

kemira

Where water
meets chemistry™

Selvitys

HALLINTO- JA OHJAUS-
JÄRJESTELMÄSTÄ

2014



Sisältö

SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ 2014	3
HENKILÖTIEDOT	8
RISKIENHALLINTA	11
JOHDON PALKKA- JA PALKKIOSELVITYS	14

SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUS- JÄRJESTELMÄSTÄ 2014

YLEISTÄ

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

Lisäksi Kemira noudattaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia, joka on julkisesti saatavilla Internet-osoitteessa www.cgfinland.fi.

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 24.3.2014. Siihen osallistui henkilökohtaisesti tai valtakirjalla 611 osakkeenomistajaa, jotka edustivat noin 55 prosenttia yhtiön äänivallasta. Yhtiökokoukseen liittyvät asiakirjat ovat saatavissa Kemiran Internet-sivuilla www.kemira.fi > Sijoittajat > Hallinto > Yhtiökokous.

NIMITYSTOIMIKUNTA

Vuoden 2012 yhtiökokous päätti perustaa osakkeenomistajista tai osakkeenomistajien edustajista koostuvan nimitystoimikunnan valmistelemaan 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 asiantuntijajäsenenä Kemira Oyj:n hallituksen puheenjohtaja. Nimitystoimikunnan jäsenet 31.8.2014 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 2014 aikana yhden kerran. 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 24.3.2014 Kemira Oyj:n hallitukseen kuusi (aiemmin viisi) jäsentä. Hallitukseen valittiin uudeksi jäseniksi Winnie Fok, Juha Laaksonen, Jari Paasikivi ja Kerttu Tuomas, ja uusiksi jäseniksi valittiin Wolfgang Büchele ja Timo Lappalainen. Hallituksen puheenjohtajaksi valittiin Jari Paasikivi ja varapuheenjohtajaksi Kerttu Tuomas. Jukka Viinanen toimi hallituksen puheenjohtajana vuoden 2014 yhtiökokoukseen saakka.

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 yli 10 % Kemira Oyj:n osakkeista. Hallituksen jäsenten henkilötiedot ovat jäljempänä kohdassa Henkilötiedot 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 kutsumisesta 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 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 konsernitilinpäätös 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 keskustelee tilintarkastajan kanssa yhtiön tilintarkastuksesta. Hallitus arvioi toimintaansa ja työskentelytapojaan vuosittain.

Vuonna 2014 hallitus kokoontui 13 kertaa. Jäsenten osallistumisaktiivisuus oli 97,3 %.

HALLITUKSEN PALKITSEMINEN

Hallituksen palkitseminen on kuvattu kohdassa Johdon 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 liiketapaperiaatteiden (Kemira Code of Conduct) mukaisesti. Valiokunta raportoi kokouksistaan hallitukselle.

Tarkastusvaliokunta muodostuu hallituksen keskuudestaan valitsemista kolmesta jäsenestä, joiden tulee olla yhtiöstä riippumattomia ja joista vähintään yhden tulee olla riippumaton merkittävistä osakkeenomistajista.

Vuoden 2014 yhtiökokouksen jälkeen hallitus valitsi Juha Laaksosen valiokunnan puheenjohtajaksi ja jäseniksi Jari Paasikiven ja Timo Lappalaisen. Vuoden 2014 yhtiökokoukseen saakka valiokunnan puheenjohtajan toimi Juha Laaksonen ja jäsenenä Jari Paasikivi.

Tarkastusvaliokunta kokoontui vuoden 2014 aikana 5 kertaa ja jäsenten osallistumisaktiivisuus oli 100 %.

HENKILÖSTÖ- JA PALKITSEMISVALIOKUNTA

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta (24.3.2014 saakka palkitsemisvaliokunta) muodostuu hallituksen keskuudestaan valitsemista kolmesta jäsenestä, joista enemmistön tulee olla yhtiöstä riippumattomia. Hallitus on hyväksynyt henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnalle työjärjestyksen, jonka mukaan valiokunta avustaa hallitusta valmistamalla 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.

