

# Selvitys Tikkurilan hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2015

Tämä Tikkurila Oyj:n (myöhemmin ”Tikkurila” tai ”Konserni”, jolla viitataan sekä Tikkurila Oyj:öön että Tikkurila-konserniin) selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on laadittu voimassaolevan lainsäädännön mukaisesti. Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä julkaistaan erillisenä hallituksen toimintakertomuksesta. Selvitys on saatavilla internetsivustolta [www.tikkurilagroup.fi](http://www.tikkurilagroup.fi), ja se sisältyy myös Tikkurilan vuoden 2015 vuosikatsaukseen.

## Yleiset periaatteet ja viitekehys

Tikkurila noudattaa hallintoperiaatteissaan ja päätöksenteossään:

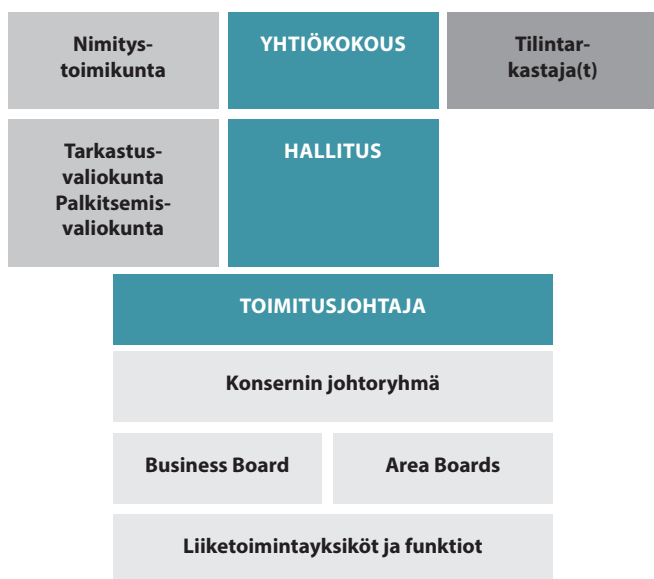
- Suomen osakeyhtiölakia
- Suomen arvopaperimarkkinalakia
- Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia
- Tikkurila Oyj:n yhtiöjärjestystä
- Finanssivalvonnan standardeja
- Nasdaq Helsingin sääntöjä
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n suositusta julkisissa ostotarjouksissa noudatettavista menettelytavoista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

Tietoa konsernin hallinnoinnista löytyy myös Tikkurilan internetsivuilta.

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

## Tikkurilan toimi- ja hallintoelimet

Seuraavassa kuviossa on esitetty Tikkurilan tärkeimmät toimi- ja hallintoelimet:



Yhtiön hallintoelinten päätehtävät on pääosin määritelty osakeyhtiölain mukaisesti.

## Varsinainen yhtiökokous

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

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

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

Vuoden 2015 varsinaisen yhtiökokouksen päätökset on esitetty hallituksen vuoden 2015 toimintakertomuksessa. Kaikki yhtiökokouksen materiaalit ja päätökset on julkistettu yhtiön internetsivuilla. Vuoden 2016 varsinainen yhtiökokous pidetään 6.4.2016.

## Nimitystoimikunta

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

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

Nimitystoimikunnan jäsenet olivat tilikaudella 2015 Oras Invest Oy:n hallituksen puheenjohtaja Pekka Paasikivi, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen toimitusjohtaja Timo Ritakallio ja Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Varman sijoitustoiminnoista vastaava johtaja, varatoimitusjohtaja Reima Rytsölä. Nimitystoimikunnan neljäs jäsen oli Tikkurila Oyj:n hallituksen puheenjohtaja Jari Paasikivi.

Vuonna 2015 nimitystoimikunta kokoontui kaksi kertaa, ja osallistumisaste oli 100 prosenttia.

