# 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 kutsuu yleensä koolle yhtiön hallitus. 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 yhtiöjärjestystä sekä Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia 2010. Amer Sports noudattaa hallinnointikoodia poikkeuksetta. Hallinnointikoodi on julkaistu osoitteessa www.cgfinland.fi.

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on laadittu noudattaen Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin 2010 suositusta 54 sekä arvopaperimarkkinalakia (2 luvun 6 §). Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on laadittu erillään toimintakertomuksesta. Hallituksen tarkastusvaliokunta on tarkastanut tämän selvityksen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä, ja Amer Sportsin tilintarkastaja PricewaterhouseCoopers 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.

## 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. Hallituksen jäsenten nimittämistä varten ei ole erityistä asettamisjärjestystä.

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 erityisteemat, jotka käsitellään kussakin kokouksessa normaalien raportoitavien ja käsiteltävien asioiden lisäksi. 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 kuuluvissa asioissa.

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 CFO osallistuvat hallituksen kokouksiin, ja lakiasiainjohtaja toimii hallituksen sihteerinä. Amer Sportsin muut johtajat osallistuvat kokouksiin tarvittaessa. Kokousasiakirjat ja muut aineistot 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 yleistoimivalta 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 kestävän lisäarvon osakkeenomistajille laiminlyömättä 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 edistymisen 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 yhtiön henkilöstöstrategian toteutumisen varmistaminen
   - Hallituksen tehtävien ja vastuiden vahvistaminen ja niiden vuosittainen arviointi

3. Yhtiön taloushallinnon, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan valvominen
   - Osavuosikatsausten, tilinpäätösten ja talousjulkaisun ja niihin liittyvien pörssitiedotteiden tarkastaminen ja hyväksyminen
   - 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 koskevissa kysymyksissä sekä varmistaa, että hallituksen työ arvioidaan vuosittain ja että hallitus päivittää ja laajentaa jatkuvasti tuntemustaan Amer Sportsin toiminnasta.

**2010**
Tavanomaisten tehtävien lisäksi keskeisiä aiheita hallituksen vuoden 2010 työjärjestyksessä olivat muun muassa yhtiön uusien strategisten prioriteettien sekä uusien pitkän aikavälin taloudellisten tavoitteiden laatiminen. Uusissa prioriteeteissa painotetaan liiketoimintayksikköjen selkeitä rooleja, nopeampaa kasvua tekstiileissä eli asusteissa ja jalkineissa, kuluttajalähtöistä tuotekehitystä ja brändimarkkinointia ja kaupallisten perusedellytysten vahvistamista myynnin ja jakelukanavien hallinnan kautta sekä toiminnan tehostamista.

Varsinainen yhtiökokous 10.3.2010 valitsi Amer Sports Oyj:n hallitukseen seitsemän jäsentä. Hallituksen jäseniksi valittiin uudelleen Anssi Vanjoki, Ilkka Brotherus, Martin Burkhalter, Christian Fischer, Bruno Sälzer, Hannu Ryöppönen ja Pirjo Väliaho. Anssi Vanjoki valittiin uudelleen hallituksen puheenjohtajaksi ja Ilkka Brotherus hallituksen varapuheenjohtajaksi. Hallituksen kokoonpano oli 10.3.2010 jälkeen sama kuin toimikaudella 1.1.2010–10.3.2010.

Hallitus kokoontui vuoden 2010 aikana 12 kertaa, ja jäsenten läsnäoloprosentti hallituksen kokouksissa oli 96,4 %. Hallitus teki 4.2.2010 itsearvioinnin toiminnastaan.

| Nimi | Syntymävuosi | Asema | Valintavuosi | Kansallisuus |
|---|---|---|---|---|
| Anssi Vanjoki | 1956 | Puheenjohtaja vuodesta 2006 | 2004 | suomalainen |
| Ilkka Brotherus | 1951 | Varapuheenjohtaja vuodesta 2002 | 2000 | suomalainen |
| Martin Burkhalter | 1952 | Jäsen | 2008 | sveitsiläinen |
| Christian Fischer | 1964 | Jäsen | 2008 | itävaltalainen |
| Hannu Ryöppönen | 1952 | Jäsen | 2009 | suomalainen |
| Bruno Sälzer | 1957 | Jäsen | 2008 | saksalainen |
| Pirjo Väliaho | 1954 | Jäsen | 2007 | suomalainen |