Vuoden 2014 yhtiökokouksen jälkeen hallitus valitsi henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajaksi Jari Paasikiven ja jäseniksi Kerttu Tuomaksen ja Juha Laaksosen. Yhtiökokoukseen asti palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajana toimi Jukka Viinanen, ja Kerttu Tuomas sekä Jari Paasikivi olivat jäseniä.

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta kokoontui vuoden 2014 aikana 4 kertaa. Jäsenten osallistumisaktiivisuus oli 100 %. Valiokunta raportoi kokouksistaan hallitukselle.

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 1.5.2014 alkaen Jari Rosendal ja toimitusjohtajan sijaisena toimii lakiasiainjohdaja Jukka Hakkila. 30.4.2014 saakka toimitusjohtajana oli Wolfgang Büchele. Toimitusjohtaja ja toimitusjohtajan sijainen lähipiireineen eivät ole olennaisissa liikesuhteissa yhtiöön.

Toimitusjohtajan ja hänen sijaisensa henkilötiedot ovat jäljempänä kohdassa Henkilötiedot ja omistustiedot jäljempänä kohdassa Sisäpiirihallinto. Toimitusjohtajan toimisuhteeseen kuuluvat taloudelliset etuudet on kuvattu kohdassa Johdon palkka- ja palkkioselvitys.

KONSERNIN JOHTORYHMÄ

Kemiran johtoryhmän (Management Board) muodostavat toimitusjohtaja Jari Rosendal, Petri Helsky (johtaja, Paper; 1.1.2015 alkaen: johtaja, 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) sekä Michael Löffelmann (johtaja, projektit ja tuotantoteknologia). Heidän lisäksi johtoryhmässä ovat toimineet vuonna 2014 seuraavat henkilöt: Hilton Casas de Almeida (johtaja, Etelä-Amerikka, 31.3.2014 asti), Joe Chan (johtaja, APAC, 31.12.2014 asti), Randy Owens (johtaja, Oil & Mining ja NAFTA, 31.1.2014 asti), Hannu Virolainen (johtaja, ChemSolutions ja EHSQ, 31.3.2014 asti) ja Frank Wegener (johtaja, Municipal & Industrial ja EMEA, 31.10.2014 asti).

Johtoryhmän puheenjohtajana toimii toimitusjohtaja ja sihteerinä konsernin lakiasiaintoimittaja. Johtoryhmä on vastuussa yhtiön pitkän aikavälin strategisesta kehittämisestä.

Johtoryhmän jäsenten henkilötiedot ja vastuualueet on esitetty jäljempänä kohdassa Henkilötiedot ja omistustiedot jäljempänä kohdassa Sisäpiirihallinto. Johtoryhmän jäsenten palkitsemista koskeva päätöksentekojärjestys ja keskeiset periaatteet on kuvattu kohdassa Johdon palkkaja palkkioselvitys.

KONSERNIN ORGANISAATIO

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

Segmentteillä 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 päätöksentekoolimia 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 laati- mien 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, liiketapaperiaatteet (Kemira Code of Conduct) ja konsernitason poliittiset ja toimintaohjeet ohjaavat yhtiön hallinnointia ja sisäistä valvontaa. Sisäiset ohjeet ja liiketapaperiaatteet 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, liiketapaperiaatteiden 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 lakiasiaintoimittajan erikseen määrittelemissä tehtävissä toimivat henkilöt.

Kemira Oyj noudattaa NASDAQ OMX 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 osavuositarkastuksen tai tilinpäätöstiedotteen julkistamista. Kemira on päättänyt noudattaa tältä osin pidempää ajanjaksoa kuin NASDAQ OMX Helsinki Oy:n sisäpiiriohjeen 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 31.12.2014 ja 31.12.2013. Omistukset sisältävät henkilökohtaisen omistuksen lisäksi myös lähipiirin sekä määrävalta-yhteisöjen omistukset. Ajantasainen sisäpiiri-luettelo samoin kuin päivitetty omistustiedot ovat yhtiön internetsivuilla osoitteessa www.kemira.fi > Sijoittajat > Hallinto > Sisäpiiri.

