

# Sisällysluettelo

<b>Hallinto</b>	<b>1</b>	Johtoryhmä	16
Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä	1	Riskienhallinta	18
Palkitseminen	10		
Hallitus	14		

# Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Lemminkäinen Oyj on suomalainen, julkisesti noteerattu osakeyhtiö, jonka hallinnossa noudatetaan kulloinkin voimassa olevaa lainsäädäntöä, kuten osakeyhtiölakia, kirjanpitolakia ja arvopaperimarkkinalakia sekä yhtiön yhtiöjärjestyksestä. Noudatamme myös NASDAQ OMX Helsinki Oy:n ja Finanssivalvonnan standardeja, määräyksiä ja ohjeita sekä suomalaisia listayhtiöitä koskevaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia. Hallinnointikoodi on julkisesti saatavilla esimerkiksi Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n internetsivuilla osoitteessa [www.cgfinland.fi](http://www.cgfinland.fi).

## Lemminkäisen hallintoelimet

Lemminkäisen ylintä päätösvaltaa käyttävät osakkeenomistajat yhtiökokouksessa. Konsernin johtamisesta vastaavat yhtiökokouksen nimittämä hallitus sekä hallituksen nimittämä toimitusjohtaja. Konsernin johtoryhmä ja muu johto avustaa toimitusjohtajaa hänen tehtävässään. Hallitus päättää konsernin hallinnointijärjestelmistä ja varmistaa, että yhtiössä noudatetaan hyviä hallinnointiperiaatteita.

### Yhtiökokous

Lemminkäisen varsinainen yhtiökokous pidetään vuosittain hallituksen määräämänä päivänä enintään kuuden kuukauden kuluttua tilikauden päättymisestä. Ylimääräinen yhtiökokous voidaan pitää, jos hallitus katsoo sen tarpeelliseksi tai jos se on lain mukaan pidettävä.

Kutsu yhtiökokoukseen julkaistaan yhtiön internetsivuilla viimeistään kolme viikkoa ennen yhtiökokousta. Kaikilla Lemminkäisen osakkeenomistajilla on oikeus osallistua yhtiökokouksiin noudattaen kunkin yhtiökokouksen kutsussa annettuja ohjeita. Osakkeenomistaja voi osallistua yhtiökokoukseen itse tai valtuuttamansa asiamiehen välityksellä. Yhtiökokouksessa jokaisella osakkeella on yksi ääni.

Yhtiökokous päättää sille osakeyhtiölain mukaan kuuluvista tehtävistä, kuten tilinpäätöksen vahvistamisesta, voitonjaosta, vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle sekä yhtiöjärjestyksen mahdollisesta muuttamisesta. Yhtiökokous myös valitsee hallituksen jäsenet ja tilintarkastajat sekä päättää heille maksettavista palkkioista.

Yhtiön tavoitteena on, että kaikki Lemminkäisen hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja ja johtoryhmän jäsenet sekä tilintarkastaja ovat läsnä varsinaisessa yhtiökokouksessa.

Hallituksen jäseneksi ensimmäistä kertaa ehdolla oleva henkilö on läsnä valinnasta päättävässä yhtiökokouksessa, jollei hänen poissaololleen ole painavia syitä.

**2014** Lemminkäinen Oyj:n vuoden 2014 varsinainen yhtiökokous pidettiin Helsingissä 9.4.2014. Yhtiökokoukseen osallistui henkilökohtaisesti tai valtakirjalla 92 osakkeenomistajaa, jotka edustivat noin 65,7 prosenttia yhtiön osakkeista ja äänistä.

### Hallitus

Lemminkäinen Oyj:n varsinainen yhtiökokous valitsee vuosittain yhtiön hallitukseen vähintään neljä ja enintään kahdeksan jäsentä, jotka valitsevat keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Jäsenten toimikausi kestää seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättymiseen asti.

Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä ja vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Hallitus päättää Lemminkäistä koskevista laajakantoisista ja periaatteellisista merkittävistä asioista. Hallituksen tehtävänä on ohjata yhtiön toimintaa niin, että se tuottaa pitkällä aikavälillä mahdollisimman suuren lisäarvon yhtiön sijoitetulle pääomalle. Hallitus nimittää ja erottaa toimitusjohtajan ja valvoo hänen toimintaansa sekä päättää toimitusjohtajan palkitsemisesta ja muista työsuhteen ehtoista. Hallitus myös vahvistaa toimintaa ohjaavat arvot, konsernin strategian sekä toimintapolitiikat ja seuraa niiden toteutumista ja ajankohtaisuutta. Lisäksi hallitus varmistaa, että yhtiössä on toimiva sisäinen valvontajärjestelmä, konsernin riskienhallinnan periaatteet on määritelty ja liiketoiminnan kannalta keskeiset riskit tunnistetaan ja niitä valvotaan suunnitelmallisesti. Hallitus hyväksyy sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen ja vuosittaisen tarkastussuunnitelman sekä arvioi sisäisen tarkastuksen toimivuutta. Hallituksen kokouksiin osallistuvat Lemminkäisen toimitusjohtaja asioiden esittelijänä sekä talous- ja rahoitusjohtaja. Muut Lemminkäisen johtoryhmän jäsenet ja muu johto osallistuvat kokouksiin tarvittaessa. Hallituksen sihteerinä toimii konsernin lakiasiainjohtaja.

**2014** 9.4.2014 pidetyssä varsinaisessa yhtiökokouksessa hallituksen jäseniksi valittiin Berndt Brunow, Noora Forstén, Finn Johnsson, Juhani Mäkinen, Kristina Pentti-von Walzel ja Heikki Rätty. Järjestäytymiskokouksessaan 9.4.2014 hallitus valitsi keskuudestaan puheenjohtajaksi

Berndt Brunowin ja varapuheenjohtajaksi Juhani Mäkinen. Vuonna 2014 hallitus kokoontui 20 kertaa. Jäsenten läsnäolo hallituksen kokouksissa käy ilmi alla olevasta taulukosta.

Hallituksen työskentelyn painopistealueet vuonna 2014 olivat Lemminkäisen toiminnan kannattavuuden selvä parantaminen sekä taseen ja rahoitusaseman vahvistaminen. Keskeisiä käsiteltyjä aihekokonaisuuksia olivat toimitusjohtajaan ja ylimpään johtoon liittyvät vaihdokset, liiketoimintaportfolion selkiyttäminen, muutokset

raportointirakenteessa ja toimintamallissa, merkintäoikeusanti, joukkovelkakirjalaina, hybridilaina sekä talotekniikkaliiketoiminnan myynti.

Hallitus teki työskentelystään itsearviointin, jossa käsiteltiin muun muassa hallituksen työjärjestyksen toteutumista, hallituksen rakennetta ja työskentelytapoja. Itsearviointin tuloksia käytetään hallituksen työskentelyn kehittämiseen. Lisäksi hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuuden.

## Hallituksen jäsenet

Hallituksen kokoonpano	Riippumattomuus yhtiöstä	Riippumattomuus merkittävistä osakkeenomistajista	Hallitus	Tarkastusvaliokunta	Nimitysvaliokunta	HR-valiokunta
Berndt Brunow 1), s. 1950, diplomiekonomi	Kyllä	Kyllä	PJ (20/20)		PJ (2/2) <sup>1)</sup>	PJ <sup>1)</sup> (5/5)
Juhani Mäkinen, s. 1956, laamanni	Kyllä	Kyllä	VPJ (19/20)	jäsen (6/6)		
Noora Forstén, s. 1981, ylioppilas, yrittäjä	Kyllä	Ei	Jäsen (20/20)		Jäsen (2/2)	Jäsen (5/5)
Finn Johnsson, s. 1946, KTM	Kyllä	Kyllä	Jäsen (19/20)			
Kristina Pentti-von Walzel, s. 1978, KTM, VTK, Toiminnanjohtaja, Ajatuspaja Libera	Kyllä	Ei	Jäsen (20/20)	jäsen (6/6)	Jäsen (2/2)	Jäsen (5/5)
Heikki Rätty, s. 1953, KTM, Toimitusjohtaja, Helectron Oy	Kyllä	Kyllä	Jäsen (20/20)	PJ (6/6)		

PJ=puheenjohtaja, VPJ=varapuheenjohtaja  
Sulkeissa kokousaktiivisuus

<sup>1)</sup> Ei osallistunut valiokuntatyöskentelyyn toimiessaan väliaikaisena toimitusjohtajana 2.4.–31.7.2014

## Hallituksen valiokunnat

Hallituksella on kolme valiokuntaa: tarkastusvaliokunta, nimitysvaliokunta ja HR-valiokunta, joiden jäsenet se valitsee keskuudestaan vuosittain järjestäytymiskokouksessa. Valiokunnat avustavat hallitusta valmistelemalla ja laatimalla käsittelemistään asioista ehdotuksia ja suosituksia hallituksen päätettäväksi. Hallitus on hyväksynyt valiokunnille työjärjestykset, joiden mukaisesti ne toimivat.

