

AMER SPORTSIN SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ

YLEISTÄ

Osakeyhtiölain ja Amer Sports Oyj:n (jäljempänä "Amer Sports" tai "yhtiö") yhtiöjärjestyksen määräysten mukaan yhtiön valvonta ja hallinto on jaettu yhtiökokouksen, hallituksen ja toimitusjohtajan kesken. Osakkeenomistajat osallistuvat Amer Sportsin valvontaan ja hallintoon osallistumalla päätöksentekoon yhtiökokouksissa. Yhtiökokoukset kutsutaan yleensä koolle yhtiön hallituksen toimesta. Tämän lisäksi yhtiökokous kutsutaan koolle, jos Amer Sportsin tilintarkastaja tai osakkeenomistajat, jotka edustavat vähintään kymmenesosaa kaikista yhtiön kaikista osakkeista, sitä kirjallisesti pyytävät.

Amer Sportsin osakkeet on listattu Nasdaq OMX Helsingin Pörssissä. Lisäksi Amer Sportsilla on Level I American Depositary Receipt ("ADR") -ohjelma. ADR-todistuksilla käydään kauppaa Yhdysvalloissa. Kaksi ADR-todistusta vastaa yhtä Amer Sportsin osaketta.

CORPORATE GOVERNANCE

Amer Sportsin päätöksenteossa ja hallinnossa noudatetaan osakeyhtiölakia, arvopaperimarkkinalakia sekä Nasdaq OMX Helsingin Pörssin sääntöjä, Amer Sportsin yhtiöjärjestyksestä sekä Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia 2008. Amer Sports noudattaa hallinnointikoodia poikkeuksetta. Hallinnointikoodi on nähtävissä osoitteessa www.cgfinland.fi.

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on laadittu noudattaen Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin 2008 suositusta 51 sekä Arvopaperimarkkinalakia (2. luvun 6 §). Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on laadittu erillään Amer Sportsin toimintakertomuksesta ja tilinpäätöksestä.

HALLITUS

Hallituksen kokoonpano ja toimikausi

Amer Sportsin hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä vastaa hallitus. Varsinainen yhtiökokous valitsee vähintään viisi ja enintään seitsemän hallituksen jäsentä yhden vuoden toimikaudeksi. Valintahetkellä 66 vuotta täyttänyt henkilö ei voi tulla valituksi hallituksen jäseneksi.

Hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuuden vähintään kerran vuodessa tai tarvittaessa useammin. Kaikki hallituksen jäsenet ovat velvollisia toimittamaan hallitukselle tarvittavat tiedot heidän riippumattomuutensa arvioimiseksi.

Hallituksen työjärjestys ja kokouskäytännöt

Amer Sportsin hallitus hyväksyy vuosittain työtään ohjaavan työjärjestyksen sekä kokousaikataulun. Työjärjestys sisältää kussakin kokouksessa normaalien raportoitavien ja käsiteltävien asioiden lisäksi käsiteltävät erityisteemat. Työjärjestykseen sisältyvät myös ajankohdat, jolloin hallituksen jäsenet tutustuvat yhtiön ja sen yhteistyökumppaneiden toimintoihin, sekä vuosittainen, kauden lopulla tehtävä itsearviointi hallituksen toiminnasta. Hallituksen perustamat valiokunnat avustavat hallitusta niiden vastuulle kuuluvien asioiden suhteen.

Hallitus kokoontuu kahdeksasta kymmeneen (8–10) kertaa vuodessa ennalta määritellyn kokousaikataulun mukaisesti. Tämän lisäksi hallitus voi kokoontua tarvittaessa. Hallitus kokoontuu vähintään kerran vuodessa ilman yhtiön johdon edustajia. Toimitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja osallistuvat hallituksen kokouksiin, ja lakiasiaintoimittaja toimii hallituksen sihteerinä. Amer Sportsin muut johtajat osallistuvat kokouksiin tarvittaessa.

Kokousaineistot toimitetaan hallituksen jäsenille etukäteen ja kaikki kokoukset dokumentoidaan.

Hallituksen tärkeimmät tehtävät

Hallituksen tehtävät ja vastuut määräytyvät osakeyhtiölain ja muun soveltuvan lainsäädännön sekä Amer Sportsin yhtiöjärjestyksen mukaisesti. Hallituksella on yleistoisimivalta kaikissa niissä asioissa, joita ei lain tai Amer Sportsin yhtiöjärjestyksen nojalla ole määrätty muiden toimielinten päätettäväksi tai tehtäväksi. Lisäksi hallituksen tulee toimia kaikissa tilanteissa yhtiön ja sen osakkeenomistajien edun mukaisesti ja ohjata Amer Sportsin toimintaa siten, että se tuottaa mahdollisimman suuren ja kestäväns lisäarvon osakkeenomistajille unohtamatta muita sidosryhmiä.