Sisäpiiriomistukset	31.12.2014 osakkeita, kpl	31.12.2013 osakkeita, kpl
Hallitus		
Büchele Wolfgang	100 957	99 657
Fok Winnie	5 200	3 900
Laaksonen Juha	7 327	5 702
Lappalainen Timo	1 300	ei sisäpiirissä
Paasikivi Jari	209 066	130 655
Tuomas Kerttu	7 017	5 392
Hallituksen entiset jäsenet		
Viinanen Jukka	ei sisäpiirissä	10 191
Johtoryhmän jäsenet		
Castrén Petri	2 500	500
Chan Joe	0	0
Fagerholm Heidi	0	0
Helsky Petri	71 501	71 501
Johansen Tarjei	0	ei sisäpiirissä
Löffelmann Michael	0	ei sisäpiirissä
Rosendal Jari	10 000	ei sisäpiirissä
Salminen Antti	3 000	0
Salonen Eeva	26 589	26 589
Johtoryhmän entiset jäsenet		
Casas de Almeida Hilton	ei sisäpiirissä	70 719
Owens Randy	ei sisäpiirissä	72 570
Virolainen Hannu	ei sisäpiirissä	20 166
Wegener Frank	ei sisäpiirissä	13 366
Toimitusjohtajan sijainen		
Hakkila Jukka	57 856	57 856
Tilintarkastaja		
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 lakiasiaintoimintajalle. 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 2014 yhtiökokous valitsi Kemira Oyj:n tilintarkastajaksi Deloitte & Touche Oy:n. Päävastuullisena tilintarkastajana toimii KHT Jukka Vattulainen.

Vuonna 2014 tilintarkastajalle (Deloitte) maksettiin maailmanlaajuisesti tilintarkastamiseen liittyviä palkkioita 1,4 miljoonaa euroa. Lisäksi maksettiin muista palveluista palkkioita 2,6 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 organisaatiotasolla osana konsernin päivittäistä toimintaa.

Riskeistä ja riskienhallinnasta on kerrottu tarkemmin kohdassa Riskienhallinta sekä Kemiran Internet-sivuilla 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 vastualueet. Konsernitason talousfunktiot tukevat, valvovat, opastavat ja tarjoavat koulutusta maantieteellisten alueiden ja segmenttien talousorganisaatioille. Lisäksi konsernitason talousfunktiot 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 taloudellisissa raportoinnissa että sisäisessä valvonnassa, sillä raportointi ja monet valvontatoimenpiteet, muun muassa prosessien monitorointi, perustuvat tietotekniikkaan.

Sisäisen tarkastuksen toiminto tehtävineen ja vastualueineen 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. Riskianalyyssissään 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. Poliitikkojen 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 vastualueidensa 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 riskidokumentaatiossa 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.

HENKILÖTIEDOT

Lisätietoa hallituksesta ja johtoryhmästä on saatavilla osoitteessa www.kemira.com.

HALLITUS



JARI PAASIKIVI
s. 1954

- Suomen kansalainen
- Vuorineuvos
- Kauppatieteiden maisteri
- Hallituksen puheenjohtaja
- Riippumaton yhtiöstä
- Toimitusjohtaja Oras Invest Oy:ssä, joka omistaa yli 10 % 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

Hallituksen entiset jäsenet vuonna 2014:

JUKKA VIINANEN
s. 1948
Vuorineuvos, Diplomi-insinööri
Hallituksen puheenjohtaja 24.3.2014 asti

HENKILÖTIEDOT

TOIMITUSJOHTAJA, TOIMITUSJOHTAJAN
SIJAINEN JA JOHTORYHMÄN JÄSENET 31.12.2014



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



JUKKA HAKKI
s. 1960
Oikeustieteen kandidaatti
Lakiasianjohtaja
Toimitusjohtajan sijainen,
johtoryhmän sihteeri



PETRI CASTRÉN
s. 1962
Oikeustieteen kandidaatti,
MBA
Talousjohtaja



HEIDI FAGERHOLM
s. 1964
Tekniikan tohtori
Teknologiajohtaja



PETRI HELSKY
s. 1966
Diplomi-insinööri,
Kauppatieteiden maisteri
Johtaja, Paper
1.1.2015 alkaen Johtaja,
Paper ja APAC