**Anssi Vanjoki**
Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Nokia Oyj:n Executive Vice President ja Mobile Solutions -toimialaryhmän johtaja 2010–2011. Kauppatieteiden maisteri. **Keskeinen työkokemus:** Nokia Oyj:n Markets-toimialaryhmän johtaja 2007–2010. Nokia Oyj:n Executive Vice President ja Multimedia-toimialaryhmän johtaja 2004–2007. Nokia Oyj:n Executive Vice President ja General Manager 1998–2004. Nokia Matkapuhelimet Oy:n Executive Vice President ja Nokia Matkapuhelimet Oy:n Senior Vice President 1994–1998 ja Nokia Matkapuhelimet Oy:n myyntijohtaja 1991–1994. **Muut luottamustehtävät:** Koskisen Oy:n, Sonova Holding AG:n ja Free Drop Innovations Oy:n hallituksen jäsen.

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

**Martin Burkhalter**
Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Vizrt Ltd:n toimitusjohtaja. Biotekniikan ja laskentatoimen tutkinto. **Keskeinen työkokemus:** Itsenäinen konsultti Genevessä Sveitsissä 2004–2005, Reebok Internationalin johtaja ja EMEA-alueesta vastaava johtaja (Ranska) 2001–2003 ja Intersport International Corporationin (IIC) toimitusjohtaja (Sveitsi) 1997–2001.

**Christian Fischer**
Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Accelate Business Launch and Expansion GmbH:n perustaja ja toimitusjohtaja. F&R Multimedia GmbH:n toimitusjohtaja ja enemmistöosakas. Security Land Sicherheitsfachmarkt GmbH:n perustaja. MBA. **Keskeinen työkokemus:** A.T. Kearney Management Consultantsin johtaja (Saksa) 1994–1999. 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 (Helsinki/Lontoo) varatoimitusjohtaja 2007–2009. Stora Enso Oyj:n (Helsinki ja Lontoo) talousjohtaja 2005–2008. Koninklijke Ahold N.V.:n (Amsterdam) talousjohtaja 2003–2005. Industri Kapital Groupin (Lontoo) talousjohtaja 1999–2003. Ikea-konsernin talousjohtaja 1985–1998. **Muut luottamustehtävät:** Altor private equity funds sijoitusrahastojen ja Tiimari Oyj:n hallituksen puheenjohtaja sekä Rautaruukki Oyj:n hallituksen varapuheenjohtaja. Neste Oil Oyj:n, Novo Nordisk A/S:n ja Korsnäs Ab:n hallituksen jäsen sekä Citigroupin pohjoismaisen neuvottelukunnan jäsen.

**Bruno Sälzer**
Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Escada SE:n (entinen Escada AG, Saksa) toimitusjohtaja 2008–2009. Kauppatieteellinen tutkinto. **Keskeinen työkokemus:** Hugo Boss AG:n (Saksa) hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja 2002–2008, Hugo Boss AG:n (Saksa) hallituksen varapuheenjohtaja 1998–2002, Hugo Boss AG:n (Saksa) hallituksen jäsen 1995–1998, Hairdressing International of Hans Schwarzkopf GmbH:n (Saksa) toimitusjohtaja 1993–1995. **Muut luottamustehtävät:** Deichmann SE:n (Saksa) johtokunnan jäsen.

**Pirjo Väliaho**
Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Procter & Gamblen (Saksa, Itävalta ja Sveitsi) Vice President ja toimitusjohtaja. Ekonomi. **Keskeinen työkokemus:** Useita johtotehtäviä Gillette Companyssä (Gillette Nordicin, Central Europe Westin ja Gillette Eastern Europen johtaja ja toimitusjohtaja sekä Braun Nordicin toimitusjohtaja), erilaisia kansainvälisen markkinoinnin tehtäviä Gillette Oy:n Braun-yksikössä ja markkinointitehtäviä Braun GmbH:ssa ja Gillette Companyssä Yhdysvalloissa, Kanadassa ja Suomessa 1982–2005.