Hallituksen tärkeimmät tehtävät ovat

1. Amer Sportsin liiketoiminnan ja strategioiden ohjaaminen
 - Yhtiön strategian hyväksyminen ja sen ajantasaisuudesta huolehtiminen
 - Strategiaan perustuvan liiketoimintasuunnitelman ja vuosibudjetin vahvistaminen ja niiden toteutumisen valvonta
 - Investointien vuosisuunnitelman hyväksyminen
 - Merkittävistä, strategisesti tärkeistä investoinneista tai yrityskaupoista ja omaisuuden myynneistä päättäminen
 - Yhteiskuntavastuuraportin tarkastaminen
2. Amer Sportsin hallinnon ja toimintojen järjestäminen
 - Toimitusjohtajan nimittäminen ja erottaminen
 - Toimitusjohtajan suorien alaisten nimittäminen ja erottaminen
 - Toimitusjohtajan ja hänen suorien alaistensa palvelussuhteiden ehdoista ja mahdollisista kannustinjärjestelmistä päättäminen
 - Toimitusjohtajan henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen vuosittain ja niiden toteutumisen seuraaminen
 - Johdon varamiesjärjestelmän ja henkilöstöstrategian toteutumisen varmistaminen
 - Hallituksen tehtävien ja vastuiden vahvistaminen ja niiden vuosittainen arviointi
3. Taloushallinnon, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan valvominen
 - Osavuositarkastusten, tilinpäätösten ja vuosikertomuksen ja niihin liittyvien pörssitiedotteiden tarkastaminen
 - Kokoontuminen vähintään kerran vuodessa yhtiön tilintarkastajien kanssa
 - Yrityksen toimintaan liittyvien merkittävien riskien ja riskienhallinnan valvominen
4. Yhtiökokouksessa päätettävien asioiden valmistelu
 - Yhtiön osingonmaksupolitiikan laatiminen ja osingonjakoesityksen tekeminen yhtiökokoukselle
 - Muiden esitysten tekeminen yhtiökokoukselle

Hallituksen työjärjestyksen mukaan hallituksen puheenjohtajan on hallitustyöskentelyn johtamisen ohella valvottava Amer Sportsin toimintaa ja kehitystä pitämällä jatkuvasti yhteyttä toimitusjohtajaan. Lisäksi puheenjohtajan tehtäviin kuuluu edustaa yhtiötä osakkeenomistajia koskeissa kysymyksissä sekä varmistaa, että hallituksen työ arvioidaan vuosittain ja että hallitus päivittää ja syventää jatkuvasti tuntemustaan Amer Sportsin toiminnasta.

2009

Varsinainen yhtiökokous 5.3.2009 valitsi Amer Sports Oyj:n hallitukseen seitsemän jäsentä. Hallituksen jäseniksi valittiin uudelleen Anssi Vanjoki, Ilkka Brotherus, Martin Burkhalter, Christian Fischer, Bruno Sälzer ja Pirjo Väliaho. Hannu Ryöppönen valittiin uudeksi hallituksen jäseneksi, Anssi Vanjoki valittiin uudelleen hallituksen puheenjohtajaksi ja Ilkka Brotherus hallituksen varapuheenjohtajaksi.

Vuonna 2009 hallitus kokoontui 20 kertaa. Jäsenten läsnäolo prosentti hallituksen kokouksissa vuonna 2009 oli 94 % %. Hallitus teki 5. maaliskuuta 2009 itsearvioinnin toiminnastaan.

<u>Nimi</u>	<u>Syntymävuosi</u>	<u>Asema</u>	<u>Nimitysvuosi</u>	<u>Kansalaisuus</u>
Anssi Vanjoki	1956	Puheenjohtaja vuodesta 2006	2004	Suomen
Ilkka Brotherus	1951	Varapuheenjohtaja vuodesta 2002	2000	Suomen
Martin Burkhalter	1952	Jäsen	2008	Sveitsin
Christian Fischer	1964	Jäsen	2008	Itävallan
Hannu Ryöppönen	1952	Jäsen	2009	Suomen
Bruno Sälzer	1957	Jäsen	2008	Saksan
Pirjo Väliäho	1954	Jäsen	2007	Suomen

Anssi Vanjoki

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Nokia Oyj:n Executive Vice President ja Markets-toimialaryhmän johtaja. Kauppatieteiden maisteri. Keskeinen työkokemus: Nokia Oyj:n Executive Vice President ja Multimedia-toimialaryhmän johtaja vuosina 2004–2007. Nokia Matkapuhelimet Oy:n Executive Vice President ja Nokia Matkapuhelimet Oy:n (Eurooppa ja Afrikka) Senior Vice President vuosina 1994–1998 ja myynnin Vice President of Sales Nokia Matkapuhelimet Oy:ssä vuosina 1991–1994. Muut luottamustehtävät: Nokia Oyj:n johtokunnan jäsen ja Koskitukki Oy:n sekä Sonova Holding AG:n hallitusten jäsen.