## Tarkastusvaliokunta

Tarkastusvaliokunta seuraa ja valvoo Lemminkäisen tilinpäätöksen ja taloudellisen raportoinnin prosesseja sekä tilinpäätöksen ja konsernitiilinpäätöksen

lakisääteistä tilintarkastusta. Valiokunta seuraa konsernin riskienhallinnan, sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen riittävyttä ja tehokkuutta. Lisäksi se käsittelee konsernin hallinto- ja ohjausjärjestelmästä annettavaan selvitykseen sisältyvää kuvausta taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä.

Tarkastusvaliokunta käsittelee sisäisen tarkastuksen valiokunnalle laatimat raportit ja suunnitelmat. Lisäksi se arvioi lakisääteisen tilintarkastajan tai tilintarkastusyhteisön riippumattomuutta ja erityisesti tilintarkastusyhteisön oheispalvelujen tarjoamista tarkastettavalle yhtiölle.

Tarkastusvaliokunta valmistele hallituksen päätettäväksi ehdotuksen tilintarkastajan valinnasta.

Valiokunta kokoontuu vähintään neljä kertaa vuodessa. Siihen kuuluvat hallituksen valitsevat puheenjohtaja ja vähintään kaksi jäsentä. Lisäksi kokouksissa ovat kutsuttuina läsnä tilintarkastaja, sisäinen tarkastaja ja johdon edustaja. Tarkastusvaliokunnan jäsenten tulee olla riippumattomia yhtiöstä, minkä lisäksi vähintään yhden jäsenen on oltava riippumaton merkittävistä osakkeenomistajista. Tarkastusvaliokunnan jäsenillä on oltava valiokunnan tehtäväalueen edellyttämä pätevyys, ja vähintään yhdellä sen jäsenellä on oltava asiantuntemusta erityisesti laskentatoimesta, kirjanpidosta tai tarkastuksen alalta.

**2014** Vuonna 2014 tarkastusvaliokunta kokoontui kuusi kertaa. Valiokunnan kokoonpano ja jäsenten läsnäolo valiokunnan kokouksissa käy ilmi Hallituksen jäsenet -taulukosta.

Valiokunta käsittelee kokouksissaan säännönmukaisten asioiden lisäksi muun muassa konsernin rahoitusjärjestelyjä, taserakennetta sekä konsernin tehostamisprojektin etenemistä. Valiokunta käsittelee myös taloudellisen raportoinnin parantamiseen tähtäviä toimenpiteitä.

#### **Nimitysvaliokunta**

Nimitysvaliokunnan tehtävänä on laatia yhtiökokoukselle ehdotus hallituksen jäsenistä ja heidän palkkioistaan.

Valiokunta kokoontuu vähintään kerran vuodessa. Siihen kuuluvat hallituksen valitsevat puheenjohtaja ja kahdesta neljään jäsentä. Nimitysvaliokunnan jäsenistä enemmistön on oltava yhtiöstä riippumattomia. Toimitusjohtaja tai yhtiön muuhun johtoon kuuluva ei saa olla valiokunnan jäsen.

**2014** Vuonna 2014 nimitysvaliokunta kokoontui kaksi kertaa. Valiokunnan kokoonpano ja jäsenten läsnäolo valiokunnan kokouksissa käy ilmi Hallituksen jäsenet -taulukosta.

Valiokunta laati ehdotuksen Lemminkäisen hallituksen jäsenistä sekä hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkkioista. Yhtiökokous hyväksyi valiokunnan ehdotuksen, joka esitettiin varsinaisessa yhtiökokouksessa 9.4.2014.

Yhtiö on ajalla 2.4.–31.7.2014 poikennut Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksesta 29 (nimitysvaliokunnan jäsenet) siten, että tänä aikana valiokunnan puheenjohtajana toimiva hallituksen puheenjohtaja Berndt Brunow toimi väliaikaisena toimitusjohtajana. Berndt Brunow ei osallistunut valiokuntakäsittelyyn ko. aikana.

#### **HR-valiokunta**

HR-valiokunta käsittelee ylimmän johdon palkkioihin, palkkioihin ja palvelussopimusten muihin keskeisiin ehtoihin liittyvät asiat. Tämän lisäksi valiokunta käsittelee konsernitason palkitsemis-, kannustin- ja sitouttamisjärjestelmiin liittyvät asiat sekä muita HR-asioita.

Valiokunta kokoontuu vähintään kerran vuodessa. Siihen kuuluvat hallituksen valitsevat puheenjohtaja ja kahdesta neljään jäsentä. HR-valiokunnan jäsenistä enemmistön on oltava yhtiöstä riippumattomia. Toimitusjohtaja tai yhtiön muuhun johtoon kuuluva ei saa olla valiokunnan jäsen.

**2014** Vuonna 2014 HR-valiokunta kokoontui 5 kertaa. Valiokunnan kokoonpano ja jäsenten läsnäolo valiokunnan kokouksissa käy ilmi Hallituksen jäsenet -taulukosta.

Valiokunta käsittelee kokouksissaan johdon palkitsemispolitiikan käytäntöjä, johdon lyhyen ja pitkän aikavälin palkitsemista, vuoden 2015 lyhyen ja pitkän aikavälin palkitsemisen elementtejä ja ansaintakriteerejä sekä johdon palkitsemisjärjestelmään kuuluvia henkilöitä vuosina 2014 ja 2015. Valiokunta käsittelee myös vuosien 2015–2018 pitkän aikavälin palkitsemista. Valiokunta laati palkitsemisesta ehdotuksia, jotka hallitus hyväksyi.

Yhtiö on ajalla 2.4.–31.7.2014 poikennut Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksesta 32 (palkitsemisvaliokunnan jäsenet) siten, että tänä aikana valiokunnan puheenjohtajana toimiva hallituksen puheenjohtaja Berndt Brunow toimi väliaikaisena toimitusjohtajana. Berndt Brunow ei osallistunut valiokuntakäsittelyyn ko. aikana.

#### **Johtaminen Toimitusjohtaja**

Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa konsernin liiketoiminnan käytännön johtamisesta ja suunnittelusta. Toimitusjohtaja huolehtii konsernitason strategisesti merkittävien toimenpiteiden valmistelusta sekä hallituksen päättämien toimenpiteiden täytäntöönpanosta. Lisäksi toimitusjohtaja huolehtii siitä, että konsernin johtamisresurssit ovat riittävät ja että konsernin hallinto toimii asianmukaisesti ja vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty.

Lemminkäinen Oyj:n toimitusjohtajana toimii 1.8.2014 lähtien KTM, MBA, Casimir Lindholm (s. 1971), joka toimi yhtiön varatoimitusjohtajana 2.4.–31.7.2014. Hallituksen puheenjohtaja, Berndt Brunow, toimi yhtiön väliaikaisena toimitusjohtajana 2.4.–31.7.2014, Timo Kohtamäen jätettyä yhtiön 2.4.2014.

Yhtiö on ajalla 2.4.–31.7.2014 poikennut Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksista 36 (toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja) siten, että tänä aikana hallituksen puheenjohtaja toimi väliaikaisena toimitusjohtajana. Syynä poikkeamalle oli se, että edellisen toimitusjohtajan jättäessä yhtiön olisi yhtiö muutoin ollut ilman toimitusjohtajaa siihen asti, kun varsinainen toimitusjohtaja nimitettiin.

#### **Johtoryhmä**

Lemminkäinen-konsernin johtoryhmään kuuluvat emoyhtiön toimitusjohtajan lisäksi muut hallituksen nimittämät jäsenet. Toimitusjohtaja toimii johtoryhmän puheenjohtajana ja nimittää johtoryhmän sihteerin.

Säännöllisesti, vähintään kerran kuukaudessa kokoontuvan johtoryhmän tehtävänä on toimia Lemminkäisen toimitusjohtajan tukena muun muassa strategian,

toimintasuunnitelmien, merkittävien tai luonteeltaan periaatteellisten asioiden valmistelussa ja käytäntöön viennissä. Lisäksi johtoryhmä tukee toimitusjohtajaa sisäisen yhteistoiminnan ja tiedonkulun varmistamisessa.