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. Jäsenten 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 lakisääteistä tilinpäätösprosessia, arvioi lakisääteisen tilintarkastajan riippumattomuuden ja valmistelee suosituksen tilintarkastajan valinnasta varsinaiselle yhtiökokoukselle.

**2010**
Riskienhallintajärjestelmä on yksi keskeisistä valvonnan kohteista, ja tarkastusvaliokunta kiinnitti erityishuomiota konsernin merkittäviin IT-hankkeisiin ja talouden palvelukeskushankkeisiin.

Tarkastusvaliokunnan jäseniksi valittiin 10.3.2010 Hannu Ryöppönen (puheenjohtaja), Ilkka Brotherus ja Martin Burkhalter. Vuonna 2010 tarkastusvaliokunta kokoontui viisi (5) kertaa, ja jäsenten läsnäoloprosentti oli 93,3 %. Tarkastusvaliokunnan toimikauden 1.1.2010–10.3.2010 kokoonpano pysyi samana myös 10.3.2010 jälkeen.

**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.

**2010**
Palkitsemisvaliokunnan tärkeimpiä tehtäviä olivat vuonna 2010 uuden pitkän aikavälin kannustinohjelmien, vuoden 2010 tulosperusteisen osakeohjelman ja vuoden 2010 rajoitetun osakeohjelman, viimeistely.

Palkitsemisvaliokunnan jäseniksi valittiin 10.3.2010 Pirjo Väliaho (puheenjohtaja), Anssi Vanjoki, Christian Fischer ja Bruno Sälzer. Vuonna 2010 palkitsemisvaliokunta kokoontui viisi (5) kertaa, ja jäsenten läsnäoloprosentti kokouksissa oli 95 %. Palkitsemisvaliokunnan kokoonpano oli 10.3.2010 jälkeen sama kuin toimikaudella 1.1.2010–10.3.2010.

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

**2010**
Nimitysvaliokunnan jäseniksi valittiin 10.3.2010 Ilkka Brotherus (puheenjohtaja), Anssi Vanjoki ja Martin Burkhalter. Vuonna 2010 nimitysvaliokunta kokoontui yhteensä viisi (5) kertaa, ja jäsenten läsnäoloprosentti kokouksissa oli 100 %. Nimitysvaliokunnan kokoonpano oli 10.3.2010 jälkeen sama kuin toimikaudella 1.1.2010–10.3.2010.

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

Toimitusjohtaja raportoi hallitukselle ja pitää hallituksen tietoisena seikoista, jotka koskevat Amer Sportsin liiketoimintaa, kuten sen olennaisia markkinoita ja kilpailijoita sekä yhtiön taloudellista asemaa ja muita merkittäviä tekijöitä. Toimitusjohtaja on myös vastuussa yhtiön päivittäisestä hallinnosta ja varmistaa, että yhtiön taloushallinto on järjestetty luotettavalla tavalla. Johtokunta avustaa toimitusjohtajaa tehtävissään.

**2010**
Varatoimitusjohtaja Pekka Paalanne toimi vt. toimitusjohtajana 22.12.2009–31.3.2010. Heikki Takala nimitettiin Amer Sportsin toimitusjohtajaksi 1.4.2010 alkaen.

**HEIKKI TAKALA**
Amer Sportsin toimitusjohtaja 1.4.2010 alkaen. Ekonomi. Syntynyt 1966. Suomen kansalainen. Keskeinen työkokemus: Procter&Gamblen kauneudenhoidon ammattilaistuotteiden kaupallinen johtaja (P&G Salon Professional Global Commercial Operations). Useita linjajohdon tehtäviä Procter&Gamblen alue- ja tuotelinjaorganisaatioissa 1992–2010.