Ilkka Brotherus

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Sinituote Oy:n omistaja ja toimitusjohtaja. Kauppatieteiden maisteri. Keskeinen työkokemus: Hackman-konsernin varatoimitusjohtaja vuosina 1988–1989, Hackman Housewares Oy:n toimitusjohtaja vuosina 1987–1988 ja Havi Oy:n toimitusjohtaja vuosina 1981–1986. Muut luottamustehtävät: Sinituote Oy:n ja Oy Erkyte Ab:n hallituksen jäsen, Veho Group Oy Ab:n hallituksen jäsen sekä Keskinäisen Eläkevakuutusyhtiö Tapiolan hallintoneuvoston jäsen.

Martin Burkhalter

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Vizrt Ltd:n kaupallinen johtaja (COO). Tutkinto biotekniikassa ja laskentatoimissa. Keskeinen työkokemus: Itsenäinen konsultti Genevessä Sveitsissä vuosina 2004–2005, Reebok International, Ltd.:n (Ranska) johtaja ja EMEA-alueesta vastaava johtaja vuosina 2001–2003 ja Intersport International Corporationin (IIC) (Sveitsi) toimitusjohtaja vuosina 1997–2001.

Christian Fischer

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Perustaja ja toimitusjohtaja, Accelate Business Launch and Expansion GmbH. Perustaja Security Land Sicherheitsfachmarkt GmbH. MBA. Keskeinen työkokemus: Johtaja, A.T. Kearney Management Consultants (Saksa) 1994–1999 ja Henkel AG & Co. KGaA:n (Saksa) kansainvälisen brändin hallinnossa 1993.

Hannu Ryöppönen

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Kauppatieteellinen tutkinto. Keskeinen työkokemus: Stora Enso Oyj:n (Suomi ja Englanti) varatoimitusjohtaja 2007–2009. Stora Enso Oyj:n (Suomi ja Englanti) talousjohtaja 2005–2008. Koninklijke Ahold N.V.:n (Hollanti) talousjohtaja 2003–2005. Industri Kapital Groupin (Englanti) talousjohtaja 1999–2003. Ikea-konsernin (Tanska) talousjohtaja 1985–

1998. Luottamustehtävät: Altor private equity fundsin ja Tiimari Oyj:n hallituksen puheenjohtaja sekä Neste Oil Oyj:n, Novo Nordisk A/S:n ja Rautaruukki Oyj:n hallituksen jäsen.

Bruno Sälzer

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Kauppatieteellinen tutkinto. Keskeinen työkokemus: Escada AG:n (Saksa) hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja vuosina 2008–2009, Hugo Boss AG:n (Saksa) hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja vuosina 2002–2008, Hugo Boss AG:n (Saksa) hallituksen varapuheenjohtaja vuosina 1998–2002, Hairdressing International of Hans Schwarzkopf GmbH:n (Saksa) toimitusjohtaja vuosina 1993–1995.

Pirjo Väliaho

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Procter & Gamblen (Saksa, Itävalta ja Sveitsi) Vice President ja toimitusjohtaja. Diplomiekonomi. Keskeinen työkokemus: Useita johtotehtäviä Gillette Oy:ssä (Gillette Nordicin, Central Europe Westin ja Gillette Eastern Europeanin johtaja ja toimitusjohtaja sekä Braun Nordicin toimitusjohtaja), erilaisissa kansainvälisen markkinoinnin tehtävissä Gillette Oy:n Braun-yksikössä ja markkinointitehtävissä Braun GmbH:ssä ja Gillette Oy:ssä Yhdysvalloissa, Kanadassa ja Suomessa vuosina 1982–2005.

Hallituksen valiokunnat

Hallitus on perustanut keskuudestaan kolme pysyvää valiokuntaa tukemaan työtään ja vahvistanut niiden keskeiset toimintaperiaatteet. Valiokuntien puheenjohtajat ja jäsenet valitaan vuosittain. Valiokunnat raportoivat työstään säännöllisesti koko hallitukselle. Valiokunnilla ei ole itsenäistä päätösvaltaa.

