kuvaukset riskeistä sekä niiden toteutumisen todennäköisyydestä ja vakavuudesta.

Osa riskienhallintatoimenpiteistä hoidetaan keskitetysti kustannusedun saavuttamiseksi ja riit-

tävän suojaustason varmistamiseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi tietyt konsernin vakuutusohjelmat, kuten toiminta- ja tuotevastuuvakuutus, kuljetusvakuutus, suurimpien tehtaiden omaisuus- ja keskeytysvakuutukset sekä rahoitusriskien suojaustoimet. Tikkurilan johtoryhmä ja hallitus arvioivat merkittäviin investointeihin ja yritysostoihin liittyvät riskit.

Toimitusjohtaja ja johtoryhmä vastaavat konsernin riskienhallintatoiminnan toteutumisesta. Hallitus on vastuussa riskienhallinnan päämenetelytapojen ja -periaatteiden hyväksymisestä sekä Tikkurilan riskinsietotason määrittelystä. Hallitus ja tarkastusvaliokunta hyväksyvät ja seuraavat raportointimenettelyä sekä valvovat konsernin liiketoiminta- ja hallinnointiprosessien riittävyttä, sopivuutta ja tehokkuutta.

## RISKIENHALLINTA VUONNA 2014

Vuonna 2014 konserni jatkoi riskistrategian ja riskienhallintaprosessin kehittämistä. Yleisesti toiminnassa painopisteenä oli edelleen joustavuuden lisääminen, jotta konserni pystyy toimimaan kannattavasti nopeasti vaihtuvissa markkinaolosuhteissa. Tilikauden aikana tehtiin vaihtoehtoisuunnitelmia EU:n ja Venäjän välisten kaupapapakotteiden vuoksi ja niiden mahdollisen kiristymisen huomioon ottamiseksi. Raaka-ainehankinnassa tehtiin useita toimenpiteitä, joilla riippuvuutta yksittäisistä toimittajista saadaan pienennettyä. Vuoden 2014 aikana yhtiö otti käyttöön uuden käyttöoikeuksien hallintaa ohjaavan sovelluksen, jonka avulla voidaan tarkemmin hallita tietoturvariskejä. Yhtiö toteutti tilikauden aikana kolme yritysostoa, joilla hankittiin tuote- ja teknologiaosaamista tulevan kasvun tukemiseksi. Tilikauden jälkimmäisellä puoliskolla tiettyjen liiketoimintayksikköjen johdon kanssa testattiin uutta riskienarviointimallia, jota on tarkoitus edelleen kehittää vuonna 2015. Yhtiön vastuullisuustoiminnassa tehtiin tilikauden aikana ns. olennaisuusmäärittely, jonka perusteella päätettiin tulevan vastuullisuustyön painopistealueista, millä on myös vaikutusta riskienhallintaan konserni- ja tytäryhtiötasolla.

## RISKIENHALLINTASUUNNITELMA VUODELLE 2015

Vuonna 2015 keskeisenä tavoitteena on edelleen kehittää riskien tunnistamista, raportointia ja hallintaa. Lisäksi pitkän aikavälin arvon luonnin varmistamiseksi tehdään tarvittavia toimenpiteitä, jotka saattavat vaatia resurssien lisäystä tai uudelleenallokointia ja joiden pohjaksi tullaan myös analysoimaan erilaisia riskikenaarioita.

## SISÄPIIRIASIOIDEN HALLINTA

Tikkurilan sisäpiiri koostuu Suomen arvopaperimarkkinalain mukaisesti ilmoitusvelvollisista sisäpiiriläisistä, pysyvistä yrityskohtaisista sisäpiiriläisistä ja hankekohtaisista sisäpiiriläisistä.