**2014** Lemminkäisen johtoryhmässä tapahtui vuonna 2014 useita muutoksia. Katsauskauden lopussa Lemminkäisen toimitusjohtajana ja johtoryhmän puheenjohtajana toimi Casimir Lindholm. Johtoryhmän muut jäsenet olivat liiketoimintasegmenttijohtajat Harri Kailasalo (infrarakentaminen), Pauli Mäkelä (Suomen talonrakentaminen) ja Maaret Heiskari (Venäjän toiminnot), talous- ja rahoitusjohtaja Ilkka Salonen sekä HR-johtaja Tania Jarrett. Johtoryhmän sihteerinä toimi konsernin viestintä- ja markkinointijohtaja. Alla kuvatussa taulukossa on tarkempi selvitys johtoryhmän kokoonpanosta ja tehtävistä vuoden 2014 aikana.

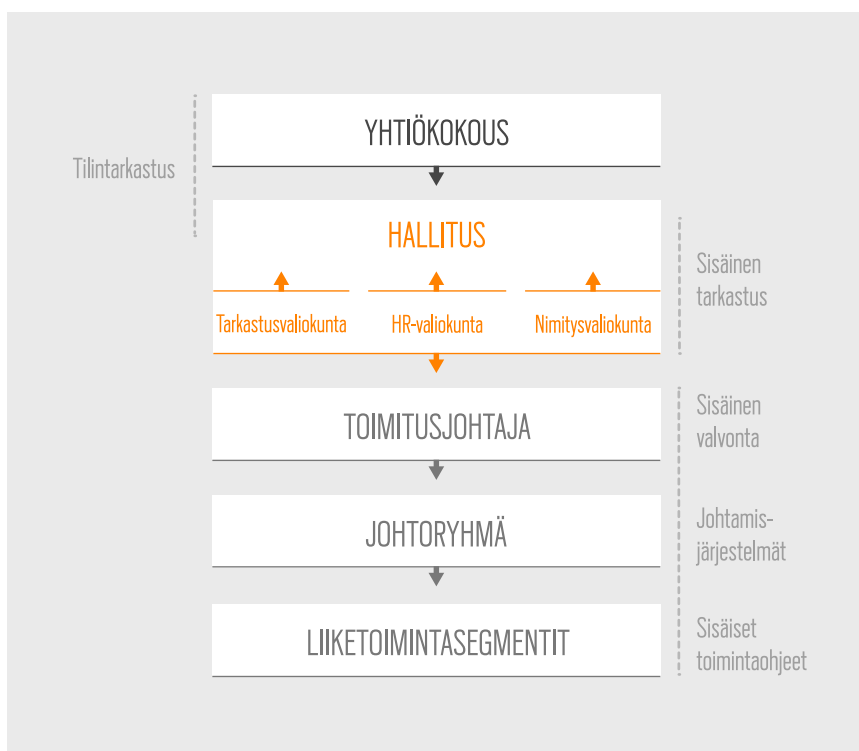
Tehtävä		Vuonna 2014 tehtävää hoitanut johtoryhmän jäsen
<b>Johtoryhmän kokoonpano 1.1.2015 alkaen</b>	Konsernin toimitusjohtaja ja johtoryhmän puheenjohtaja	Casimir Lindholm, 1.8.2014 alkaen Berndt Brunow, väliaikainen toimitusjohtaja 2.4.–31.7.2014 Timo Kohtamäki, 2.4.2014 saakka
	Talous- ja rahoitusjohtaja	Ilkka Salonen, 8.4.2014 alkaen (ajalla 8.4.–30.6.2014 Salonen toimi väliaikaisena talous- ja rahoitusjohtajana) Robert Öhman, 7.4.2014 saakka
	Henkilöstöjohtaja	Tania Jarrett, 1.11.2014 alkaen Tiina Mellas, 19.6.2014 saakka
	Infrarakentaminen-liiketoimintasegmenttijohtaja (1.1.2015 alkaen infraprojektit-liiketoimintasegmenttijohtaja)	Harri Kailasalo
	Suomen talonrakentaminen - liiketoimintasegmenttijohtaja	Pauli Mäkelä, 1.11.2014 alkaen Casimir Lindholm, 31.7.2014 saakka (ajalla 1.8.–31.10.2014 Lindholm toimi väliaikaisena segmentin johtajana)
	Venäjän toiminnot - liiketoimintasegmenttijohtaja	Maaret Heiskari
	Päällystys-liiketoimintasegmenttijohtaja (1.1.2015 alkaen)	Robert Blumberg, 1.1.2015 alkaen
<b>Johtoryhmän kokoonpanosta poistuneet</b>	Skandinavia-liiketoimintasegmenttijohtaja <sup>1)</sup>	Timo Vikström, 30.7.2014 saakka
	Talotekniikka-liiketoimintasegmenttijohtaja <sup>1)</sup>	Marcus Karsten, 13.6.2014 saakka
	Strategiajohtaja <sup>2)</sup>	Tiina Mikander, 1.11.2014 saakka
	Hankintajohtaja <sup>2)</sup>	Jouni Pekonen, 9.6.2014 saakka

1) 1.8.2014 uudistetun raportointirakenteen johdosta Skandinavia-liiketoimintasegmentti integroitiin osaksi infrarakentaminen-liiketoimintasegmenttiä. Talotekniikkaliiketoiminta myytiin 13.6.2014 kokonaisuudessaan Are Oy:lle.

2) Lemminkäisen strategiasta vastaa toimitusjohtaja Casimir Lindholm ja hankinnoista infrarakentaminen-liiketoimintasegmenttijohtaja Harri Kailasalo.

Johtoryhmä kokoontui varsinaisesti 18 kertaa vuonna 2014. Lemminkäisen johtoryhmän työskentelyn keskeisimpiä aihealueita vuonna 2014 olivat yhtiön kannattavuuden ja tehokkuuden parantaminen (Deliver 2014 -ohjelma), taseen ja pääomarakenteen vahvistaminen (100 milj.

euron tehostamisohjelma) sekä pitkän aikavälin kilpailukyvyyn parantaminen (tarkennettu strategia ja uusi organisaatio).



## Valvontajärjestelmät

Lemminkäinen Oyj:n hallitus on vahvistanut konsernissa noudatettavat sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen periaatteet.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa, että toiminta on tehokasta ja tuloksellista, raportointi on yhdenmukaista ja luotettavaa ja että sovellettavia lakeja, säännöksiä ja konsernin toimintaperiaatteita noudatetaan.

### Sisäinen valvonta

Hallitus vastaa siitä, että konsernin sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat toiminnan laajuuteen nähden kokonaisuutena riittäviä ja valvonta on asianmukaista. Hallitus valvoo, että toimitusjohtaja hoitaa yhtiön operatiivista liiketoimintaa ja hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Hallitus käsittelee konsernin taloudelliset raportit, segmenttikohtaiset katsaukset sekä liiketoiminnassa tapahtuneet olennaiset muutokset riittävän riskienhallinnan varmistamiseksi. Lisäksi hallituksen tarkastusvaliokunta arvioi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan riittävyyttä ja tehokkuutta.

Toimitusjohtaja on vastuussa sisäisen valvonnan järjestämisestä. Hän huolehtii muun muassa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty.

Liiketoiminta on organisoitu liiketoimintasegmenteille,

joiden johtajat raportoivat Lemminkäisen toimitusjohtajalle. Konsernin muu johto ja esimiehet vastaavat sisäisestä valvonnasta omilla vastuualueillaan.

Keskeinen ohjaus- ja valvontakeino toimintojen tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden varmistamisessa on liiketoiminta-alue- ja liiketoimintasegmenttijohtoon sekä konsernijohtoon talousraportointi ja liiketoimintakatsaukset. Lisäksi vuonna 2014 konserniin perustettiin kaksi kertaa kuukaudessa kokoontuva Investment Board, joka käsittelee ja priorisoi konsernin tärkeimmät hankkeet ja investoinnit, varmistaen samalla, että konsernin resurssit kohdennetaan parhaalla mahdollisella tavalla.

### Riskienhallinta

Lemminkäiselle riskienhallinta on olennainen osa liiketoiminnan johtamista. Riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa konsernin strategisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttaminen parhaalla mahdollisella tuloksella ja omistaja-arvon kasvattamisella.

Riskienhallinta perustuu hallituksen hyväksymään riskienhallintapolitiikkaan. Hallitus myös valvoo riskienhallinnan toteuttamista. Tarpeen vaatiessa hallitus arvioi ja päivittää määritykset konsernin riskitasoille sekä päätöksenteon valtuuksille, ja toimitusjohtaja voi tiukentaa, mutta ei lieventää, näitä hallituksen asettamia määrityksiä. Hallituksen tarkastusvaliokunta seuraa konsernin riskienhallinnan riittävyyttä ja tehokkuutta vuosisuunnitelman mukaisesti.