Tarkastusvaliokunta

Hallituksen nimittämä tarkastusvaliokunta avustaa hallitusta yhtiön taloushallinnon valvonnassa. Tarkastusvaliokunta koostuu vähintään kolmesta hallituksen jäsenestä. Jäsenien tulee olla riippumattomia ja heillä on oltava tarkastusvaliokunnan tehtävien hoitamiseen tarvittava pätevyys. Tarkastusvaliokunta kokoontuu vähintään neljä kertaa vuodessa ja on säännöllisesti yhteydessä yhtiön tilintarkastajaan. Tarkastusvaliokunta valvoo yhtiön tilinpäätösraportointia sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan riittävyyttä. Lisäksi tarkastusvaliokunta valvoo lakisäätelistä tilinpäätösprosessia, arvioi lakisäätelisten tilintarkastajan riippumattomuuden ja valmistelee suosituksen tilintarkastajan valinnasta varsinaiselle yhtiökokoukselle.

2009

Tarkastusvaliokunnan jäseniksi valittiin 5.3.2009 Hannu Ryöppönen (puheenjohtaja), Ilkka Brotherus ja Martin Burkhalter. Vuonna 2009 tarkastusvaliokunta kokoontui viisi kertaa. Jäsenten läsnäolo prosentti kokouksissa vuonna 2009 oli 93,3 %.

Palkitsemisvaliokunta

Hallituksen nimittämän palkitsemisvaliokunnan tehtävänä on varmistaa, että ylimmän hallinnon palkitsemisessa noudatetaan hyvän hallinnon periaatteita, laatia ehdotuksia Amer Sportsin palkitsemisjärjestelmän periaatteista, arvioida palkan ja tulospalkkioiden suhdetta ja laatia ehdotus toimitusjohtajan ja hänen suorien alaistensa palkoista Amer Sportsin hallituksen hyväksyttäväksi. Palkitsemisvaliokunta koostuu vähintään kolmesta hallituksen jäsenestä. Valiokunnan puheenjohtaja kutsuu valiokunnan koolle tarvittaessa, kuitenkin vähintään kaksi kertaa vuodessa.

2009

Palkitsemisvaliokunnan jäseniksi valittiin 5.3.2009 Pirjo Väliaho (puheenjohtaja), Anssi Vanjoki, Christian Fischer ja Bruno Sälzer. Vuonna 2009 Palkitsemisvaliokunta kokoontui neljä kertaa. Jäsenten läsnäolo prosentti kokouksissa vuonna 2009 oli 93,8 %.

Nimitysvaliokunta

Hallituksen nimittämä nimitysvaliokunta avustaa hallitusta hyvän hallinnon varmistamisessa ja laatii ehdotukset hallituksen jäsenistä sekä heidän palkkioistaan hallituksen käsittelyä ja varsinaisen yhtiökokouksen päätöstä varten. Nimitysvaliokunta on myös yhteydessä tärkeimpiin osakkeenomistajiin hallituksen jäsenten nimitystä koskeissa asioissa silloin kun se on tarkoituksenmukaista. Nimitysvaliokunta koostuu vähintään kolmesta hallituksen jäsenestä. Valiokunnan puheenjohtaja kutsuu valiokunnan koolle tarvittaessa, kuitenkin vähintään kerran vuodessa.

2009

Nimitysvaliokunnan jäseniksi valittiin 5.3.2009 Ilkka Brotherus (puheenjohtaja), Anssi Vanjoki ja Martin Burkhalter. Vuonna 2009 nimitysvaliokunta kokoontui kahdeksan kertaa. Jäsenten läsnäolo prosentti kokouksissa vuonna 2009 oli 100 %.

TOIMITUSJOHTAJA

Hallitus nimittää toimitusjohtajan, joka vastaa Amer Sportsin johtamisesta osakeyhtiölain ja hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti. Varatoimitusjohtaja toimii toimitusjohtajan sijaisena.

Toimitusjohtaja raportoi hallitukselle ja pitää hallituksen tietoisena seikoista, jotka koskevat Amer Sportsin liiketoimintaa, kuten sen relevantteja markkinoita ja kilpailijoita sekä sen taloudellista asemaa ja muita merkittäviä tekijöitä. Toimitusjohtaja on myös vastuussa yhtiön päivittäisestä hallinnosta ja sen varmistamisesta, että yhtiön taloushallinto on järjestetty luotettavalla tavalla. Johtokunta avustaa toimitusjohtajaa tehtävissään. Roger Talermon on toiminut yhtiön toimitusjohtajana vuodesta 1996 ja hallituksen jäsenenä vuosina 1996–2008. Pekka Paalanne, varatoimitusjohtaja ja talousjohtaja toimii toimitusjohtajan sijaisena. Heikki Takala nimitettiin Amer Sportsin toimitusjohtajaksi 1.4.2010 alkaen.