## Hallitus

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

- hyväksyä konsernin strategia
- päättää pitkän aikavälin taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet
- hyväksyä liiketoimintasuunnitelmat
- päättää merkittävistä organisaatiomuutoksista sekä yritysostoista ja -myynneistä
- päättää merkittävistä investoinneista sekä merkittävistä kuluista, sitoumuksista ja sisäisistä ohjeistuksista
- päättää olennaisista rahoituksen ja riskienhallintaan liittyvistä asioista sekä niihin liittyvistä sitoumuksista ja takauksista
- hyväksyä tai vahvistaa ylimmän johdon nimitykset ja palkkiot
- nimittää ja erottaa yhtiön toimitusjohtaja sekä vahvistaa Tikkurilan johtoryhmän jäsenten nimitykset
- seurata ja arvioida toimitusjohtajan toimintaa
- varmistaa, että yhtiöllä on riittävät suunnittelu-, tieto- ja valvontajärjestelmät taloudellisen raportoinnin ja riskienhallinnan osalta
- tehdä ehdotukset yhtiökokoukselle muun muassa osingonjaosta ja kutsua yhtiökokous koolle
- valvoa konserniohjeiden noudattamista
- varmistaa, että kirjanpito ja muu taloushallinto ja niihin liittyvä tarkastustoiminta on asianmukaisesti järjestetty

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

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

Tilikaudella 2015 Tikkurila Oyj:n hallituksessa olivat koko vuoden ajan seuraavat kuusi jäsentä: Jari Paasikivi (puheenjohtaja), Petteri Walldén (varapuheenjohtaja), Eeva Ahdekivi, Riitta Mynttinen, Pia Rudengren ja Harri Kerminen. Lisäksi Aleksey Vlasov toimi hallituksen jäsenenä 25.3.2015 saakka.

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

Vuonna 2015 hallitus jatkoi rakennemuutosten toteuttamista vaikeissa markkinaolosuhteissa, esimerkiksi Venäjällä, konsernin kannattavuuden varmistamiseksi ja uusien kasvulähteiden löytämiseksi.

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

Vuonna 2015 hallitus kokoontui 9 (2014: 12) kertaa. Jäsenten keskimääräinen osallistumisaste oli 98 (89) prosenttia.

## Hallituksen palkitseminen

Varsinainen yhtiökokous päätti maaliskuussa 2015 hallituksen jäsenille maksettavista palkkioista. Hallituksen vuoden 2015 vuosipalkkiot olivat seuraavat:

- puheenjohtajan vuosipalkkio 64 000 euroa
- varapuheenjohtajan ja tarkastusvaliokunnan puheenjohtajan vuosipalkkio 40 000 euroa
- muiden jäsenten vuosipalkkio 32 000 euroa

Hallituksen vuosipalkkio maksettiin yhtiön osakkeiden ja rahaosuu- den yhdistelmänä siten, että vuosipalkkiosta 40 prosenttia maksettiin markkinoilta hankittavina Tikkurilan osakkeina ja 60 prosenttia maksettiin rahana.

Lisäksi maksettiin seuraavat kokouskohtaiset kokouspalkkiot:

- 600 euroa jäsenen kotimaassa pidettävältä kokoukselta
- 1200 euroa jäsenen kotimaan ulkopuolella pidettävältä kokoukselta

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

Hallituksen jäsenet eivät olleet työ- tai toimeisuhteessa Tikkurilaan.

## Tarkastusvaliokunta

Vuonna 2015 tarkastusvaliokunnan puheenjohtajana toimi Eeva Ahdekivi ja jäseninä Pia Rudengren sekä Riitta Mynttinen.

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

Tikkurilan tarkastusvaliokunnalla ei ole toimeenpanovaltaa. Tarkastusvaliokunta muun muassa:

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

Vuonna 2015 tarkastusvaliokunta kokoontui 5 (2014: 5) kertaa. Osallistumisaste oli 100 (100) prosenttia. Konsernin talousjohtaja Jukka Havia toimi valiokunnan sihteerinä. Lisäksi Tikkurilan päävastuullinen tilintarkastaja Toni Aaltonen osallistui kokouksiin ja raportoi tarkastusvaliokunnalle. Tikkurilan sisäinen tarkastaja raportoi tarkastusvaliokunnalle sisäiseen tarkastukseen liittyvistä asioista.