Riskienhallinnan toteuttamisesta vastaa toimitusjohtaja. Konsernin johtoryhmän jäsenet vastaavat politiikan jalkautumisesta omilla vastuualueillaan. Henkilöstöä koulutetaan järjestelmälliseen ja tehokkaaseen riskienhallintaan mukaan lukien laki- ja sopimusasiat, minkä lisäksi konsernissa on laadittu yksityiskohtaisempia ohjeistuksia eri osa-alueille, kuten kilpailuoikeus ja sisäpiiriasiat. Ohjeiden noudattamista valvotaan osana operatiivista toimintaa ja johtamista, ja niistä järjestetään myös sisäistä koulutusta.

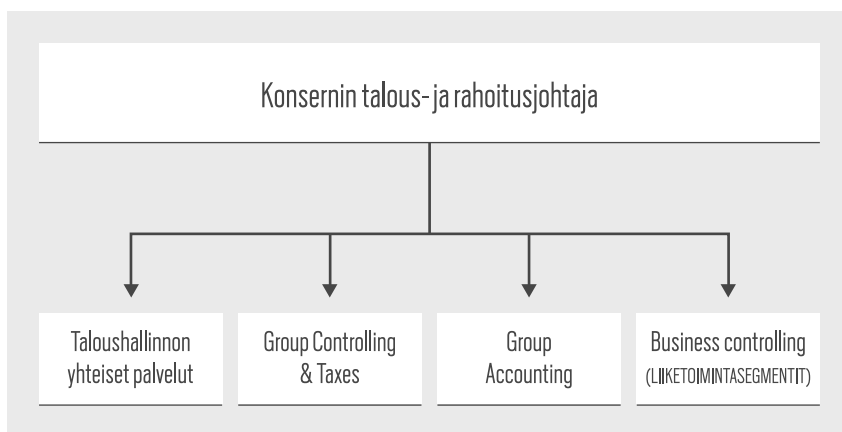
### Taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteet

Taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvän sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistaa, että yhtiön johdolla on käytettävissään riittävät ja oikeat tiedot yhtiön johtamiseksi ja että yhtiön julkistamat taloudelliset raportit antavat oikean

kuvan yhtiön liiketoiminnan kehityksestä ja taloudellisesta asemasta.

### Lemminkäisen taloudellisen raportointiprosessin rakenne ja johtaminen

Lemminkäisen taloushallinto on organisoitu taloushallinnon yhteiset palvelut -toimintoon, Group controlling (sisäinen laskenta) ja verot -toimintoon, Group accounting (ulkoinen laskenta ja konsolidointi) -toimintoon sekä segmenttikohtaisiin business controlling -toimintoihin. Ruotsin (pl. Rekab) ja Suomen taloushallinnon osalta perusprosessit hoidetaan taloushallinnon yhteisissä palveluissa, muissa ulkomaisissa tytäryhtiöissä on erilliset taloushallinnon organisaatiot. Kaikki edellä mainitut yksiköt raportoivat konsernin talous- ja rahoitusjohtajalle.



Lemminkäisen talousraportointiprosessi koostuu sisäisestä ja ulkoisesta laskennasta. Sisäinen laskenta keskittyy konsernin tuloskehityksen ja toimenpiteiden seurantaan ja ennustamiseen, kun taas ulkoinen laskenta täyttää EU:n hyväksymissä IFRS-raportointistandardeissa olevat tietojen esittämisvaatimukset sekä liitetietojen osalta myös suomalaisten kirjanpito- ja yhteisölaainsäädännön asettamat esittämisvaatimukset. Toimintakertomus ja konsernin emoyhtiön tilinpäätös laaditaan Suomen kirjanpitolaain sekä kirjanpitolautakunnan ohjeiden ja lausuntojen mukaisesti.

Konserniraportoinnissa käytetään yhtenäistä tilikarttaa sekä raportointi- ja konsolidointijärjestelmää. Sisäisen ja ulkoisen laskennan laadintaperiaatteet ovat yhtenevät.

Suomessa ja Ruotsissa (pl. Rekab) talousraportoinnissa käytetään yhtä taloushallinnon järjestelmää ja muissa ulkomaisissa yhtiöissä paikallisia järjestelmiä. Vuonna 2013 Suomessa ja vuonna 2014 Ruotsissa otettiin käyttöön SAP-taloushallinnon järjestelmä.

### Taloudellisen raportointiprosessin sisäisen valvonnan pääpiirteet ja valvontaympäristö

Yhtiö raportoi neljännesvuosittain ulkoisen laskennan osavuositarkastuksen (vuoden viimeinen neljännes raportoidaan osana tilinpäätöstiedotetta). Osavuositarkastus sisältää kuvauksen katsauskauden liiketoiminnan kehityksestä ja taloudellisesta asemasta vertailutietoineen sekä ennusteen toimintaympäristön ja tuloksen lähiajan kehityksestä. Hallitus käsittelee ja hyväksyy osavuositarkastukset, tilinpäätöstiedotteen sekä tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen.

Group controlling antaa ohjeet sisäisen laskennan raportointiaikataululle ja sisällölle sekä yhdistää liiketoimintasegmenttien taloudelliset tiedot ja laatii niistä johdon kuukausiraportin. Johdon kuukausiraportti sisältää konsernin ja liiketoimintasegmenttien tuloslaskelman, sidotun pääoman, investoinnit, tilauskannan, operatiivisia tunnuslukuja sekä kuvauksen liiketoiminnan kannalta merkittävimmistä tapahtumista. Lisäksi raportti sisältää rullaavan ennusteen konsernin ja liiketoimintasegmenttien taloudellisen tilanteen kehittymisestä. Konsernin



johtoryhmä, konsernin hallitus ja hallituksen tarkastusvaliokunta seuraavat taloudellisen tilanteen kehittymistä ja arvioivat tavoitteiden saavuttamista kuukausittain.

Group accounting (konsernilaskenta) ohjeistaa erillisyhtiöt laatimaan neljännesvuosittain ulkoisen laskennan konserniraportin. Konserniohjeistuksen lisäksi konsernilaskenta ja Group controlling -toiminto tukevat ja koordinoivat taloushallinnon yhteisiä palveluita ja liiketoimintasegmenttien business controlling -toimintoja sekä tytäryhtiöitä talousraportoinnissa. Liiketoimintasegmenttien business controlling -toiminnot valvovat myös, että segmenttien tulosityksiköt laativat sisäisen laskennan kuukausittaisen raportin annettujen ohjeiden ja periaatteiden mukaisesti. Group controlling -toiminto tekee sisäisen ja ulkoisen laskennan neljännesvuosittaisen täsmäytyksen talousinformaation luotettavuuden varmistamiseksi.

Myös sisäinen tarkastus arvioi taloudelliseen raportointiin liittyviä prosesseja. Vuoden 2014 aikana sisäinen tarkastus kävi läpi johdon raportointiin ja projektiraportointiprosessiin liittyviä menettelyjä sekä taloushallinnon prosesseihin ja järjestelmiin liittyviä sisäisiä kontrolleja ja käyttövaltuuksia. Lisäksi sisäinen tarkastus arvioi tytäryhtiöiden talousraportointiin liittyviä menettelyjä.

#### **Taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvä riskien hallinta**

Riskienhallinnan yhtenä tehtävänä on tunnistaa ja hoitaa ennakoivasti taloudellisen raportoinnin oikeellisuuteen liittyviä uhkia, joiden toteutuminen voisi johtaa siihen, että johdolla ei olisi käytettävissään riittäviä ja oikeita tietoja yhtiön johtamiseksi ja että yhtiön julkistamat taloudelliset raportit eivät antaisi olennaisesti oikeaa tietoa ja arviota yhtiön liiketoiminnan kehityksestä taloudellisesta asemasta. Taloudelliseen raportointiin liittyvästä riskien hallitsemisesta vastaa konsernin talous- ja rahoitusjohtaja.

Lemminkäinen hallinnoi taloudelliseen raportointiprosessiin liittyviä riskejä kirjanpitoon, raportointiin sekä investointeihin liittyvän ohjeistuksen ja konsernin rahoituspolitiikan avulla. Yhtenäisen SAP-raportointijärjestelmän tavoitteena on yhtenäistää ja yksinkertaistaa taloudellista raportointiprosessia ja vähentää useiden rinnakkaisten järjestelmien hallintaan liittyviä riskejä.