Pekka Paalanne

Toimitusjohtaja 22.12.2009–31.3.2010. Varatoimitusjohtaja ja talousjohtaja vuodesta 1997. Ekonomi. Syntynyt 1950. Suomen kansalainen. Keskeinen työkokemus: Kone Oyj:n talous- ja informaatiojärjestelmien johtajana 1991–1997. Useita eri johtotehtäviä Kone Oyj:ssä 1979–1991.

Heikki Takala

Toimitusjohtaja 1.4.2010 alkaen. Ekonomi. Syntynyt 1966. Suomen kansalainen. Keskeinen työkokemus: Procter & Gamble:n kauneudenhoidon ammattilaistuotteiden kaupallisena johtajana (P&G Salon Professional Global Commercial Operations). Useita linjajohdon tehtäviä Procter & Gamble:n alue- ja tuotelinjaorganisaatioissa 1992–2010.

Roger Talermon

Toimitusjohtaja 1996–22.12.2009. Kauppatieteiden maisteri sekä liikunta- ja terveystieteiden kunniatohtori. Keskeinen työkokemus: Atomicin (Itävalta) toimitusjohtaja vuosina 1995–1996, Salomon S.A. – North European (Ruotsi) toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja vuosina 1993–1995, Taylor Made Golf Company, Inc.:n (Yhdysvallat) toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja vuosina 1991–1993.

TULOSRAPORTOINTIPROSESSIIN LIITTYVÄN SISÄISEN VALVONNAN JA RISKIENHALLINTAJÄRJESTELMÄN PÄÄPIIRTEET

Sisäinen valvonta ja riskienhallintajärjestelmä

Amer Sportsin hallitus on vastuussa yhtiön riskienhallintapolitiikan hyväksymisestä. Riskienhallintapolitiikka määrittää Amer Sports -yhtiöiden riskienhallinnan tavoitteet, periaatteet, prosessit ja vastuut. Riskien tunnistaminen ja arviointi mahdollistaa niiden hallinnan sekä riittävien ja tehokkaiden sisäisen valvonnan prosessien käyttöönottamisen. Amer Sportsin taloushallinnon riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan prosessit on suunniteltu varmistamaan tulosraportoinnin ja tilinpäätöksen valmistelun riittävä luotettavuus.

Yhtiön strategisten liiketoiminta- ja tulosraportointitavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi riskienhallintaprosessi on kytketty liiketoiminnan johtamisen ja sisäisen valvonnan viitekehykseen.

Vastuu riskienhallinnasta on Amer Sportsin liiketoimintasegmenteillä/alueilla, myynti- ja toimitusketjuorganisaatioilla ja tukitoiminnoilla, jotka raportoivat Amer Sportsin johdolle säännöllisesti toimintaansa liittyvistä keskeisimmistä riskeistä.

Rahoitusriskien hallinta on keskitetty Amer Sportsin rahoitusosastolle. Riskienhallinnan pääperiaatteita ohjaa hallituksen hyväksymä rahoitusstrategia, joka sisältää taserakenteeseen, rahoittajasuhteisiin ja muihin rahoitusriskeihin liittyvät periaatteet ja riskilimitit.