Vuonna 2015 tarkastusvaliokunta käsitteli konsernin osavuosisikatsuksia ennen hallituksen kokouksia, keskusteli tulosohjeistuksesta ja siihen liittyvistä periaatteista, kävi lävitse sisäiset ja ulkoiset tarkastuskertomukset ja tarkastussuunnitelmat sekä valmisti tilintarkastajan valintaa koskevan ehdotuksen yhtiökokoukselle 2015. Tarkastusvaliokunta myös jatkoi vuonna 2011 aloitettua riskien arviointiin ja hallintaan liittyvää työtä. Esimerkiksi tarkastusvaliokunta valmisti sisäisen tarkastuksen toiminnan uudelleenorganisoinnin ja vahvisti tarkastustoiminnan tulevat painopistealueet.

## Palkitsemisvaliokunta

Hallitus perusti maaliskuussa 2012 palkitsemisvaliokunnan käsittelemään johdon palkitsemiseen liittyviä asioita. Valiokunnan puheenjohtajana vuonna 2015 toimi Jari Paasikivi, ja jäseninä Petteri Walldén sekä Harri Kerminen. Vuonna 2015 palkitsemisvaliokunta kokoontui 3 (5) kertaa, ja keskimääräinen osallistumisaste oli 100 (93) prosenttia.

## Toimitusjohtaja

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

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

## Konsernin johtoryhmä

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

Vuodesta 2012 alkaen Tikkurilan johtoryhmä on toiminut seuraavassa kokoonpanossa:

- Erkki Järvinen, konsernin toimitusjohtaja, johtoryhmän puheenjohtaja
- Jukka Havia, Chief Financial Officer, myös Nordic Area Boardin puheenjohtaja (Suomi, Ruotsi, Tanska, Norja)
- Janno Paju, Chief Commercial Officer, myös Business Boardin puheenjohtaja
- Petri Miettinen, Group Vice President, toimitusketju ja HSEQ, myös Venäjän, Keski-Aasian ja Kiinan Area Boardien puheenjohtaja
- Kenneth Sundberg, Group Vice President, tutkimus, tuotekehitys ja innovaatiotoiminta, myös Puolan, Baltian ja Saksan Area Boardien puheenjohtaja

Toimitusjohtaja tekee ehdotuksen Tikkurila-konsernin johtoryhmän jäsenistä, ja hallitus hyväksyy jäsenten nimitykset sekä palkitsemiseen liittyvät asiat.

Tikkurila toimii useissa maissa, joissa sillä on monia erillisiä juridisia yksiköitä. Tikkurilan toimitusjohtaja vastaa sellaisiin merkittäviin asioihin liittyvästä päätöksenteosta, jotka eivät vaadi hallituksen päätöstä.

Alueellisten liiketoimintayksikköjen vetäjät ovat kesästä 2015 alkaen raportoineet sisäisille operatiivisille ohjausyksiköille, nk. Area Board -toimielimet, joissa konsernijohdolla on suora edustus ja ennalta sovittuun rajaan saakka myös päätösvalta keskeisissä strategian täytäntöönpanoon liittyvissä asioissa. Business Board valmistelee konsernin johtoryhmälle myyntiin, markkinointiin, tuotehallintaan ja brändeihin liittyviä kaupallisia asioita konsernitasolla.

## Toimitusjohtajalle raportoivan johdon palkitseminen

Tikkurilan hallitus päättää Tikkurila Oyj:n toimitusjohtajalle suoraan raportoivien konsernijohdossa olevien henkilöiden palkitsemisesta sekä työ- ja toimisuhteiden ehdoista.

## Toimitusjohtajan palkitseminen vuonna 2015

Tikkurila Oyj:n toimitusjohtaja Erkki Järvisen tilikauden 2015 ja 2014 suoriteperusteinen, kirjanpitoon kirjattu bruttopalkka koostui eristä, jotka on esitetty sivun alalaidassa olevassa taulukossa.

Tilikaudella 2016 vuosibonusavoitteisiin perustuva tulospalkkio voi olla korkeintaan 58,33 prosenttia vuosiansiosta.

Edellä mainittujen erien lisäksi Erkki Järvinen kuuluu maksuperusteiseen lisäeläkejärjestelmään, jonka kustannus vuonna 2015 oli 67 005,00 euroa (2014: 63 814,00 euroa). Eläkkeen määräytymisperuste on maksuperusteinen. Toimitusjohtajan eläkeikä on 63 vuotta.