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



MICHAEL
LÖFFELMANN
s. 1970
Tekniikan tohtori
Johtaja, Projektit ja
tuotantoteknologia
1.11.2014 alkaen

HENKILÖTIEDOT

TOIMITUSJOHTAJA, TOIMITUSJOHTAJAN
SIJAINEN JA JOHTORYHMÄN JÄSENET 31.12.2014



ANTTI SALMINEN
s. 1971
Tekniikan tohtori
Johtaja, Municipal &
Industrial sekä Eurooppa,
Lähi-Itä ja Afrikka



EEVA SALONEN
s. 1960
Kasvatustieteen maisteri
Henkilöstöjohtaja

Johtoryhmän entiset jäsenet vuonna 2014:

HILTON CASAS DE ALMEIDA
s. 1961
Luonnontieteiden kandidaatti
Johtaja, Etelä-Amerikka
31.3.2014 asti

JOE CHAN
s. 1956
Executive MBA (CEIBS)
Johtaja, APAC
31.12.2014 asti

RANDY OWENS
s. 1964
Luonnontieteiden kandidaatti, MBA
Johtaja, Oil & Mining ja NAFTA
31.1.2014 asti

HANNU VIROLAINEN
s. 1963
Kauppatieteiden maisteri, maatalous- ja
metsätieteiden maisteri
Johtaja, ChemSolutions ja EHSQ
31.3.2014 asti

FRANK WEGENER
s. 1962
Teknisen kemian tohtori
Johtaja, Municipal & Industrial ja EMEA
30.10.2014 asti

RISKIENHALLINTA

Kemiran riskienhallintapolitiikan ja -periaatteiden tehokas soveltaminen ja järjestelmällinen täytönpano 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 riskienhallintakehyksien 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 suunnitteluun, 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 raportoidaan säännöllisesti sekä sisäisesti että osana Kemira Oyj:n ulkoista raportointia.

Kustannusedun saavuttamiseksi ja riittävän suojaustason varmistamiseksi osa Kemiran riskienhallintatoimenpi-

teistä hoidetaan keskitetysti. Tällaisia ovat esimerkiksi tietyt konsernin vakuutusohjelmat, kuten toiminta- ja tuotevastuuvakuutus, kuljetusvakuutus, omaisuus- ja keskeytysvakuutukset sekä rahoitusriskien suojaustoimet.

KEMIRAN RISKEISTÄ

Edellisuosien tapaan riskienhallinta oli osa strategiaprozessia vuonna 2014. 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 (esim. öljynporauksessa) 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 ilmastomuutoksesta 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 (esim. REACH, EU:n rikkidioksididirektiivi) voivat vaikuttaa Kemiran kannattavuuteen korkeampien tuotanto- ja kuljetuskustannusten muodossa. Kyseiset muutokset voivat kuitenkin myös luoda Kemiralle uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Kemira seuraa jatkuvasti sääntelyä koskevaa vuoropuhelua ollakseen tietoinen sen myyntiin, tuotesuunnitteluun ja tuotekehitykseen mahdollisesti vaikuttavaan lainsäädäntöön ja sääntelyyn suunniteltavista muutoksista. Sääntelyn vaikutukset otetaan järjestelmällisesti huomioon strategisessa päätöksenteossa. Kemira osallistuu myös aktiivisesti sääntelyä koskevaan vuoropuheluun silloin kuin se on mahdollista sekä toimialan ja liiketoiminnan näkökulmasta perusteltua.

KILPAILU

Kilpailuilla ja nopeasti muuttuvilla markkinoilla toimiminen luo itsessään riskin tavoitteiden saavuttamiselle. Kemiran päätoimialoille pyrkivät uudet toimijat saattavat käyttää aggressiivisiä keinoja kilpailuedun saavuttamiseksi, mikä saattaa heikentää Kemiran tulosta. Tärkeimpien kilpailijoiden aseman vahvistuminen on riski, sillä se voi heikentää omaa markkina-asemaamme.

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 konsernitason että segmentteittäin jatkuvan kilpailutilanneseurannan avulla. Kemira pyrkii vastaamaan kilpailutilanteeseen asiakassuhteiden sekä tuotteiden ja palvelujen aktiivisella kehittämisellä erottuakseen paremmin kilpailijoista.