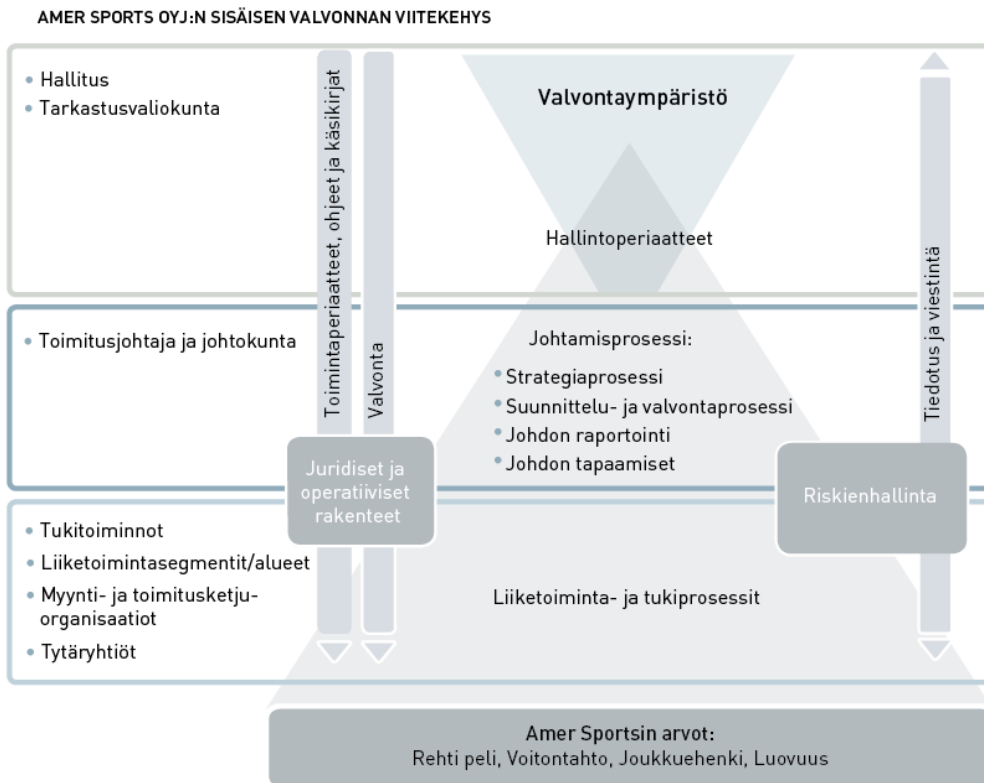
Amer Sportsin ensisijaisia raportointisegmenttejä ovat sen liiketoimintasegmentit: Talvi ja ulkoilu, Pallopelit ja Fitness. Talvi ja ulkoilu on jaettu seuraaviin liiketoiminta-alueisiin: Talviurheiluvälineet, Asusteet ja jalkineet, Pyöräily Ja Urheiluinstrumentit. Pallopelien liiketoiminta-alueet ovat Mailapelit, Joukkuepelit Ja Golf. Fitness-liiketoiminta-alue on Kuntosalivälineet. Toissijaisia raportointisegmenttejä ovat maantieteelliset alueet: Amerikka, EMEA ja Aasia. Toimitusjohtaja ja muu konsernijohto käyttävät toimintojen valvonnassa viikkomyyntiraportteja, kuukausittaisia talousraportteja ja säännöllisiä kokouksia liiketoimintasegmenttien/alueiden ja maantieteellisten alueiden johtoryhmien kanssa.

Tulosraportointi tapahtuu kaikissa konserniin kuuluvissa yhtiöissä yhdenmukaisesti. Niin ulkoista kuin sisäistäkin tulosraportointia koskevat Amer Sportsin kirjanpidon laadintaperiaatteet perustuvat kansainvälisiin tilinpäätösstandardeihin (IFRS, International Financial Reporting Standards), joiden ohella tarkemmat konsernin kirjanpidon ja raportoinnin laadintaperiaatteet ja ohjeet on listattu Amer Sportsin taloudellisen raportoinnin laadintaperiaatteisiin ja toimintaohjeisiin (Corporate Manual). Amer Sportsin talousosasto on vastuussa kirjanpidon laadintaperiaatteiden ja raportointijärjestelmien ylläpitämisestä. Se myös valvoo raportointiperiaatteiden noudattamista.

Liiketoimintasegmentit ovat vastuussa tilinpäätöstensä toimittamisesta Amer Sportsin talousosastolle. Amer Sportsin talousosasto yhdistää tilinpäätökset konsernitilinpäätökseksi.

Amer Sports on parhaillaan ottamassa konserninlaajuisesti käyttöön yhtenäisen ERP-toiminnanohjausjärjestelmän (SAP), joka sisältää harmonisoidut tililuettelot ja valvontaympäristön. Amer Sportsin talousosasto on vastuussa SAP:n käyttöönoton valvonnasta.

Amer Sportsin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan viitekehykseen kuuluu osia Committee of Sponsoring Organizations (COSO) -mallista. Mallin viisi pääosatekijää ovat **valvontaympäristö, riskin arviointi, valvontatoimenpiteet, tiedotus ja viestintä** sekä **valvonta**.



Valvontaympäristö

Amer Sportsin toimintaa kautta maailman ohjaavat yhtiön arvot, jotka muodostavat valvontaympäristön perustan ja määrittävät tulosraportoinnin menettelytavat.