Toimitusjohtaja kuuluu myös hallituksen 2012 päättämään osakeperusteiseen palkitsemisjärjestelmään, jonka laskennallinen kulu (IFRS) oli tilikaudella 2015 hänen osaltaan yhteensä 350 956,19 (279 450,70) euroa, mikä ei sisälly yllä mainitun taulukon lukuihin. Tähän järjestelmään perustuen Erkki Järviselle annettiin yhteensä 7 000 Tikkurila Oyj:n osaketta joulukuussa 2014 ja 25 539 osaketta maaliskuussa 2015. Yhteensä tämän osakeperusteisen palkitsemisjärjestelmän kautta, perustuen 2012 – 2015 aikaperiodiin Erkki Järvinen on saanut 32 539 osaketta ja lisäksi hänelle on maksettu käteispalkkioita yhteensä 619 287,00 euroa. Tilikauden 2015 lopussa arvio muusta oheisen järjestelmän mukaisesta palkitsemisesta tulevilla tilikausilla järjestelmän ehtojen perusteella toimitusjohtajalle on 39 000 euroa.

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

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

## Toimitusjohtajan suoriteperusteinen bruttopalkka

	2015		2014	
Kiinteä palkka	430 877,65 euroa	73 %	431 225,46 euroa	91 %
Luontoisedut	13 735,17 euroa	2 %	13 339,29 euroa	3 %
Tulospalkkiot	145 388,39 euroa	25 %	30 923,55 euroa	6 %
<b>Palkat yhteensä</b>	<b>590 001,21 euroa</b>	<b>100 %</b>	475 488,30 euroa	100 %

## Johtoryhmän palkitseminen vuonna 2015

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

## Käteisperusteinen vuosibonusohjelma

Tikkurila Oyj:n hallitus hyväksyi 9.2.2015 käteisperusteisen vuosibonusohjelman tilikaudelle 2015 konsernin johtoryhmälle. Bonuskriteerit käsittävät Tikkurila-konsernin tilikauden 2015 liikevaihdon kasvun ja operatiivisen liiketuloksen (EBIT). Lisäksi muulla johdolla ja liike-toimintayksiköiden avainhenkilöillä oli tilikaudella 2015 paikallisesti sovittuihin tavoitteisiin perustuvia bonuspalkkio-ohjelmia.

## Osakeperusteinen sitouttamis- ja kannustinjärjestelmä: ansaintajakso 2012-2014, 2013-2015 ja 2014-2016

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

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

Ansaintajakson 2013-2015 mahdollinen palkkio perustuu Tikkurila-konsernin operatiiviseen käyttökatteeseen (EBITDA) ja nettovel-

kaan tilikausien 2013-2015 aikana. Palkkioiden maksun edellytyksenä on, että avainhenkilön työ- tai toimisuhte on voimassa vähintään kevääseen 2016 ja että hän omistaa markkinoilta ostamansa Tikkurilan osakkeet. Palkkioiden määrä riippuu ostettujen osakkeiden määrästä ja ansaintakriteerien toteutumisesta. Palkkiot maksetaan keväällä 2016 osittain yhtiön osakkeina ja osittain rahana.

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

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

Osakeperusteista sitouttamis- ja kannustinjärjestelmää ja sen taloudellisia vaikutuksia on kuvattu tarkemmin tilikauden 2015 konsernitilinpäätöksen liitetiedossa 37. Tilikaudella 2015 tästä järjestelmästä kirjattiin konsernitilinpäätökseen henkilöstökuluina noin 0,9 miljoonaa euroa (2014: noin 0,7 miljoonaa euroa), ja järjestelmän laskennallinen kumulatiivinen kokonaisarvo oli tilinpäätöshetkellä 31.12.2015 yhteensä noin 3,2 miljoonaa euroa (31.12.2014: 2,4 miljoonaa euroa).