Lemminkäisen liiketoiminnalle luonteenomaista on projektityyppinen toiminta, jossa tuottojen kirjaamiseen sovelletaan osatuloutusta ja luovutuksenmukaista tuloutusta. Hankkeille on määritelty hyväksymisvaltuutukset, jotka määräytyvät hankkeen suuruuden ja riskien mukaisesti. Rakennusprojektien päivittäistä taloudellista seurantaä valvoo projektiorganisaatio. Liiketoimintasegmenttien

johto seuraa säännöllisesti projektiennustetta ja sen muutoksia, projektin riskejä, valmiusastetta ja tuloutusta. Rakennusprojektien tuloutus perustuu johdon harkintaan ja arvioihin.

#### **Sisäinen tarkastus**

Sisäinen tarkastus toimii hallituksen alaisuudessa ja toimitusjohtajan valvonnassa. Sisäisen tarkastuksen yksikköön kuuluvat tarkastuspäällikkö ja toiminnan edellyttämä määrä sisäisiä tarkastajia. Sisäisen tarkastuksen resursseja vahvistetaan hankkimalla tarpeen mukaan sisäisen tarkastuksen palveluita ulkoisilta palvelutuottajilta. Sisäisen tarkastuksen toimintaperiaatteet on määritelty hallituksen hyväksymässä sisäisen tarkastuksen toimintaohjeessa.

Sisäinen tarkastus avustaa hallitusta sen valvontatehtävässä hankkimalla tarkastustyön kautta tietoa Lemminkäinen-konsernin ja sen yksiköiden riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan riittävydestä ja toimivuudesta. Sisäinen tarkastus arvioi tehtävässään resurssien käytön taloudellisuutta ja tehokkuutta, raportoinnin luotettavuutta, varojen turvaamista sekä säädösten, toimintaperiaatteiden ja ohjeiden noudattamista. Väärinkäytösselvityksistä raportoidaan säännöllisesti hallituksen tarkastusvaliokunnalle.

**2014** Vuonna 2014 sisäinen tarkastus keskittyi muun muassa väärinkäytösselvityksiin, rakennusprojektien hallintaan, kehityshankkeiden arviointiin sekä taloudellisen raportoinnin sisäisen valvonnan osa-alueisiin.

#### **Sisäpiirihallinto**

Lemminkäinen noudattaa toiminnassaan NASDAQ OMX Helsinki Oy:n sisäpiiriohjetta, jota on täydennetty hallituksen hyväksymällä sisäisellä sisäpiiriohjeella. Yhtiö ylläpitää julkista ja yrityskohtaista sisäpiirirekisteriä Euroclear Finland Oy:n Sire-järjestelmässä.

Ilmoitusvelvollisia sisäpiiriläisiä ovat Lemminkäisen hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja sekä tilintarkastusyhteisön päävastuullinen tilintarkastaja. Lisäksi yhtiö määrittelee ilmoitusvelvollisiksi sisäpiiriläisiksi konsernin johtoryhmän jäsenet. Ilmoitusvelvollisten sisäpiiriläisten Lemminkäisen osakkeiden omistus on julkista.

Lisäksi yhtiöllä on pysyviä yrityskohtaisia sisäpiiriläisiä, jotka asemansa tai tehtäviensä johdosta saavat säännöllisesti sisäpiirintietoa. Heidän osakeomistuksensa ei ole julkista. Lemminkäinen pitää tarvittaessa myös hankekohtaisia sisäpiirirekistereitä.

#### **Tilintarkastus**

Lemminkäisellä on yksi tilintarkastaja, jonka tulee olla Keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastusyhteisö.

Tilintarkastaja valitaan varsinaisessa yhtiökokouksessa toimikaudeksi, joka kestää seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättymiseen asti.

Tilintarkastus käsittää konsernin kunkin tilikauden kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon tarkastuksen. Tilintarkastaja raportoi säännöllisesti tarkastusvaliokunnalle ja antaa yhtiökokoukselle tilintarkastuskertomuksen. Tilintarkastuskertomus sisältää lausunnon siitä, antavatko tilinpäätös ja toimintakertomus noudatetun tilinpäätössäännösten mukaisesti oikeat ja riittävät tiedot konsernin toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta sekä ovatko tilikauden toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot

ristiriidattomia. Tilintarkastajan palkkio maksetaan vuosittain yhtiökokouksen päätöksen mukaisesti.

**2014** Lemminkäisen tilintarkastajana toimi KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers Oy, jossa päävastuullisena tilintarkastajana on toiminut vuodesta 2011 Kim Karhu. Tilintarkastusyhteisö kilpailutettiin vuonna 2010.

Vuonna 2014 Lemminkäinen maksoi konsernin tilintarkastajalle tilintarkastustehtävistä palkkiona 457 843 euroa (657 373) ja konsultointipalkkioina 595 472 euroa (358 217). Konsulttipalkkioiden kasvu johtuu yhtiön järjestämästä osakeannista ja muista toteutetuista rahoitusjärjestelyistä.

# Palkitseminen

## Hallituksen jäsenten palkitseminen

Lemminkäinen Oyj:n yhtiökokous valitsee vuosittain hallituksen jäsenet ja päättää heidän palkkionsa. Palkkiot maksetaan kokonaan rahana. Jäsenten toimikausi kestää seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättymiseen asti.

Lemminkäisen hallituksen jäsenet eivät kuulu osakepohjaiseen palkkiojärjestelmään, eivätkä hallituksen jäsenet ole työsuhhteessa Lemminkäiseen.

**2014** Vuoden 2014 varsinainen yhtiökokous päätti hallituksen puheenjohtajan palkkioksi 10 000 euroa kuukaudessa (vuonna 2013: 10 000) ja hallituksen jäsenten palkkioksi 3 000 euroa kuukaudessa (3 000). Lisäksi

hallituksen jäsenille maksettiin 500 euron kokouspalkkio (500).

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtajalle maksettiin 1 000 euron (1 000) ja jäsenille 500 euron (500) kokouskohtainen palkkio valiokunnan kokouksista.

Ulkomailla asuville jäsenille kokouskohtaiset palkkiot maksettiin 1 000 eurolla korotettuna.

Matkakulut korvattiin laskun mukaan.

Ajalla 2.4–31.7.2014 yhtiön hallituksen puheenjohtaja Berndt Brunow toimi väliaikaisena toimitusjohtajana toimitusjohtaja Timo Kohtamäen jätettyä yhtiön 2.4.2014.

Hallituksen jäsenten palkkiot	1.1.–31.12.2014	1.1.–31.12.2013
Euroa/vuosi		
Hallituksen jäsenet		
Berndt Brunow	120 000	120 000
Juhani Mäkinen	36 000	36 000
Noora Forstén	36 000	36 000
Finn Johnsson 1)	36 000	26 143
Mikael Mäkinen 2)		9 857
Kristina Pentti-von Walzel	36 000	36 000
Heikki Rätty	36 000	36 000
<b>Yhteensä</b>	<b>300 000</b>	<b>300 000</b>

1) 9.4.2013 alkaen

2) 9.4.2013 asti

Hallituksen jäsenten kokouspalkkiot	1.1.–31.12.2014	1.1.–31.12.2013
Euroa/vuosi		
Hallituksen jäsenet		
Berndt Brunow	10 000	6 500
Juhani Mäkinen	12 500	8 500
Noora Forstén	10 000	6 500
Finn Johnsson <sup>1)</sup>	28 500	13 500
Mikael Mäkinen <sup>2)</sup>		2 000
Kristina Pentti-von Walzel	13 000	9 000
Heikki Rätty	16 000	11 500
<b>Yhteensä</b>	<b>90 000</b>	<b>57 500</b>

<sup>1)</sup> 9.4.2013 alkaen

<sup>2)</sup> 9.4.2013 asti

## Johdon palkitseminen

Lemminkäisen hallitus päättää toimitusjohtajan ja konsernin johtoryhmän peruspalkasta ja luontoiseduista sekä lyhyen ja pitkän aikavälin palkitsemisesta HR-valiokunnan esityksen pohjalta.

Hallituksen hyväksymän johdon palkitsemispolitiikan piiriin kuuluu toimitusjohtajan ja konsernin johtoryhmän lisäksi liiketoimintasegmenttien johtoryhmät ja muita konsernin avainhenkilöitä. Johdon palkitsemispolitiikan mukaisesti toimitusjohtajan, konsernin johtoryhmän ja muun johdon palkat koostuvat kiinteästä peruspalkasta, luontoiseduista, muista eduista, vuosittaisista lyhyen aikavälin kannustimista (tulospalkkio) sekä pitkän aikavälin osakepalkkiojärjestelmästä ja eläkejärjestelyistä.

Kiinteällä peruspalkalla tarkoitetaan henkilön kuukausittaista rahapalkkaa, joka määräytyy tehtävän vaativuuden sekä tehtävää hoitavan henkilön kokemuksen ja suoriutumisen mukaan.