Hallituksella on yleisvastuu tehokkaan sisäisen valvonnan ja riskienhallintajärjestelmän luomisesta. Tarkastusvaliokunta huolehtii siitä, että riskienhallintatoimet ovat riskienhallintaperiaatteiden mukaisia ja sisäisen valvonnan kohdistaminen tapahtuu riskien arvioinnin kautta. Vastuu sisäisen valvonnan ja riskienhallintajärjestelmän ylläpitämisestä on toimitusjohtajalla ja johtokunnalla.

Riskien arviointi

Liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit sekä operatiiviset ja taloudelliset riskitekijät tunnistetaan, arvioidaan ja laitetaan tärkeysjärjestykseen vuosittain osana Amer Sportsin riskienhallintaprosessia. Amer Sportsin talousosasto määrittää tulosraportoinnin painopisteet riskien tunnistamisen ja niiden riittävän hallinnan mahdollistamiseksi.

Valvontatoimet

Sisäinen valvonta perustuu juridisiin ja operatiivisiin rakenteisiin. Koska Amer Sportsin organisaatio on hajautettu, yhtiön liiketoimintasegmentit/alueet, myynti- ja toimitusketjuorganisaatiot sekä tukitoiminnot ovat vastuussa siitä, että yhtiön riskienhallinnan strategia ja painopiste-alueet huomioidaan osana niiden johtamisprosesseja. Amer Sportsin tukitoiminnot julkaisevat eri alueisiin, kuten taloushallintoon ja laskentatoimeen, ostoihin, myyntiin, tietohallintoon, henkilöhallintoon ja lakiasioihin liittyviä toimintaperiaatteita ja ohjeita. Kaikkien liiketoimintasegmenttien/alueiden, myynti- ja toimitusketjuorganisaatioiden sekä tukitoimintojen vastuulla on noudattaa näitä periaatteita ja ohjeita niiden

omat erityisolosuhteet ja toimintaympäristö huomioiden. Näin varmistetaan että kontrollit ovat tehokkaita ja asianmukaisia. Riskienhallinta- ja valvontatoimenpiteet suunnitellaan pienentämään havaittuja riskejä toimenpiteiden kustannukset ja tehokkuus huomioon ottaen.

Amer Sportsin rahoitusosasto valvoo rahoitusriskien hallinnan periaatteiden toteutumista liiketoimintasegmenteissä/alueilla ja tytäryhtiössä.

Amer Sportsin taloudellisen raportoinnin toimintaohjeissa (Corporate Manual) ja sisäisen valvonnan säännöissä (Internal Control Policy) määritellään taloushallinnon toimintatavat. Taloushallinnon valvontatoimenpiteet on suunniteltu estämään, havaitsemaan ja korjaamaan virheitä ja eroavaisuuksia. Niihin sisältyy monia erilaisia toimia, kuten raportointia, valtuutuksia, hyväksymiskäytäntöjä, täsmäytyksiä ja vastuiden erittelyjä.

Sisäisen valvonnan säännöt on kehitetty käymällä läpi valikoituja, Amer Sportsin liiketoiminnoissa käytössä olevia periaatteita ja toimintatapoja. Niiden tarkoituksena on toimia käytännön työkaluna, jonka avulla voidaan harmonisoida ja selkeyttää määräyksiä ja toimintatapoja asettamalla ja viestimällä minimivaatimukset kullekin sisäisen valvonnan osa-alueelle.

Amer Sportsin liiketoiminnan omaisuus-, keskeytys- ja vastuuvahinkoriskit on suojattu asianmukaisin vakuutuksin. Maailmanlaajuisten vakuutusohjelmien lisäksi käytetään paikallisia vakuutuksia täydentämään vakuutusturvaa muun muassa lainsäädännöstä johtuvien erityistarpeiden takia.

Tiedotus ja viestintä

Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan järjestelmien eri osa-alueita on kuvattu useissa käsikirjoissa, ohjeissa ja toimintaperiaatteissa. Näistä on tiedotettu kaikille konsernin yhtiöille, ja ne ovat työntekijöiden nähtävillä Amer Sportsin intranetissä.

Amer Sportsin taloudellisen raportoinnin toimintaohjeet (Corporate Manual) määrittelevät muun muassa suunnittelu- ja valvontaprosessin, raportoinnin ja kirjanpidon laadintaperiaatteet ja Amer Sportsin rahoitusosaston roolin. Veroasioita käsitellään erillisissä ohjeissa. Sisäisen valvonnan säännöissä selkeytetään toimintaohjeita edelleen ja määritetään minimivaatimukset muun muassa valtuutusmatriisille, käyttöomaisuusinvestoinneille sekä luotonvalvonnalle.