Järjestelmän perusteella siihen kuuluville henkilöille on maksettu joulukuussa 2014 Tikkurila Oyj:n osakkeina yhteensä 20 500 osaketta yhteensä yhdeksälle henkilölle ja maaliskuussa 2015 Tikkurila Oyj:n osakkeina yhteensä 79 539 osaketta yhteensä yhdeksälle henkilölle. Edellä mainittujen osakemaksujen lisäksi saajille on maksettu osa palkkiosta rahana.

## Hallituksen ja johdon palkitseminen tilikaudella 2015, brutto, miljoonaa euroa

suoriteperusteisesti, ts. ei maksuperusteisesti esitettynä • luvut pyöristetty 0,1 miljoonan euron tarkkuuteen

Hallitus	henkilöitä	Palkkiot, Tikkurila Oyj:n osakkeina	Palkkiot rahana	Palkkiot yhteensä
Hallituksen puheenjohtaja	1	0,0	0,1	0,1
Muut hallituksen jäsenet, yhteensä	5	0,1	0,1	0,2
<b>Hallitus yhteensä</b>	<b>6</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>

Konsernin johtoryhmä	henkilöitä	Kiinteä palkka	Luontoisedut	Kiinteä palkitseminen yhteensä	Vuosibonus	Osakeperusteinen palkitseminen*	Muuttuva palkitseminen yhteensä	Lisäeläke	Palkitseminen yhteensä
Toimitusjohtaja	1	0,4	0,0	0,4	0,1	0,4	0,5	0,1	1,0
Muut johtoryhmän jäsenet, yhteensä	4	0,7	0,1	0,8	0,2	0,3	0,5	0,0	1,2
<b>Konsernin johtoryhmä, yhteensä</b>	<b>5</b>	<b>1,1</b>	<b>0,1</b>	<b>1,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,7</b>	<b>1,0</b>	<b>0,1</b>	<b>2,2</b>

\* IFRS 2 -standardin perusteella konsernituloslaskelmaan 2015 kirjatut henkilöstökulut

## Tilintarkastus

Yhtiöjärjestyksen mukaan Tikkurilalla on yksi tilintarkastaja, jonka tulee olla Keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Tilikaudelle 2015 tilintarkastusyhteisöksi valittiin KPMG Oy Ab, joka toimi myös edellisellä tilikaudella tilintarkastajana.

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

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

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

Vuonna 2015 KPMG:n tilintarkastuspalkkiot olivat 431 (2014: 412) tuhatta euroa ja muiden palvelujen palkkiot yhteensä 125 (188) tuhatta euroa. Muiden palveluiden määrään tilikaudella 2014 vaikutti erityisesti toteutetut yrityskaupat. Tilikaudella 2015 konserniyhtiöiden muille tilintarkastusyhteisöille kuin KPMG:lle suoritettujen tilintarkastuspalkkioiden määrä oli 67 (59) tuhatta euroa ja muista palveluista suoritettujen palkkiot 30 (55) tuhatta euroa.

## Sisäinen valvonta

Tikkurilassa on sisäisen valvonnan järjestelmä, jonka tarkoituksena on

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

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

Sisäisen valvonnan tärkeimmät osa-alueet ovat

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

Tikkurilan arvot, liiketapaperiaatteet ja konsernitason toimintaohjeet luovat perustan yhtiön hallinnoinnille ja sisäiselle valvonnalle.

Tikkurilan jokaisella työntekijällä on oikeus ja velvollisuus tehdä ilmoitus konsernin Compliance Officerille tai sisäiselle tarkastukselle, tarvittaessa nimettömänä, lain, liiketapaperiaatteiden ja konserniohjeiden vastaisesta toiminnasta.

## Taloudellisen raportoinnin prosessi

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

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

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

## Sisäiseen valvontaan liittyvät toimet vuonna 2015

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

Vuoden 2015 aikana muun muassa seuraavia toimenpiteitä toteutettiin sisäiseen valvontaan liittyen:

- sisäisen valvonnan organisaation edustajat kävivät kahdessa liiketoimintayksikössä analysoimassa tilannetta sisäisen valvonnan näkökulmasta ja edistäen dialogia ja paikallisen johdon tietoa konkreettisten kontrollitoimien täytäntöönpanossa päivittäisessä toiminnassa, erityispainopistealueina olivat myynnin prosessit, rahavirtojen hallinta ja ostoprosessit;
- yhdessä tytäryhtiössä kehitettiin toimintaa ja koulutettiin henkilökuntaa olemassa olevien sovellusten käytössä;
- sisäisten prosessiriskien pienentämiseksi vastuunjakomatriisi otettiin käyttöön kahdessa tytäryhtiössä; ja
- erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, että sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastajien havaintojen ja suositusten täytäntöönpano etenee.