Ilmoitusvelvollisia sisäpiiriläisiä ovat asemansa perusteella hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja, yhtiön johtoryhmän jäsenet ja tilintarkastusyhteisön päävastuullinen tilintarkastaja. Tikkurila Oyj:n pysyviä yrityskohtaisia sisäpiiriläisiä ovat yhtiön lakiasiainjohtajan erikseen määrittelemät ja Tikkurilan toimitusjohtajan hyväksymät henkilöt.

Tikkurila noudattaa NASDAQ OMX Helsinki Oy:n sisäpiiriohjetta, jonka mukaan sisäpiiriläisen on suositeltavaa ajoittaa kaupankäynti yhtiön osakkeilla ajankohtaan, jolloin markkinoilla on mahdollisimman täydellinen tieto osakkeen arvoon vaikuttavista seikoista. Tämän ja yhtiön hallituksen päätöksen perusteella Tikkurilan pysyvät sisäpiiriläiset eivät saa käydä kauppaa yhtiön arvopapereista ajanjaksolla, joka alkaa raportointikauden lopusta ja päättyy seuraavan osavuositarkastuksen tai tilinpäätöksen julkaisuun.

## HILJAINEN JAKSO

Tikkurila pitää ennen tilinpäätösten ja osavuositarkastusten julkaisua niin sanotun hiljaisen ajanjakson. Jakso alkaa kyseisen raportointikauden päättymisestä ja kestää aina raportointikauden tilinpäätösten tai osavuositarkastuksen julkaisuun asti. Hiljaisen ajanjakson aikana Tikkurilan edustajat eivät ole pääomamarkkinoiden edustajien käytettävissä eivätkä keskustele Tikkurilan taloudellisesta kehityksestä tai markkinoiden kehityksestä.

## NÄKYMÄT

Tikkurila julkistaa ohjeistuksen (guidance) osavuositarkastuksissa ja tilinpäätöstiedotteessa sekä hallituksen toimintakertomuksessa. Tikkurila arvioi näkymiä ainoastaan siltä ajalta, kun se on kohtuullisesti mahdollista. Näkymät sisältävät johdon sanelun arvion tulevasta liikevaihdosta ja kannattavuudesta. Arvio voi sisältää myös muuta tietoa. Mitään muita ennusteita ei anneta eikä mihinkään muihin tulevaisuudennäkymiä koskeviin kysymyksiin vastata, ellei yhtiö päättää päivittää ohjaustaan, jolloin se julkaisee päivityksestä pörssitiedotteen. Kaikki päivitykset julkaistaan ilman aiheetonta viivästystä, kun saatavilla on riittävän selkeä näkemys tulevaisuudesta.

## VIESTINTÄ

Tikkurila on sitoutunut avoimuuteen, mikä merkitsee ennakoivaa, avointa, luotettavaa, johdonmukaista, puolueetonta ja ajankohtaista viestintää.

Tikkurilan osakkeet on listattu Nasdaq Helsinkiin. Tikkurila noudattaa tiukasti kaikkia listatuneita yhtiötä koskevia tiedonantovaatimuksia. Tikkurila noudattaa Suomen arvopaperimarkkinayhdistyksen laatimaa yhtiöiden hallinnointikoodia. Lisäksi Tikkurilan omat sisäiset politiikat, kuten yhteiskuntavastuu- ja liikepaperaatteet, ohjaavat viestintää.

Tikkurilan viestinnän tavoitteena on tukea yhtiön osakkeen arvon oikeaa muodostusta julkaisemalla riittävästi tietoa yhtiön taloudellisesta asemasta, strategiasta ja tavoitteista. Hallitus on hyväksynyt tiedonantopolitiikan, joka määrittelee pääperiaatteet rahoitusmarkkinoiden, sijoittajien ja muiden osapuolien kanssa viestimiselle. Tikkurilan verkkosivuilta löytyy kaikki tiedonantovelvollisuuden puitteissa julkistettu tieto.