**PEKKA PAALANNE**
Amer Sportsin toimitusjohtaja 22.12.2009–31.3.2010. Amer Sportsin varatoimitusjohtaja ja talousjohtaja vuodesta 1997 vuoden 2010 loppuun. Ekonomi. Syntynyt 1950. Suomen kansalainen. Keskeinen työkokemus: Kone Oyj:n talous- ja informaatiojärjestelmien johtaja 1991–1997. Useita eri johtotehtäviä Kone Oyj:ssä 1979–1991.

## TULOSRAPORTOINTIPROSESSIIN LIITTYVÄN SISÄISEN VALVONNAN JA RISKIENHALLINTAJÄRJESTELMÄN PÄÄPIIRTEET

### SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTAJÄRJESTELMÄ
Amer Sportsin hallitus on vastuussa yhtiön riskienhallintapolitiikan hyväksymisestä. Riskienhallintapolitiikassa määritellään Amer Sports -yhtiöiden riskienhallinnan tavoitteet, periaatteet, prosessit ja vastuut. Riskien tunnistaminen ja arviointi mahdollistaa niiden hallinnan sekä riittävien ja tehokkaiden sisäisen valvonnan prosessien käyttöön ottamisen. Amer Sportsin taloushallinnon riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan prosessien tarkoituksena on varmistaa 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 kaikki raportoivat Amer Sportsin johdolle säännöllisesti toimintaansa liittyvistä keskeisimmistä riskeistä.

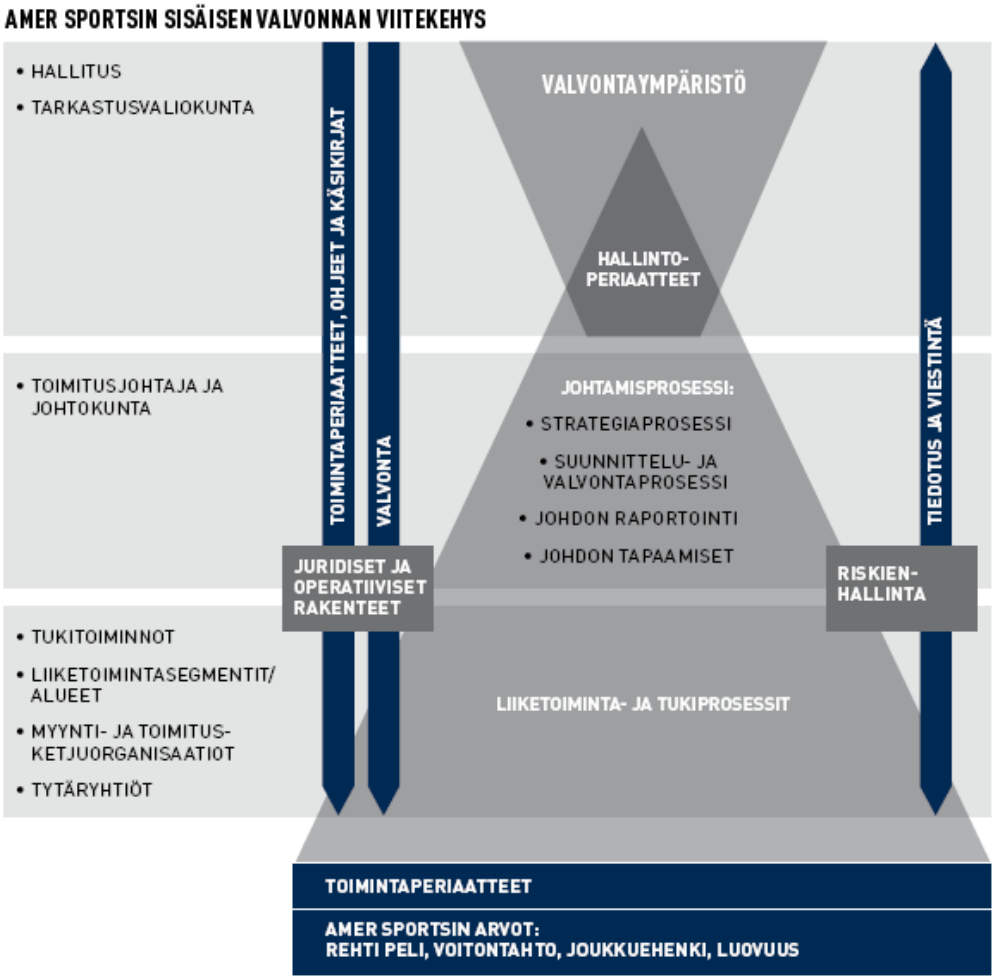
Rahoitusriskien hallinta on keskitetty Amer Sportsin rahoitusosastolle. Riskienhallinnan pääperiaatteet on määritelty hallituksen hyväksymissä rahoitusriskien hallinnan periaatteissa, jotka sisältävät yhtiön taserakenteeseen, rahoittajasuhteisiin ja muihin rahoitusriskeihin liittyvät periaatteet ja riskilimiitit.
Amer Sportsin ensisijaisia raportointisegmenttejä ovat yhtiön liiketoimintasegmentit: Talvi ja ulkoilu, Pallopelit ja Fitness. Talvi ja ulkoilu on jaettu seuraaviin liiketoiminta-alueisiin: Talviurheiluvälineet, Asusteet, Jalkineet, Pyöräily ja Urheiluinstrumentit. Pallopelien liiketoiminta-alueet ovat Mailapelit, Joukkueurheilu ja Golf. Fitnessin liiketoiminta-alue on Kuntosalivälineet. Toissijaisia raportointisegmenttejä ovat maantieteelliset alueet: Amerikka, EMEA ja Aasia. Toimitusjohtaja ja muu konsernijohto käyttää yhtiön 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 vastaa yhtiön kirjanpidon laadintaperiaatteiden ja raportointijärjestelmien ylläpitämisestä, ja lisäksi osasto suorittaa valvontaa, jonka tarkoituksena on varmistaa näiden raportointiperiaatteiden noudattaminen.