Lähitulevaisuudessa sisäisen tarkastuksen organisaatio tulee keskittymään ainakin seuraaviin teemoihin:

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

## Sisäinen tarkastus

Sisäinen tarkastus vastaa konsernin riippumattomasta arviointi- ja varmennustoiminnasta, jonka keskeisenä tehtävänä on tukea konsernin johtoa ja hallitusta niiden valvontatehtävissä. Tarkastusvaliokunta on vahvistanut Tikkurilan sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen. Tarkoituksena on arvioida ja osallistua konsernin riskienhallinnan, valvonnan ja hallinnointijärjestelmien parantamiseen. Sisäisellä tarkastuksella on rajoittamaton pääsy kaikkiin Tikkurilan tietoihin. Sisäinen tarkastus keskittyy sekä liiketoimintayksikköjen säännölliseen tarkastukseen että liiketoimintaprosessien tarkastukseen. Vuosittaiset suunnitelmat laaditaan Tikkurila-konserniin kohdistuvien riskien olennaisuusarvioinnin perusteella.

Sisäinen tarkastus raportoi säännöllisesti tarkastusvaliokunnalle. Tilintarkastajat käyvät vuoden aikana säännöllisesti lävitse sisäisen tarkastuksen suunnitelmia ja havaintoja.

Vuoden 2011 alusta alkaen Tikkurilalla on ollut oma sisäinen tarkastaja, joka vastaa sisäisen tarkastuksen tehtävistä ulkopuolisten asiantuntijoiden avustuksella. Lisäksi konsernin sisäisiä resursseja on hyödynnetty tiettyjen sisäisen tarkastuksen tehtävien toteuttamisessa. Tilikauden 2015 lopussa yhtiön hallitus päätti muuttaa sisäisen tarkastuksen toteutustapaa: yhtiön oma sisäinen tarkastaja on edelleen vastuussa sisäisen tarkastuksen toiminnasta, mutta ulkoinen asiantuntijapartneri tulee jatkossa toteuttamaan valtaosan tarkastustyöstä ulkoistettuna palveluna.

## Sisäinen tarkastustoiminta vuonna 2015

Vuonna 2015 sisäinen tarkastus teki prosessiperusteisen usean maan kattavan tarkastuksen käynnissä olevaan konsernin toiminnanohjausjärjestelmän (ERP) ja siihen liittyvien liiketoimintaprosessien uusimisprojektiin liittyen. Lisäksi toteutettiin kaksi maakohtaista tarkastusta sekä käytiin läpi edellisten vuosien tarkastusraporttien suositusten täytäntöönpanon etenemistä.

Tilikaudella 2012 koko konsernissa tuli käyttöön ulkopuolisen palveluntarjoajan ns. whistle blowing -sovellus, jota kautta konsernin

työntekijät tai yhteistyökumppanit voivat tehdä anonymisti ilmoituksia väärinkäytösepäilyistä. Tilikauden 2015 aikana tämän järjestelmän kautta tuli joitakin ilmoituksia, joista ei ilmennyt mitään olennaisia väärinkäytöksiä.

## Sisäinen tarkastussuunnitelma tilikaudelle 2016

Perustuen tarkastusvaliokunnan vahvistamaan suunnitelmaan vuonna 2016 suunnitelmassa on tarkastaa kyberturvallisuuteen liittyviä teemoja, konsernin uuden toiminnanohjausjärjestelmäprojektin tilannetta ja aloittaa toimenpiteitä ympäristöasioihin liittyvien prosessien ja tiettyjen maantieteellisten alueiden myyntiprosessien tarkastamiseksi. Lisäksi tarkoituksena on tehdä kolme maakohtaista tarkastusta kyseisten maaorganisaatioiden kannalta relevanttien funktioiden ja toimintojen näkökulmasta. Sisäinen tarkastus jatkaa myös edellisvuosien tarkastussuosistusten täytäntöönpanon seuranta.