MAAILMANTALouden TILANNE

Maailman talouden epävarmuuksiin ja geopolitiiseen kehitykseen liittyy suoria tai epäsuoria riskejä, kuten maailman BKT:n hitaan kasvun jatkuminen sekä Ukrainan tilanteen kielteinen kehitys. Nämä seikat voivat vaikuttaa epäsuotuisasti Kemiran tuotteiden kysyntään. 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.

VAHINKORISKIT

Kemiran tuotantotoimintaan liittyy useita vahinkoriskejä, kuten tulipalot ja räjähdykset, luonnonkatastrofit, ympäristöriskit sekä työterveys- ja työturvallisuusriskit. Systemaattisella asetettujen tavoitteiden toteuttamisella, sertifioituilla 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 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. Erilaistaviin ja vastuullisiin tuotteisiin ja prosesseihin keskittyminen on jatkunut Kemirassa muun muassa johdon innovaatiokoulutuksen, innovaatioyhteisön perustamisen, ja innovaatiokilpailun kautta. Kemira seuraa jatkuvasti uusien (viimeisten viiden vuoden aikana lanseerattujen) tuotteiden ja sovellusten myyntiä.

YRITYSOSTOT

Yritysosotot 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. Epäorgaaniseen 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 yritysosojen aktiiviseen hallintaan. Mahdollisten yritysosojen arvioinnissa sekä niihin liittyvissä transakzioissa ja integraatioissa käytetään myös ulkoisia neuvonantajia. Kemira on myös kehittänyt yritystomennettelyjään 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. Tietyt 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 tehoton 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

Kilpailukyvyyn 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 tulevaisuudessakin.

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

JOHDON PALKKA- JA PALKKIOSELVITYS

Tämä Johdon palkka- ja palkkioselvitys on Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin (Corporate Governance) 2010 suosituksessa nro 47 tarkoitettu kuvaus johdon palkitsemisesta Kemira Oyj:ssä.

HALLITUKSEN PALKKIOT

Yhtiökokous päättää hallituksen jäsenille maksettavista palkkioista yhdeksi toimikaudeksi kerrallaan. Vuonna 2014 varsinaisen yhtiökokouksen päätöksen mukaisesti hallituksen jäsenille maksettiin vuosipalkkiota ja kokouspalkkiota.

Vuosipalkkiot olivat seuraavat:

- puheenjohtaja 74 000 euroa vuodessa,
- varapuheenjohtaja sekä tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja 45 000 euroa vuodessa ja
- muut jäsenet 36 000 euroa vuodessa.

Kokouspalkkiota maksettiin 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 maksettiin rahana.

Matkustuskustannukset korvattiin Kemiran matkustussäännön mukaan.

Yhtiökokous päätti lisäksi, että hallituksen vuosipalkkiot 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.–31.3.2014 oli julkistettu.

Hallituksen jäsenille maksettiin 5.5.2014 seuraavat osakemäärät osana vuoden 2014 yhtiökokouksen päättämää vuosipalkkiota:

- puheenjohtaja 2 671 osaketta,
- varapuheenjohtaja sekä tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja 1 625 osaketta ja
- muut jäsenet 1 300 osaketta.

Palkkiona saatujen osakkeiden omistamiseen ei liity erityisiä ehtoja.

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

Hallituksen jäsenten palkkiot sisältäen vuosipalkkion ja kokouspalkkiot	2014 (euroa)	2013 (euroa)
Jari Paasikivi, puheenjohtaja	86 733	56 710
Wolfgang Büchele (24.3.2014 lähtien)	43 573	-
Winnie Fok	66 973	66 968
Juha Laaksonen	57 916	56 710
Timo Lappalainen (24.3.2014 lähtien)	42 973	-
Kerttu Tuomas, varapuheenjohtaja	54 916	47,168
Jukka Viinanen (puheenjohtaja 24.3.2014 asti)	2 400	84 923
Elizabeth Armstrong (26.3.2013 asti)	-	7 200
Yhteensä	355 484	322 678

TOIMITUSJOHTAJAN, TOIMITUSJOHTAJAN SIJAISEN JA MUUN JOHTORYHMÄN PALKKIOT JA ETUISUUDET

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.