Liiketoimintasegmentit/alueet, myynti- ja toimitusketjuorganisaatiot sekä tytäryhtiöt toimittavat säännöllisesti taloushallinnon ja johdon raportteja Amer Sportsin johdolla. Näihin raportteihin sisältyvät tulostulokset sekä arviot mahdollisista riskeistä ja mahdollisuuksista. Säännöllisiä tapaamisia järjestetään myös sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintatapoihin liittyvän tiedon ja kokemusten jakamiseksi.

Valvonta

Amer Sports -yhtiöiden toimintaa arvioidaan säännöllisesti organisaation eri tasoilla. Arvioinnit ovat virallisia, ja ne dokumentoidaan. Amer Sportsin talousosaston edustajat vierailevat yhtiöissä säännöllisesti ja tarkastelevat niiden operatiivista toimintaa. Osasto myös tarkastaa sisäisiä valvontaprosesseja.

Riskeistä raportointi on sisällytetty johtamisprosessin toiminnan suunnittelu- ja valvontasykliin sekä strategian tarkastussykliin. Amer Sportsin liiketoimintasegmentit/alueet, myynti- ja toimitusketjuorganisaatiot sekä tukitoiminnot raportoivat säännöllisesti uhkaavista riskeistä sekä niiden hallitsemiseksi tehdyistä toimenpiteistä asianmukaiselle johtoportaalille.

Hallitus valvoo Amer Sportsin toimintaan liittyviä merkittäviä riskejä ja arvioi riskienhallinnan tehokkuutta.

Riskienhallinnan ohjausryhmä on vastuussa Amer Sportsin riskienhallinnan kokonaisprosessin kehittamisestä ja konsernitason riskikartoituksen tekemisestä.

Sisäinen tarkastus

Amer Sportsilla ei ole omaa erillistä sisäisen tarkastuksen organisaatiota sisäiseen valvontaan liittyvien toimintojen ja prosessien analysoimiseksi. Amer Sportsin talousosaston edustajat kuitenkin suorittavat säännöllisesti operatiivisia ja tulosanalyysyjä konserniin kuuluvissa yrityksissä. Osasto myös valvoo sisäisiä valvontaprosesseja. Ulkoisen tilintarkastuksen laajuudessa ja sisällössä otetaan huomioon, ettei Amer Sportsilla ole omaa erillistä sisäisen tarkastuksen organisaatiota. Tarkastusvaliokunta ja Amer Sportsin talousosasto määrittävät yhden tai useamman tilintarkastusteeman lakisääteisten tilintarkastusmääräysten lisäksi. Teemat vaihtuvat vuosittain, ja niistä laaditaan tarkastusvaliokunnalle ja Amer Sportsin johdolle erilliset raportit.

Ulkoinen tilintarkastus

Yhtiöjärjestyksen mukaan Amer Sportsilla on yksi tilintarkastaja, jonka on oltava Keskuskauppakamarin hyväksymätilintarkastusyhteisö (KHT).

Amer Sportsin riippumaton tilintarkastaja vastaa koko Amer Sports -konsernin tilintarkastuksen ohjeistuksesta ja koordinoinnista. Tarkastusvaliokunta valmistelee suosituksen tilintarkastajan valinnasta varsinaiselle yhtiökokoukselle. Varsinainen yhtiökokous valitsee tilintarkastajan vuodeksi kerrallaan.

Amer Sportsin tilintarkastaja, liiketoimintasegmenttien ja -alueiden johtajat ja talousjohtajat sekä valittujen tytäryhtiöiden toimitus- ja talousjohtajat tapaavat vähintään kerran vuodessa. Konsernin talousjohdon edustajat ovat mukana tapaamisissa. Tytäryhtiöiden tilintarkastajat esittävät tilintarkastushavaintonsa vuosittain kyseiselle yhtiölle, Amer Sportsin tilintarkastajille sekä Amer Sportsin talousosaston edustajille. Lisäksi he raportoivat tytäryhtiöille yksityiskohtaisemmin tilintarkastuksen yhteydessä tehdyistä havainnoista.

Amer Sportsin tilintarkastaja esittää kirjallisen tilintarkastuskertomuksensa tarkastusvaliokunnalle ja hallitukselle kerran vuodessa. Päävastuullinen tilintarkastaja osallistuu hallituksen kokoukseen, jossa käsitellään tilikauden tilinpäätöstä, ja antaa yhteenvedon vuoden tilintarkastuksesta. Tilintarkastaja kutsutaan kaikkiin tarkastusvaliokunnan kokouksiin, joissa käsitellään ajankohtaiset havainnot konsernin tilintarkastuksen edistämiseksi.