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 rakenteet, jotka mahdollistavat tehokkaamman 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**.




**<u>Valvontaympäristö</u>**

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

Hallituksella on yleisvastuu tehokkaan sisäisen valvontajärjestelmän ja riskienhallintajärjestelmän muodostamisesta. Tarkastusvaliokunta huolehtii siitä, että riskienhallintatoimet ovat yhtiön 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 priorisoidaan vuosittain osana Amer Sportsin riskienhallintaprosessia. Amer Sportsin talousosasto määrittää tulosraportoinnin painopisteet riskien tunnistamisen ja niiden riittävän hallinnan mahdollistamiseksi.

**Valvontatoimet**
Amer Sportsin sisäinen valvonta perustuu juridisiin ja operatiivisiin rakenteisiin. Koska yhtiön organisaatio on hajautettu, liiketoimintasegmentit/alueet, myynti- ja toimitusketjuorganisaatiot sekä tukitoiminnot vastaavat siitä, että konsernin riskienhallinnan strategia ja painopistealueet huomioidaan osana yksikköjen johtamisprosesseja. Amer Sportsin tukitoiminnot julkaisevat eri alueisiin, kuten taloushallintoon ja laskentatoimeen, ostoihin, myyntiin, tietohallintoon, henkilöhallintoon ja lakiasioihin liittyviä toimintaperiaatteita ja ohjeita. Liiketoimintasegmentit/alueet, myynti- ja toimitusketjuorganisaatiot sekä tukitoiminnot vastaavat näiden periaatteiden ja ohjeiden noudattamisesta niiden erityisolosuhteiden ja toimintaympäristöjen mukaan. Näin varmistetaan, että valvontatoimenpiteet ovat tehokkaita ja asianmukaisia. Riskienhallinta- ja valvontatoimenpiteet suunnitellaan siten, että havaittuja riskejä voidaan pienentää ja ottaa samalla huomioon toimenpiteiden kustannukset ja tehokkuus.