Johdon palkitsemispolitiikan mukaisten luontoisetujen sisältö vaihtelee maittain. Toimitusjohtajalla ja konsernin johtoryhmällä on käytössään autoetu, matkapuhelinetu ja ravintoetu, sekä laajennetut vakuutukset vapaa-ajan tapaturmille sekä matkustamiseen. Ravintoetu on luontoisetuna pääsääntöisesti henkilöillä, joiden työsuhde on alkanut ennen 1.1.2012. Toimitusjohtajalla ja konsernin johtoryhmällä kokonaispalkan käsite kattaa kiinteän peruspalkan ja luontoisedut (ravintoetua lukuun ottamatta).

Lemminkäisen hallitus päättää vuosittain johdon lyhyen ja pitkän aikavälin palkitsemisen mittarit ja niiden tavoitearvot, joilla pyritään tukemaan strategisten tavoitteiden saavuttamista. Hallitus päättää toimitusjohtajan esityksen pohjalta mittareiden mukaisten tavoitteiden saavuttamisen sekä palkkioiden määrän.

## Lyhyen aikavälin palkitseminen

Johdon lyhyen aikavälin palkitseminen perustuu vuosittaiseen tulospalkkiomahdollisuuteen. Tulospalkkion suuruus riippuu vuoden alussa määriteltyjen taloudellisten ja toiminnallisten tulostavoitteiden toteutumisesta. Lemminkäisen johto on jaettu viiteen tulospalkkioryhmään, jotka määrittelevät kunkin henkilön maksimitulospalkkioprosentin. Henkilön tulospalkkioryhmän määräytyminen perustuu organisaatiotasoon sekä tehtävän vaativuuteen ja liiketoiminnalliseen vaikuttavuuteen.

**2014** Vuonna 2014 johdon tulospalkkion suuruus perustui konsernin liikevoittoon, konsernin sijoitetun pääoman tuottoon sekä muiden kasvu- ja kehittämistavoitteiden, kuten asiakastytyväisyyden ja toiminnan tehostamiseen liittyvien tavoitteiden toteutumiseen. Johtoryhmän toimialajohtajien tulospalkkiot perustuivat lisäksi kunkin toimialan liikevoittoon ja sidotun pääoman tuottoon. Tulospalkkiotavoitteiden toteutumista seurattiin puolivuositain. Toimitusjohtajan maksimitulospalkkio oli 80 % ja johtoryhmän muiden jäsenten 60 % vuotuisesta rahapalkasta.

## Osakepalkkiojärjestelmä

### Kannustinjärjestelmä kaudelle 2013–2015

Vuoden 2012 lopussa Lemminkäinen Oyj:n hallitus päätti konsernin avainhenkilöiden osakepohjaisesta kannustinjärjestelmästä, joka koostuu suoriteperusteisesta ja ehdollisesta palkkiosta. Ehdollisen palkkion tavoitteena on kannustaa konsernin avainhenkilöitä omistamaan yhtiön osakkeita laajemmin. Hallitus suosittaa, että yhtiön toimitusjohtaja ja konsernin johtoryhmän jäsenet omistavat puolet kaikista järjestelmän perusteella saamistaan osakkeista niin kauan, kunnes heidän osakeomistustensa arvo vastaa heidän puolen vuoden palkkaansa. Tämä omistus tulisi säilyttää työ- tai toimisuhteen voimassaoloajan.

Järjestelmän perusteella maksettavat palkkiot vastaavat yhteensä enintään 700 000 Lemminkäinen Oyj:n osakkeen arvoa (sisältäen myös rahana maksettavan osuuden). Palkkion arvo määräytyy palkkiona maksettavien osakkeiden maksuhetken osakekurssin perusteella. Palkkiona luovutettavat Lemminkäinen Oyj:n osakkeet hankitaan osakemarkkinoilta, jolloin kannustinjärjestelmällä ei ole osakkeen arvoa laimentavaa vaikutusta.

#### **Suoriteperusteinen palkkio**

Järjestelmässä on kolme ansaintajaksoa, jotka ovat kalenterivuodet 2013, 2014 ja 2015. Yhtiön hallitus päättää järjestelmän ansaintakriteerit ja niille asetettavat tavoitteet kunkin ansaintajakson alussa.

Mahdollinen suoriteperusteinen palkkio ansaintajaksolta maksetaan yhtiön osakkeina ja rahana. Rahana maksettava osuus kattaa palkkiosta aiheutuvat verot ja veroluonteiset maksut. Osakkeita ei saa luovuttaa kahden vuoden mittaisen sitouttamisjakson aikana. Mikäli avainhenkilön työ- tai toimisuhte päättyy sitouttamisjakson aikana, on hänen pääsääntöisesti palautettava palkkiona annetut osakkeet yhtiölle vastikkeetta.

#### **Ehdollinen palkkio**

Suoriteperusteisen palkkion lisäksi yllä mainituilla avainhenkilöillä on osakeomistuksen ja työ- tai toimisuhteen jatkumisen perusteella mahdollisuus saada järjestelmässä ehdollista palkkiota. Ehdollisen palkkion saaminen edellyttää, että avainhenkilö ennestään omistaa tai hallituksen päättämään päivään mennessä hankkii yhtiön osakkeita hallituksen ennalta päättämän määrän tai osan siitä. Tällöin avainhenkilö saa ehdollisena palkkiona yhden osakkeen jokaista hankkimaansa osaketta kohden, mikäli hänen työ- tai toimisuhteensa on edelleen voimassa ja hän edelleen omistaa osakeostomahdollisuuden alaiset osakkeet ehdollisen palkkion maksuhetkellä. Ehdollisen palkkion ansaintajakso on kalenterivuodet 2013–2015. Ehdollinen palkkio maksetaan huhtikuun 2016 loppuun mennessä yhtiön osakkeina ja rahana.

**2014** Ansaintajaksolla 2014 järjestelmän piiriin kuului noin 50 henkilöä.

Suoriteperusteinen palkkio perustui Lemminkäinen-konsernin liikevoittoon sekä sijoitetun pääoman tuottoon. Palkkio ansaintajaksolta 2014 maksetaan vuonna 2015 osittain yhtiön osakkeina ja osittain rahana. Rahana maksettava osuus kattaa palkkiosta aiheutuvat laskennalliset verot ja veronluonteiset maksut. Osakkeita ei saa luovuttaa sitouttamisjakson aikana, joka päättyy kahden vuoden kuluttua ansaintajakson päättymisestä. Yhtiön toimitusjohtajan ja konsernin johtoryhmän jäsenten on omistettava puolet järjestelmän perusteella saamistaan osakkeista kahden vuoden ajan sitouttamisjakson päättymisen jälkeen.

Ehdollinen palkkio edellyttää, että avainhenkilö omisti tai hankki yhtiön osakkeita hallituksen ennalta päättämän määrän tai osan siitä 30.6.2013 mennessä. Ehdollinen palkkio maksetaan huhtikuun 2016 loppuun mennessä yhtiön osakkeina ja rahana.

#### **Eläkejärjestelyt**

Vuoden 2010 alusta alkaen toimitusjohtajan ja Lemminkäisen johtoryhmän jäsenten lisäeläkejärjestelyt pohjautuvat maksuperusteiseen käytäntöön sekä vapaakirjan ansaitsemiseen. Maksun suuruus määräytyy prosentteina vuosipalkasta.

Toimitusjohtajalla ja konsernin muilla johtoryhmän jäsenillä on oikeus siirtyä eläkkeelle vanhan järjestelyn mukaisesti 60 vuotta täytettyään tai 15.9.2011 voimaantulleen järjestelyn mukaan 63 vuotta täytettyään.

#### **Toimitusjohtajasopimus**

Lemminkäisen toimitusjohtajasopimuksen irtisanomisaika on kuusi kuukautta. Mikäli yhtiö irtisanoo sopimuksen, on toimitusjohtajalla sopimuksen päättyessä oikeus kertakaikkiseen erokorvaukseen, joka vastaa 12 kuukauden rahapalkkaa sopimuksen päättymishetkellä. Timo Kohtamäen toimitusjohtajasopimuksessa erokorvauksen määrä vastasi 18 kuukauden rahapalkkaa.