## SUOMEN LISTAYHTIÖIDEN HALLINNOINTIKOODIN NOUDATTAMINEN

Suomen listayhtiöiden 1.10.2010 voimaanastunut hallinnointikoodi sisältää 55 suositusta. Koodi sisältää myös niin sanotun noudata tai selitä -periaatteen (comply or explain). Tikkurila noudattaa täysin hallintokoodin suosituksia.

## TARKEMPAA TIETOA HALLITUKSEN JA JOHDON JÄSENISTÄ

### HALLITUS

#### JARI PAASIKIVI

s. 1954, KTM

Toimitusjohtaja, Oras Invest Oy, vuodesta 2006 lähtien

Hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2010, jäsen vuodesta 2008

Palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja vuodesta 2012

Nimitystoimikunnan asiantuntijajäsen vuodesta 2011

Riippumaton yhtiöstä, mutta ei sen merkittävästä osakkeenomistajasta

Suomen kansalainen

Tikkurilan osakkeita 31.12.2014: 74 794 (31.12.2013: 73 594)

#### Keskeinen työkokemus

- Konsernin toimitusjohtaja, Oras Oy, 2002–2007
- Toimitusjohtaja, Oras Oy, 1994–2001
- Tehtaanjohtaja, Oras Oy, 1989–1994

#### Luottamustehtävät

- Kemira Oyj, hallituksen jäsen vuodesta 2012, hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2014
- Kemira Oyj, nimitystoimikunnan jäsen vuodesta 2009
- Oras Oy, hallituksen jäsen vuodesta 1982, hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2013
- Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma, hallituksen jäsen ja varapuheenjohtaja vuodesta 2014
- Teknologiateollisuus ry, hallituksen jäsen vuodesta 2006, hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2012
- Elinkeinoelämän keskusliitto ry, hallituksen jäsen vuodesta 2013

#### Aikaisemmat luottamustehtävät

- Uponor Oyj, hallituksen puheenjohtaja, 2008–2014
- Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma, hallintoneuvoston varsinainen jäsen, 2012–2014
- Keskuskaupakamari ry, hallituksen jäsen, 2004–2011 ja varapuheenjohtaja, 2007–2011

#### PETTERI WALLDÉN

s. 1948, DI

Hallituksen varapuheenjohtaja vuodesta 2010, jäsen vuodesta 2008

Palkitsemisvaliokunnan jäsen vuodesta 2012

Riippumaton hallituksen jäsen

Suomen kansalainen

Tikkurilan osakkeita 31.12.2014: 6 125 (31.12.2013: 5 346)

#### Keskeinen työkokemus

- Toimitusjohtaja, Alteams Oy, 2007–2010
- Toimitusjohtaja, Onninen Oy, 2001–2005
- Toimitusjohtaja, Ensto Oy, 1996–2001
- Toimitusjohtaja, Nokia Kaapeli Oy, 1990–1996
- Toimitusjohtaja, Sako Oy, 1987–1990

#### Luottamustehtävät

- Efla Oy, hallituksen jäsen vuodesta 2014

- Staffpoint Holding Oy, hallituksen jäsen vuodesta 2012
- Teleste Oyj, hallituksen jäsen vuodesta 2009
- Kuusakoski Group Oy, hallituksen jäsen vuodesta 2007
- Nokian Renkaat Oyj, hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2006
- SE Mäkinen Logistics Oy, hallituksen jäsen vuodesta 1996

#### Aikaisemmat luottamustehtävät

- ONE Nordic Holding Ab, hallituksen jäsen, 2011–2014
- Comptel Oyj, hallituksen jäsen, 2009–2014
- eQ Oyj, hallituksen jäsen, 2005–2011

#### Eeva Ahdekivi

s. 1966, KTM

Sijoitusjohtaja, Solidium Oy, vuodesta 2009 lähtien

Hallituksen jäsen vuodesta 2009

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja vuodesta 2010

Riippumaton hallituksen jäsen

Suomen kansalainen

Tikkurilan osakkeita 31.12.2014: 5 303 (31.12.2013: 4 524)