## Riskit

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

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

Tikkurilan kannalta olennaiset, hallituksen määrittämät riskit on esitetty tiettyjen yksinkertaistettujen oletusten pohjalta seuraavassa kaaviossa tilikauden 2015 päättämishetken tilanteen perusteella. Riskit jaetaan niiden todennäköisen ajoittumisen mukaan, vaikka suurimmalla osalla on sekä lyhytaikaisia että pitkäaikaisia vaikutuksia. Lisäksi alla oleva kuva esittää karkean arvion keskeisten riskiluokkien todennäköisyydestä.



## Yleiseen taloustilanteeseen liittyvät riskit

Makrotaloustilanne on säilynyt viime vuodet erittäin haastavana Suomessa, Venäjällä ja Venäjän lähialueilla, minkä seurauksena Tikkurilan tuotteiden kysyntä on heikentynyt, kuluttajien ostovoima on heikentynyt ja varsinkin Venäjällä kysynnän painopiste on siirtymässä halvemman hintaluokan tuotteisiin. Vuonna 2015 ja myös vuoden 2016 alkupuolella useiden Tikkurilan liiketoiminnalle keskeisten valuuttojen kurssit ovat heilahdelleet voimakkaasti, ja myös heikentyneet euroon verrattuna, millä on ollut ja voi olla jatkossakin haitallista vaikutusta konsernin liikevaihtoon, kannattavuuteen ja rahavirtoihin. Toisaalta Venäjän ja SBU Eastin suhteellinen osuus konsernin euromääräisestä liikevaihdosta on merkittävästi pienentynyt. Lisäksi sekä Yhdysvallat että Euroopan Unioni asettivat erilaisia sanktioita Venäjää vastaan, mikä omalta osaltaan heikensi liiketoimintaympäristöä entisestään. Sanktioilla ei toistaiseksi ole ollut suurta suoraa vaikutusta Tikkurilan liiketoimintaan, mutta niiden seurauksena Tikkurila saattaa joutua muuttamaan tuotanto- ja logistiikkarakenteita kilpailukyvn varmistamiseksi. Itäisillä markkinoilla rahoituksen saatavuus on heikentynyt ja korot ovat korkeat, mikä on lisännyt luottotappioriskejä; vaikka Tikkurila ei kokenut merkittäviä luottotappioita, jatkossa vastapuoliriskit korostuvat ja voivat haitata liiketoimintaa tai aiheuttaa tappioita, vaikka Tikkurilan asiakaskunta on laaja-alainen. Tikkurilan oma rahoitusasema on säilynyt erittäin hyvänä. Lyhyellä aikavälillä hyödykemarkkinoilla hinnat ovat stabiloituneet ja osin laskeneet, vaikka joissakin raaka-aineissa on ollut saatavuusongelmia.