Vuonna 2014 toimitusjohtaja Wolfgang Büchelen vuotuinen peruspalkka oli 680 000 euroa/vuosi sisältäen vapaan autoedun ja matkapuhelinedun. Hänelle maksettiin hänen toimiessaan toimitusjohtajana ajalla 1.1.–30.4.2014 yhteensä 448 261 euroa sisältäen peruspalkan, luontoisedut sekä 157 039 euron tulospalkkion. Wolfgang Büchelille ei maksettu osakepalkkiota vuonna 2014.

Vuonna 2014 toimitusjohtaja Jari Rosendalin vuotuinen peruspalkka oli 567 000 euroa/vuosi sisältäen vapaan autoedun ja matkapuhelinedun. Hänelle maksettiin hänen toimiessaan toimitusjohtajana ajalla 1.5.–31.12.2014 yhteensä 360 000 euroa sisältäen peruspalkan ja luontoisedut. Jari Rosendalille ei maksettu tulos- eikä osakepalkkiota.

Toimitusjohtaja Jari Rosendal kuuluu Työntekijän eläkelain (TyEL) piiriin, joka tarjoaa palvelusaikaan ja työansioihin perustuvan eläketurvan laissa säädetyllä tavalla. Toimitusjohtajan eläkeikä on 63 vuotta.

Toimitusjohtajalla, hänen sijaisellaan ja johtoryhmän jäsenillä ei ole erillistä lisäeläkejärjestelmää.

Toimitusjohtajan irtisanomisaika on molemmin puolin 6 kuukautta. Toimitusjohtajalle maksetaan 12 kuukauden palkkaa vastaava korvaus, mikäli yhtiö irtisanoo hänet.

Toimitusjohtajan, toimitusjohtajan sijaisen ja muiden johtoryhmän jäsenten palkkiot	Palkka luontois-etuineen (euroa)	Suoritus-perusteinen tulos-palkkio (euroa)	Suoritus-perusteinen osake-palkkio(euroa)	2014 (euroa)	2013 (euroa)
Toimitusjohtaja Wolfgang Büchele (30.4.2014 asti)	291 222	157 039	-	448 261	964 566
Toimitusjohtaja Jari Rosendal (1.5.2014 alkaen)	360 000	-	-	360 000	-
Toimitusjohtajan sijainen Jukka Hakkila *	178 810	41 059	-	219 869	161 557
Muu johtoryhmä yhteensä	3 325 949	567 509	-	3 893 458	2 472 568

* Jukka Hakkila on johtoryhmän sihteeri, mutta ei ole johtoryhmän jäsen

PÄÄTÖKSENTEKOJÄRJESTYS JA PALKITSEMISEN KESKEISET PERIAATTEET

Hallitus päättää toimitusjohtajan, toimitusjohtajan sijaisen ja johtoryhmän muiden jäsenten palkoista, palkkioista ja toimisuhteiden ehdoista. Hallituksen henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta avustaa hallitusta valmistelemalla toimitusjohtajan, hänen sijaisensa ja johtoryhmän jäsenten palkitsemiseen sekä yhtiön palkitsemisjärjestelmiin ja pitkän aikavälin kannustinohjelmiin liittyviä asioita.

Tulospalkkiot määräytyvät hallituksen määrittelemien konsernin tulostavoitteiden ja henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumisen perusteella tilikausittain. Toimitusjohtajalla tulospalkkio voi olla enintään 60 % vuosipalkasta, toimitusjohtajan sijaisella enintään 50 % vuosipalkasta ja muilla johtoryhmän jäsenillä enintään 50–70 % vuosipalkasta. Tilikaudella 2014 tulospalkkio konsernin tulostavoitteiden osalta määräytyi Kemira-konsernin myyntikatteen, liikevoiton sekä kassavirran perusteella.