#### Keskeinen työkokemus

- Johtava erityisasiantuntija, Valtioneuvoston omistusohtausosasto, 2007–2009
- Johtaja, Pohjola Omaishuolto Oy, 2004–2006
- Partneri, Conventum Oyj, 1997–2003
- Johtaja, Merita Corporate Finance Oy, 1995–1997

#### Luottamustehtävät

- John Nurmisen Säätiö, hallituksen jäsen vuodesta 2014

#### Riitta Mynttinen

s. 1960, insinööri, MBA

Hallituksen jäsen vuodesta 2011

Tarkastusvaliokunnan jäsen vuodesta 2012

Riippumaton hallituksen jäsen

Suomen kansalainen

Tikkurilan osakkeita 31.12.2014: 3 041 (31.12.2013: 2 389)

#### Keskeinen työkokemus

- Vice President, Minerals Technologies Inc, 2005–2014
- Director, Rohm and Haas Company, 1998–2005
- Director, Ferro Corporation, 1996–1998
- Manager, Rohm and Haas Company, 1987–1996
- Research Chemist, NIF, 1986–1987
- Research Chemist, Tikkurila Oy, 1984–1986

#### Luottamustehtävät

- Suomen Rahapaja, hallituksen jäsen vuodesta 2010

#### Pia Rudengren

s. 1965, M.Sc. (BA & Econ.)

Hallituksen jäsen vuodesta 2009

Tarkastusvaliokunnan jäsen vuodesta 2010

Riippumaton hallituksen jäsen

Ruotsin kansalainen

Tikkurilan osakkeita 31.12.2014: 3 814 (31.12.2013: 3 162)

#### Keskeinen työkokemus

- Varatoimitusjohtaja, W Capital Management AB, 2001–2005
- Talousjohtaja, Investor AB, 1998–2001

#### Luottamustehtävät

- Kappahl AB, hallituksen jäsen vuodesta 2013
- Social Initiative Norden AB, hallituksen jäsen vuodesta 2008, hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2011
- Swedbank AB, hallituksen jäsen vuodesta 2009
- Duni AB, hallituksen jäsen vuodesta 2007

#### Aikaisemmat luottamustehtävät

- WeMind AB, hallituksen jäsen, 2007–2014
- Valmet Oyj, hallituksen jäsen, 12/2013–3/2014
- Metso Oyj, hallituksen jäsen, 2009–2013

#### HARRI KERMENEN

s. 1951, DI, MBA

Hallituksen jäsen vuodesta 2012

Palkitsemisvaliokunnan jäsen vuodesta 2012

Riippumaton hallituksen jäsen

Suomen kansalainen

Tikkurilan osakkeita 31.12.2014: 2 293 (31.12.2013: 1 641)

#### Keskeinen työkokemus

- Toimitusjohtaja, Kemira Oyj, 2008–2012
- Johtaja, Kemira Pulp&Paper -liiketoiminta-alue, 2006–2007
- Johtaja, Kemira Specialty -liiketoiminta-alue, 2000–2006
- Toimitusjohtaja, Kemira Pigments Oy, 2002–2003
- Hallintojohtaja, Kemira Chemicals Oy, 1996–2000
- Tehtaanjohtaja, Kemira Oyj:n Oulun tehtaat, 1994–1996
- Tuotantojohtaja, Kemira Kemi AB, 1990
- Projektipäällikkö, tehdasrakennushankkeet Suomessa, Ruotsissa, Belgiassa ja USA:ssa, Kemira Oy/Kemira Oyj, 1989–1994

#### Luottamustehtävät

- Harjavalta Oy, hallituksen jäsen vuodesta 2014
- Magsort Oy, hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2014
- Metgen Oy, hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2012
- Normet Oy, hallituksen jäsen vuodesta 2012
- Finnair Oyj, hallituksen jäsen vuodesta 2011, hallituksen varapuheenjohtaja vuodesta 2012