**Johtoryhmän jäsenten palkat ja palkkiot  
(ei sisällä toimitusjohtajan palkkaa ja palkkioita)**

	1.1.–31.12.2014	1.1.–31.12.2013
Euroa/vuosi		
Rahapalkka*	2 276 414	1 565 226
Luontoisedut	111 198	98 223
Tulospalkitseminen	222 329	0
Eläkejärjestelyt	496 557	586 030
<b>Yhteensä</b>	<b>3 106 498</b>	<b>2 249 479</b>

Osakepalkitseminen (osakkeet, kpl)	2 269	0
------------------------------------	-------	---

\*sisältää irtisanomisen yhteydessä maksettuja korvauksia

**Toimitusjohtajan palkka ja palkkiot**

<b>Timo Kohtamäki</b>	1.1.–2.4.2014	1.1.–31.12.2013
-----------------------	---------------	-----------------

Euroa/vuosi		
Rahapalkka*	1 239 570	486 720
Luontoisedut	11 721	24 627
Tulospalkitseminen	0	0
Eläkejärjestelyt	329 633	337 000
<b>Yhteensä</b>	<b>1 580 924</b>	<b>848 347</b>

Osakepalkitseminen (osakkeet, kpl)	0	0
------------------------------------	---	---

\*sisältää irtisanomisen yhteydessä maksettuja korvauksia

**Berndt Brunow** **3.4.–31.7.2014**

Euroa/vuosi		
Rahapalkka*		124 000
Luontoisedut		2 164
Tulospalkitseminen		0
Eläkejärjestelyt		0
<b>Yhteensä</b>		<b>126 164</b>

Osakepalkitseminen (osakkeet, kpl)		0
------------------------------------	--	---

\*ei sisällä hallituksen puheenjohtajan palkkioita tai kokouspalkkioita

**Casimir Lindholm** **1.8.–31.12.2014**

Euroa/vuosi		
Rahapalkka		205 000
Luontoisedut		6 125
Tulospalkitseminen		85 608
Eläkejärjestelyt		75 175
<b>Yhteensä</b>		<b>371 908</b>

Osakepalkitseminen (osakkeet, kpl)		267
------------------------------------	--	-----

## Hallitus



**Berndt Brunow**

s. 1950, diplomiekonomi

Hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2008 ja hallituksen jäsen vuodesta 2002

Nimitysvaliokunnan ja HR-valiokunnan puheenjohtaja

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista



**Juhani Mäkinen**

s. 1956, laamanni

Hallituksen jäsen ja varapuheenjohtaja vuodesta 2008

Tarkastusvaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista



**Noora Forstén**

s. 1981, ylioppilas

Hallituksen jäsen vuodesta 2012

Nimitysvaliokunnan ja HR-valiokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja ei-riippumaton merkittävistä osakkeenomistajista



**Finn Johnsson**

s. 1946, KTM

Hallituksen jäsen vuodesta 2013

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista



**Kristina Pentti-von Walzel**

s. 1978, KTM, VTK

Hallituksen jäsen vuodesta 2007

Nimitysvaliokunnan, HR-valiokunnan ja tarkastusvaliokunnan jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja ei-riippumaton merkittävistä osakkeenomistajista



**Heikki Rätty**

s. 1953, KTM

Hallituksen jäsen vuodesta 2009

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja

Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista

Tarkemmat tiedot hallituksen jäsenistä löytyvät osoitteesta:

[www.lemminkainen.fi/Sijoittajat/Hallinto\\_ja\\_johto/Hallitus/Jasenet](http://www.lemminkainen.fi/Sijoittajat/Hallinto_ja_johto/Hallitus/Jasenet)



## Johtoryhmä



### **Casimir Lindholm**

s. 1971, KTM, MBA

Toimitusjohtaja vuodesta 2014, johtoryhmän jäsen vuodesta 2013, konsernin palvelukseen 2013.

Vuodesta 2013 Lindholm toimi liiketoimintasegmentin johtajana, vastuualueenaan talonrakentaminen Suomessa. Ennen Lemminkäiselle tuloaan Lindholm toimi Eltel Networksissa toimialajohtajana sekä Eltel Networksin Ruotsin toimitusjohtajana.



### **Maaret Heiskari**

s. 1966, B.Sc. Linguistics, JOKO 57 Executive education

Liiketoimintasegmentin johtaja vastuualueenaan Venäjän liiketoiminta, johtoryhmän jäsen vuodesta 2013, konsernin palvelukseen 2013.

Heiskari toimi aikaisemmin KONE Oyj:n Venäjän maajohtajana.



### **Tania Jarrett**

s. 1963, filosofian maisteri

Henkilöstöjohtaja, Lemminkäinen-konserni, johtoryhmän jäsen vuodesta 2014, konsernin palvelukseen 2014.

Ennen Lemminkäiselle tuloaan Jarrett toimi Microsoft Mobile Oy Suomen toimintojen henkilöstöjohtajana.



**Harri Kailasalo**

s. 1969, DI, eMBA

Liiketoimintasegmentin johtaja, vastuualueenaan infrarakentaminen Suomessa, Skandinaviassa ja Baltian maissa sekä ympäristöjohtaminen, hankinnat ja työturvallisuus, johtoryhmän jäsen vuodesta 2012, konsernin palvelukseen 1995.

Kailasalo on toiminut useissa eri johtotehtävissä Lemminkäisen infrarakentamisessa, viimeksi liiketoiminta-alueista vastaavana johtajana.



**Pauli Mäkelä**

s. 1954, DI

Liiketoimintasegmentin johtaja, vastuualueenaan talonrakentaminen Suomessa, johtoryhmän jäsen vuodesta 2014, konsernin palvelukseen 1982.

Mäkelä on tehnyt pitkän uran Lemminkäisellä. Hän on toiminut erilaisissa johtotehtävissä Oy Alfred A. Palmberg AB:n, Lemminkäinen Oyj:n ja Lemminkäinen Talo Oy:n palveluksessa.



**Ilkka Salonen**

s. 1965, KTM

Talous- ja rahoitusjohtaja, vastuualueenaan talous, rahoitus, riskienhallinta, sijoittajasuhteet ja ICT, johtoryhmän jäsen vuodesta 2014, konsernin palvelukseen 2014.

Ennen Lemminkäiselle tuloaan Salonen on toiminut erilaisissa talouden ja rahoituksen johtotehtävissä, viimeksi Neste Oilin talousjohtajana.

Tarkemmat tiedot johtoryhmän jäsenistä löytyvät osoitteesta:

[www.lemminkainen.fi/Lemminkainen/Sijoittajat/Hallinto-ja-johto/Konsernin-johto/Johtoryhma/](http://www.lemminkainen.fi/Lemminkainen/Sijoittajat/Hallinto-ja-johto/Konsernin-johto/Johtoryhma/)

# Riskienhallinta

Lemminkäiselle riskienhallinta on olennainen osa liiketoimintaa, jotta merkittävimmät strategiset, operatiiviset, taloudelliset ja vahinkoriskit tunnistetaan, analysoidaan, arvioidaan ja hallitaan ennakoivasti. Riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa konsernin strategisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttaminen parhaalla mahdollisella tuloksella sekä turvata toiminta myös muuttuvissa olosuhteissa.

Riskienhallintamme perustuu hallituksen hyväksymään riskienhallintapolitiikkaan. Hallitus määrittelee konsernin riskinottohalun ja -kantokyvyn strategia- ja vuosisuunnitteluprosessin yhteydessä sekä erikseen tekemiensä päätösten kautta. Hallituksen tarkastusvaliokunta seuraa konsernin riskienhallinnan riittävyyttä ja tehokkuutta vuosisuunnitelman mukaisesti.

Riskienhallinnan toteuttamisesta vastaa konsernin toimitusjohtaja. Konsernin johtoryhmän jäsenet vastaavat riskienhallinnan jalkautumisesta omilla vastuualueillaan. Konsernin johtoryhmä seuraa riskienhallinnan toteutumista säännöllisesti. Jokainen Lemminkäisen työntekijä vastaa omaan työhönsä liittyvien riskien tunnistamisesta sekä niiden ilmoittamisesta esimiehille.

Koulutamme henkilöstöämme toteuttamaan riskienhallintaa järjestelmällisesti ja tehokkaasti. Järjestämme henkilöstöllemme koulutusta laki- ja sopimusasioista, minkä lisäksi konsernissa on yksityiskohtaisempia ohjeistuksia eri osa-alueille, kuten kilpailuoikeus ja sisäpiiriasiat. Valvomme ohjeiden noudattamista osana operatiivista toimintaa ja johtamista.

## Merkittävimmät riskit

### Strategiset riskit

Globaalin talouden ja rahoitusmarkkinoiden epävarmuus saattaa vaikuttaa haitallisesti Lemminkäisen toimintaan, tulokseen, taloudelliseen asemaan ja pääoman lähteisiin. Etenkin Suomessa Lemminkäisen liiketoiminta on riippuvaista uudisrakentamisen syklistä. Hallinnoimme riskiä rakenteellisesti hajauttamalla liiketoimintaamme Skandinaviaan, Baltian maihin ja Venäjälle. Käynnissä olevat muutokset organisaatiossa ja johdossa saattavat kuitenkin vaikuttaa kykyymme toteuttaa strategiaamme muuttuvassa toimintaympäristössä.