STRATEGISEN JOHDON OSAKEPALKKIOJÄRJESTELMÄ 2012–2014

Strategiselle johdolle on suunnattu pitkän aikavälin osakepalkkiojärjestelmä, joka oli voimassa 2012–2014. Hallitus perusti tämän pitkän aikavälin osakepalkkiojärjestelmän helmikuussa 2012. Tähän ohjelmaan kuuluivat toimitusjohtaja, toimitusjohtajan sijainen ja johtoryhmän jäsenet. Osakepalkkion saamisen ehtona on hallituksen asettamien ansaintakriteerien saavuttaminen. Järjestelmässä käytetään sekä yhtiön sisäistä että ulkopuoliseen vertailuun perustuvaa ansaintakriteeriä. Sisäinen ansaintakriteeri on jaettu kolmeen yhden vuoden pituiseen ansaintajaksoon: 2012, 2013 ja 2014. Osakepalkkion maksaminen perustuu käyttökatteen (EBITDA) ja nettovolan kehityksen perusteella lasketun sisäisen arvon (intrinsic value) tavoitteen saavuttamiseen. Järjestelyyn sisältyy lisäksi kolmen vuoden jaksolle asetettu yhtiön ulkopuoliseen vertailuun perustuva tavoite, joka on sidottu osakkeen kokonaistuoton suhteelliseen kehitykseen (TSR) vuosina 2012–2014. Johtavana ajatuksena on, että palkkio maksetaan vain erinomaisen suorituksen perusteella.

Pitkän aikavälin osakepalkkiojärjestelmän nojalla kolmen vuoden jaksolta suoritettava kokonaispalkkio ei voi ylittää toimitusjohtajan kohdalla 120 %:a eikä muiden osallistujien kohdalla 100 %:a osallistujan bruttopalkkasta samalta jaksolta. Soveltuvat verot vähennetään bruttopalkkiosta ja jäljelle jäävä nettoarvo suoritetaan osallistujille Kemiran osakkeina.

Järjestelyn perusteella ansaitut osakkeet on omistettava vähintään kaksi vuotta kunkin palkkiosuorituksen jälkeen. Lisäksi järjestelyyn osallistuvien on niin kauan kuin he ovat tämän järjestelyn osallistujia pidettävä 50 % osakepalkkiojärjestelmien perusteella saaduista osakkeista, kunnes he omistavat Kemiran osakepohjaisten kannustinjärjestelmien nojalla saatuja Kemiran osakkeita arvoltaan vähintään vuosittaista bruttopalkkaansa vastaavan määrän.

Palkkioina luovutettavat osakkeet ovat yhtiön hallussa olevia omia osakkeita tai julkisesta kaupankäynnistä hankittuja Kemira Oyj:n osakkeita. Yhtiön omien osakkeiden hankintavaltuuksista ja osakeantivaltuuksista päättää yhtiökokous.

Strategisen johdon jäsenille suunnatun pitkän aikavälin osakepalkkiojärjestelmän lisäksi Kemiralla oli muille avainhenkilöille suunnattu osakepohjainen kannustinjärjestely. Strategisen johdon jäsenille suunnattuun osakepalkkiojärjestelmään osallistuneet eivät osallistuneet muille avainhenkilöille suunnattuun osakepohjaiseen kannustinjärjestelyyn.

OSAKEPALKKIOJÄRJESTELMÄ 2015–2017

Kemira Oyj:n hallitus on päättänyt 15.12.2014 perustaa uuden pitkän aikavälin osakepohjaisen kannustinjärjestelmän ryhmälle Kemiran avainhenkilöitä. Uuden 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. Uusi kannustinjärjestelmä korvaa aiemmat strategisen johdon osakepalkkiojärjestelmän 2012–2014 ja avainhenkilöille suunnatun osakepalkkiojärjestelmän.

Uudessa 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 perustuu 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 toimisuhte 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 toimosuhde päättyy sitouttamisjakson aikana, hänen on pääsääntöisesti palautettava palkkiona annetut osakkeet vastikkeetta.

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.

Osakepalkkiojärjestelmän kohderyhmään kuuluu noin 90 henkilöä. Järjestelmän vuoden 2015 ansaintajakson perusteella maksettavat palkkiot vastaavat yhteensä enintään noin 585 000 Kemira Oyj:n osakkeen arvoa ja lisäksi veroja varten maksettavan raha-osuuden.