#### Aikaisemmat luottamustehtävät

- Finpro ry, hallituksen puheenjohtaja, 2011–2014
- Achemos Grupe, hallituksen jäsen, 2012–2014
- Outokumpu Oyj, hallituksen jäsen, 2012–2014
- Teollisuuden ja työnantajain keskusliiton (TT) säätiö, hallituksen jäsen, 2011–2013
- Kemianteollisuus ry, hallituksen puheenjohtaja, 2011–2012
- CEFIC, hallituksen jäsen, 2009–2012



## ALEKSEY VLASOV

s. 1957, Medical Doctor  
Johtaja, Geotech Holding, Moskova, vuodesta 2008 lähtien  
Hallituksen jäsen vuodesta 2012  
Riippumaton hallituksen jäsen  
Venäjän kansalainen  
Tikkurilan osakkeita 31.12.2014: 2 271 (31.12.2013: 1 619)

### Keskeinen työkokemus

- Deputy General Director, JSC Gazprom (Mezhregiongaz), Moskova, 2003–2008
- Johtaja, Russian Technology Fund, Pietari, 1995–2003
- Perustaja ja markkinointijohtaja, Association of Foreign Economic Cooperation "Nauka-Services", Pietari, 1987–1995

### Aikaisemmat luottamustehtävät

- Nokian Renkaat Oyj, hallituksen jäsen, 2006–2014

## KONSERNIN JOHTORYHMÄ

### ERKKI JÄRVINEN

s. 1960, KTM  
Toimitusjohtaja vuodesta 2009 lähtien  
Johtoryhmän puheenjohtaja vuodesta 2009  
Suomen kansalainen  
Tikkurilan palveluksessa vuodesta 2009  
Tikkurilan osakkeita 31.12.2014: 21 000 (31.12.2013: 14 000)

### Keskeinen työkokemus

- Toimitusjohtaja, Rautakirja Oy, 2001–2008
- Toimialajohtaja, kioskidivisioona, Rautakirja Oy, 1997–2001
- Markkinointijohtaja (Pohjoismaat), Vaasanmylly Oy, 1991–1996
- Toimitusjohtaja, Siljans Knäcke AB, 1995–1996
- Markkinointipäällikkö, Vaasanmylly Oy, 1990–1991
- Tuotepäällikkö, markkinointipäällikkö, Fazer Leipomot, Oy Karl Fazer Ab, 1984–1990

### Luottamustehtävät

- YIT Oyj, hallituksen jäsen vuodesta 2013
- CEPE (European Council of Paint, Printing Ink and Artists' Colours Industry), hallituksen jäsen vuodesta 2013
- Oy Snellman Ab, hallituksen jäsen (varapuheenjohtaja) vuodesta 2011
- East Office of Finnish Industries Oy, hallituksen jäsen vuodesta 2011
- Väriteollisuusyhdistys ry, hallituksen jäsen (varapuheenjohtaja) vuodesta 2009
- Kemianteollisuus ry, hallituksen jäsen vuodesta 2009
- Mainostajien Liitto, hallituksen jäsen vuodesta 2009
- Helsingin seudun kaupakamari, hallituksen jäsen vuodesta 2009
- Taloudellinen tiedotustoimisto ry, hallituksen jäsen vuodesta 2007
- Elinkeinoelämän keskusliitto, Uudenmaan aluejohtokunnan jäsen vuodesta 2011

### Aikaisemmat luottamustehtävät

- Sannäsin Kartano Oy, hallituksen jäsen, 2008–2010
- Luottokunta, hallintoneuvoston jäsen, 2006–2008
- IBA (the International Book and Press Retailers Association), hallituksen puheenjohtaja, 2006–2008
- Liikkeenjohdon Instituutin Säätiö, hallituksen jäsen, 2005–2008
- Kaupan Liitto ry, hallituksen jäsen, 2005–2008
- Sanoma Oyj, johtoryhmän jäsen, 2001–2008