Amer Sportsin rahoitusosasto valvoo yhtiön 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 valvontatoimenpiteiden tarkoituksena on estää, havaita ja korjata virheitä ja poikkeamia. Niihin sisältyy monia erilaisia toimia, kuten raportointia, valtuutuksia, hyväksymiskäytäntöjä, täsmäytyksiä ja vastuiden erittelyjä.

Amer Sportsin sisäisen valvonnan sääntöjen tarkoituksena on toimia käytännön työkaluna, jonka avulla voidaan harmonisoida ja selkeyttää määräyksiä ja toimintatapoja asettamalla vähimmäisvaatimukset kullekin sisäisen valvonnan osa-alueelle ja tiedottamalla niistä.

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

**2010**
Vuoden 2010 aikana käynnistettiin kaksi uutta sisäisen valvonnan kehittämishanketta. Toisen hankkeen tarkoituksena oli määrittää oman vähittäismyynnin sisäiseen valvontaan tarvittavat säännöt, ja tämän hankkeen perusteella vuoden 2011 aikana omalle vähittäismyynnille määritetään omat sisäisen valvonnan säännöt, jotta kasvavaa omaa vähittäismyyntiliiketoimintaa voidaan tukea riittävästi. Toisen hankkeen puitteissa aloitettiin pidemmälle automatisoidun ja tehokkaan, ERP-toiminnanohjausjärjestelmään (SAP) sisältyviä järjestelmän valvontatoimintoja hyödyntävän valvontaympäristön pilotointi.

Lisäksi luotiin Amer Sportsin eettiset ohjeet, jotka hallitus hyväksyi.

**Tiedotus ja viestintä**
Amer Sportsin 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 useissa erillisissä säännöissä ja toimintaohjeissa. Amer Sportsin sisäisen valvonnan säännöissä selkeytetään toimintaohjeita edelleen ja määritetään vähimmäisvaatimukset muun muassa valtuutusmatriisille, käyttöomaisuusinvestoinneille sekä luotonvalvonnalle.

Liiketoimintasegmentit/alueet, myynti- ja toimitusketjuorganisaatiot sekä tytäryhtiöt toimittavat säännöllisesti taloushallinnon ja johdon raportteja Amer Sportsin johdolle. Näihin raportteihin sisältyvät tulosanalyysit 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. Lisäksi Amer Sportsin talousosaston edustajat suorittavat säännöllisesti operatiivisia analyysejä ja valvovat sisäisiä valvontaprosesseja yhtiön liiketoiminnoissa.

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

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

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

**2010**

Konsernin tasolla keskeisenä painopistealueena oli bruttokatteen parantamista ja käyttöpääoman hallintaa koskevien ohjelmien valvonta.

**Sisäinen tarkastus**

Amer Sportsilla ei ole erillistä sisäisen tarkastuksen organisaatiota. Sisäiseen valvontaan liittyvien toimintojen ja prosessien analysoimiseksi Amer Sportsin talousosaston edustajat suorittavat säännöllisesti operatiivisia ja tulosanalyysejä konserniin kuuluvissa yrityksissä sekä valvovat sisäisten valvontaprosessien, toimintaperiaatteiden ja määräysten noudattamista. Yhtiön 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.

**2010**

Vuonna 2010 suoritettiin koko konsernin kattava sisäisen valvonnan toimintatapojen harmonisointi.

**Ulkoinen tilintarkastus**

Yhtiöjärjestyksen mukaan Amer Sportsilla on yksi tilintarkastaja, jonka on oltava Keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastusyhteisö.

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. 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. Tilintarkastushenkilöstö kutsutaan kaikkiin tarkastusvaliokunnan kokouksiin, joissa käsitellään ajankohtaiset havainnot konsernin tilintarkastuksen edistymisestä.

**2010**
PricewaterhouseCoopers Oy jatkoi vuonna 2010 Amer Sportsin tilintarkastajana. Päävastuullisena tilintarkastajana toimi Jouko Malinen, joka on toiminut yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana vuodesta 2007.