Venäjällä heikentynyt taloustilanne, pitkittynyt poliittinen epävarmuus tai EU:n ja Venäjän välisten pakotteiden

merkittävä kärjistyminen voi pahimmillaan johtaa asuntomyynnin seisahtumiseen, meille epäsuotuisiin muutoksiin inframarkkinoilla ja/tai käynnissä olevien hankkeidemme keskeyttämisiin tai irtautumisiin niistä. Lisäksi Venäjällä poliittinen kulttuuri, maan lainsäädäntö, sen tulkinta ja viranomaiskäytännöt verrattuna Suomeen sekä oikeusjärjestelmän, hallintomenettelyjen ja lainvalvonnan mekanismien tulkinnan epävarmuus ja muutokset voivat aiheuttaa meille merkittäviä riskejä. Riskiä hallitaksemme olemme tehostaneet asuntomyyntiämme.

Lainsäädännölliset muutokset voivat vaikuttaa markkinoiden kehittymiseen ja asiakaskäyttäytymiseen ja siten liiketoimintamme kannattavuuteen. Seuraamme ja analysoimme toimintaympäristöämme jatkuvasti, panostamme hyvän liiketavan periaatteiden ja hallinto- ja ohjausjärjestelmien ylläpitoon ja jalkauttamiseen sekä ohjeistamme ja koulutamme työntekijöitämme.

### Operatiiviset riskit

Lemminkäisen liiketoiminnan tulos riippuu pitkälti onnistuneesta sopimus- ja projektinhallinnasta, johon sisältyy esimerkiksi projektin oikea hinnoittelu, resurssien järkevä käyttö, huolellinen suunnittelu ja aikataulutus, kyky hankkia raaka-aineet kilpailukykyiseen hintaan, kustannusten hallinta, asianmukainen muutosten hallinta sekä tehokas ja oikea-aikainen korvausvaateiden käsittely. Kehitämme jatkuvasti sopimusosaamistamme sekä projektinhallintakäytäntöjämme tarjous- ja toteutusvaiheessa. Uusimme projektiseurannan järjestelmiä ja ohjausmalleja sekä kiinnitämme aiempaa enemmän huomioita työntekijöiden osaamisen kehittämiseen.

Omaperusteisiin asunto- ja toimitilarakennusprojekteihin liittyy myynti- ja hintariskejä, sillä vastaamme hankkeiden koko toteutuksesta tonttien hankinnasta alkaen. Tavoitteenamme on hallita ja seurata aktiivisesti riskiä, joka liittyy valmiiden myymättömien asuntojen ja muiden omaisuuserien sitomaan pääomaan. Huomioimme markkinamuutokset ja -riskit arvioidessamme uusien omaperusteisten kohteiden kannattavuutta. Aloitamme asuntokohteita vain, jos kohteilla on kyseessä olevaa aluetta ajatellen riittävän korkea varausaste, ja pidämme valmiiden myymättömien asuntojen määrän mahdollisimman pienenä. Myymme omaperusteiset liikekohteet tavallisesti kiinteistösjoihtajille rakennusprojektin alkuvaiheessa, mikä pienentää niihin liittyvää myyntiriskiä.

Raaka-aineiden hinnanvaihtelulla voi olla vaikutuksia tulokseemme. Lemminkäisen suurin yksittäinen hankittava raaka-aine on bitumi, jonka hinta perustuu öljyn maailmanmarkkinahintaan. Hallinnoimme bitumin hintariskiä sopimusehdoilla ja öljyjohdannaisilla. Myös yllättävät muutokset säätilassa voivat aiheuttaa vaihtelua teiden rakentamisen ja päällystyksen tulonmuodostukseemme.

Liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön kehittyessä tarvitsemme myös uudenlaista osaamista. Kehitys- ja liiketoimintaprojektien menestykseen vaikuttavat suuresti osaavan henkilöstön saatavuus ja sitoutuneisuus. Lisäksi Lemminkäisen suunnanmuutos edellyttää muutosjohtamisen osaamista. Hallinnoimme näitä riskejä esimiestyön tukemisella ja kouluttamisella sekä panostamalla mahdollisuuksien mukaan nykyisten työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja työmotivaation kasvattamiseen.

### Taloudelliset riskit

Lemminkäinen altistuu toiminnassaan rahoitusriskeille, kuten likviditeetti-, valuuttakurssi- ja korkoriskeille sekä aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden arvonalentumiselle. Rahoituspolitiikka määrittää rahoitusriskien hallinnan ja rahoitustoimien, toimintaperiaatteet ja vastuunjaot sekä yhtiön riskinottohalukkuuden. Liiketoiminnan valuuttakurssiriskejä suojataan ensisijaisesti operatiivisin keinoin. Tarvittaessa transaktioriskejä suojataan valuuttalainojen ja -johdannaisten avulla. Yhtiö ei suojaa translaatoriskiä. Vuonna 2014 Lemminkäisen liikevaihdosta noin 40 % muodostui muissa toiminnallisissa valuutoissa kuin euroissa, joista keskeisimmät ovat Venäjän rupla sekä Norjan, Ruotsin ja Tanskan kruunut.

### Vahinkoriskit

Toimintamme suurimmat ympäristövaikutukset tulevat tuotantolaitoksistamme, rakentamisesta ja kuljetuksista. Seuraamme ympäristövaikutuksiamme säännöllisesti ja tavoitteenamme on jatkuvasti pienentää niitä muun muassa kehittämällä tuotantotapoja ja optimoimalla kuljetuksia. Toimintaohjeemme, toimintajärjestelmiemme noudattaminen ja henkilöstön koulutus edesauttavat ympäristöriskien hallintaa.

Työturvallisuuteen liittyviä riskejä hallitsemme kouluttamalla henkilöstöämme säännöllisesti sekä panostamalla turvallisuushavaintojen raportointiin. Lemminkäisen hallitus sekä konsernin ja segmenttien johtoryhmät seuraavat työturvallisuuden kehitystä säännöllisesti.

Myös henkilö- ja tietoturvaan sekä IT-järjestelmiin liittyvät vahingot ja onnettomuudet voivat aiheuttaa meille vahinkoriskejä. Hallitsemme näitä riskejä poikkeustilanteita varten tehdyillä suunnitelmillä. Uusien IT-järjestelmien käyttöönottoon liittyy riskejä, joita hallitsemme huolellisella suunnittelulla ja koulutuksella.

### Oikeudenkäynnit

Yksittäisen riskin muodostavat asfalttikartelliin liittyvät vahingonkorvausoikeudenkäynnit sekä syyte ympäristörikkomuksesta, joka liittyy kierrätysasfaltin käyttömääriin asfalttimassan tuotannossa. Lisätietoa oikeudenkäynneistä ja niihin liittyvistä vaatimuksista löytyy [hallituksen toimintakertomuksesta](#) sekä yhtiön verkkosivuilta.

### Lisätietoa riskeistä ja riskienhallinnasta

Lemminkäinen julkaisee arvionsa oleellisimmista riskeistään myös osavuosikatsauksissa, jotka löytyvät yhtiön verkkosivuilta osoitteesta

[www.lemminkainen.fi/Lemminkainen/Sijoittajat/Tiedotteet-ja-julkaisut/Osavuosikatsaukset-ja-tilinpaatostiedotteet/](http://www.lemminkainen.fi/Lemminkainen/Sijoittajat/Tiedotteet-ja-julkaisut/Osavuosikatsaukset-ja-tilinpaatostiedotteet/).

Lisätietoa asfalttikartellista ja siihen liittyvistä vahingonkorvauksista löytyy yhtiön verkkosivuilla osoitteessa [www.lemminkainen.fi/Lemminkainen/Sijoittajat/Lemminkainen-sijoituskohteena/Asfalttikartelliasia/](http://www.lemminkainen.fi/Lemminkainen/Sijoittajat/Lemminkainen-sijoituskohteena/Asfalttikartelliasia/).

Lisätietoa Lemminkäisen rahoitusriskeistä ja niiden hallinnasta löytyy yhtiön verkkosivuilta osoitteesta [www.lemminkainen.fi/Lemminkainen/Sijoittajat/Velkarahoitus/Rahoitusriskit/](http://www.lemminkainen.fi/Lemminkainen/Sijoittajat/Velkarahoitus/Rahoitusriskit/).