### JUKKA HAVIA

s. 1968, KTM  
Chief Financial Officer (CFO) vuodesta 2010 lähtien  
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2010  
Suomen kansalainen  
Tikkurilan palveluksessa vuodesta 2010  
Tikkurilan osakkeita 31.12.2014: 6 000 (31.12.2013: 4 000)

### Keskeinen työkokemus

- Varatoimitusjohtaja, Ruukki Group Oyj, 2008–2010
- Talous- ja hallintojohtaja, Ruukki Group Oyj, 2005–2008
- Talousjohtaja, Helsingin kaupparakorkeakoulun ylioppilaskunta, 2001–2005
- Toimitusjohtaja, KY-Palvelu Oy, 2001–2005
- Talousjohtaja, RSL Com Finland Oy, 1997–2001
- Controller, Oy Canon Ab, 1995–1997

### Luottamustehtävät

- Leipurin Oyj, hallituksen jäsen vuodesta 2014
- Aalto-yliopiston ylioppilaskunta, taloustoimikunnan jäsen vuodesta 2010

### JANNO PAJU

s. 1971, ekonomi  
Chief Commercial Officer vuodesta 2012 lähtien  
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2000  
Viron kansalainen  
Tikkurilan palveluksessa vuodesta 1993  
Tikkurilan osakkeita 31.12.2014: 6 025 (31.12.2013: 4 025)

### Keskeinen työkokemus

- Senior Vice President, SBU East, Tikkurila Oy, 2009–2011
- Group Vice President, Deco Eastern Europe liiketoimintayksikkö, Tikkurila Oy, 2004–2009
- Toimitusjohtaja, Tikkurila Polska S.A., 2000–2004
- Kaupallinen johtaja, Tikkurila-Baltcolor Sp. z.o.o., 1998–2000

### PETRI MIETTINEN

s. 1968, KTM  
Senior Vice President, Supply Chain Management & HSEQ vuodesta 2007 lähtien  
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2007  
Suomen kansalainen  
Tikkurilan palveluksessa vuodesta 2007  
Tikkurilan osakkeita 31.12.2014: 6 000 (31.12.2013: 4 000)

### Keskeinen työkokemus

- Osto- ja logistiikkajohtaja, Marine-liiketoiminta, ABB, 2002–2007

- Talousjohtaja (oman toimen ohella), Marine-liiketoiminta, ABB, 2003–2004
- Business controller, Marine-liiketoiminta, ABB, 2000–2002
- Controller, projektipäällikkö, sähkökoneliiketoiminta, ABB, 1997–2000

### Luottamustehtävät

- Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry, hallituksen jäsen vuodesta 2014

### KENNETH SUNDBERG

s. 1965, DI, tekniikan tohtori, eMBA  
Senior Vice President, Research, Development and Innovation (RDI) vuodesta 2010 lähtien  
Johtoryhmän jäsen vuodesta 2010  
Suomen kansalainen  
Tikkurilan palveluksessa vuodesta 2010  
Tikkurilan osakkeita 31.12.2014: 6 000 (31.12.2013: 4 000)

### Keskeinen työkokemus

- Johtaja, Innovation Center Paper, Ciba, 2007–2009
- Toimitusjohtaja, Top Analytica Oy Ab, 2006–2007
- Tutkimus- ja kehitysjohtaja, liimat ja tärkkelys, Ciba Specialty Chemicals Oy, 2004–2006
- Tutkimuspäällikkö, erikoiskemikaalit, Raisio Chemicals Oy, 2002–2004

### Luottamustehtävät

- Finnish Wood Research Oy, hallituksen jäsen vuodesta 2014
- Åbo Akademi, Process Chemistry Center (ÅAU), teollisuuden edustaja vuodesta 2005

### Aikaisemmat luottamustehtävät

- Finnish Wood Research, hallituksen jäsen, 2010–2012
- Top Analytica Oy Ab, hallituksen varajäsen 2008–2010