## Toimialaan ja Tikkurilan operatiiviseen toimintaan liittyvät riskit

Yhteiskunnan yleinen digitalisoituminen on nopeutunut, mikä voi jatkossa vaikuttaa muuan muassa Tikkurilan logistiikkaan ja tuotteiden jakelukanaviin ja mikä lisää maali tuotteiden loppukäyttäjien mahdollisuuksia kilpailuttaa maaliyhtiötä yli maantieteellisten rajojen. Teknologian kehittyminen saattaa jatkossa vaikuttaa merkittävästi eri rakennusmateriaalien käyttöön ja sitä kautta pinnoiteratkaisuihin, mikä voi vähentää maalin tarvetta, muuttaa Tikkurilan myynnin määrää ja rakennetta ja vaikuttaa esimerkiksi teknologiainvestointitarpeisiin. Asiakaskysynnän lisääntyvä vaihtelu ja reaaliaikaisen informaation parempi hyödyntäminen saattavat myös aiheuttaa tarpeita rakenteellisiin muutoksiin tulevaisuudessa tuotantoteknologiassa ja -kalustossa. Asiakastarpeiden ymmärtämisen merkitys tulee jatkossa vieläkin korostumaan. Maalitoimialalla kilpailu on kiristynyt ja hinnan merkitys on talousvaikeuksissa korostunut, ja myös vähittäiskaupan omat tuotemerkit ovat kilpailemassa samoista asiakkaista kuin perinteisemmät maalibrändit. Osa rakennusteollisuudessa tai sen lähellä olevista yhtiöistä on laajentanut tuotevalikoimaansa myös maaleihin täydentääkseen kokonaistarjoomaansa ammattilaisasiakkaille, joiden merkitys on kasvamassa. Tämä voi vaikuttaa jatkossa Tikkurilan tuoteportfolion rakenteeseen ja asiakasjakamaan, ja sitä kautta esimerkiksi kannattavuuteen. Sekä yleisestä markkinatilanteesta että kiristyvästä kilpailusta johtuen Tikkurilan myyntivolyymit, erityisesti SBU Eastin alueella ja alemman hintakategorian tuotteissa, ovat laskeneet jo useamman vuoden ajan, millä on ollut negatiivinen vaikutus liikevaihtoon ja kannattavuuteen ja mikä voi jatkossa heikentää operatiivisen tehokkuuden ja tuottavuuden kehitystä. Liiketoiminnan voimakkaat vaihtelut ja nopea teknologinen muutos asettavat lisähaasteita myös osaavan henkilöstön saannille ja osaamistason kehittämiselle. Osaamisen turvaaminen ja monipuolistaminen on olennaista kasvun turvaamiseksi.

Tikkurilalle relevantteja riskejä koskevaa informaatiota löytyy myös hallituksen 2015 toimintakertomuksesta.

## Riskienhallinta

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

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

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

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

Osa riskienhallintatoimenpiteistä hoidetaan keskitetysti kustannusedun saavuttamiseksi ja riittävän suojaustason varmistamiseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi tietyt konsernin vakuutusohjelmat, kuten toiminta- ja tuotevastuuvakuutus, kuljetusvakuutus, suurimpien tehtaiden omaisuus- ja keskeytysvakuutukset sekä rahoitusriskien hallinta. Tikkurilan johtoryhmä ja hallitus arvioivat merkittäviin investointeihin ja yritysostoihin liittyvät riskit.

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

## Riskienhallinta vuonna 2015

Vuonna 2015 konserni jatkoi riskien hallintatyötä aiempien vuosien päätösten mukaisesti. Markkinaolosuhteiden hankaluus korostui erityisesti SBU Eastin alueella; esimerkiksi paikallisten valuuttakurssien vaihtelut olivat erittäin voimakkaita. Näiden riskien hallitsemiseksi toiminnassa on muun muassa vähennetty tuonin osuutta ja tehty vaihtoehtoissuunnitelmia Venäjään kohdistettujen sanktioiden mahdollisten vaikutusten pienentämiseksi. Konsernissa on myös muutoin tehty useita tehostamis- ja sopeuttamistoimia, joilla on lisätty toiminnan joustavuutta ja vähennetty riippuvuuksia yksittäisistä vastapuolista. Konsernin johtamisjärjestelmää on myös muokattu, jotta päätöksenteko nopeutuu.

## Riskienhallintasuunnitelma vuodelle 2016

Vuonna 2016 riskienhallintatyössä tavoitteena on keskittyä erityisesti aineettomien riskien tunnistamiseen ja hallintaan, koska liiketoimintaympäristö digitalisoituu, brändien merkitys korostuu, ja lisäksi osaavan henkilön saaminen sekä koko henkilöstön tietotaidon ylläpitäminen on ensiarvoisen tärkeää. Tavoitteena on myös parantaa toiminnan laatua kaikilta osin, ja edelleen nopeuttaa toimenpiteiden

täytäntöönpanoa ja lyhentää tuotannon ja tuotelanseerausten läpimenoaikoja.

## Sisäpiiriasioiden hallinta

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

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

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

## Hiljainen jakso

Tikkurila pitää ennen tilinpäätöstiedotteen, puolivuotiskatsauksen ja liiketoimintakatsausten julkaisua niin sanotun hiljaisen ajanjakson. Jakso alkaa kyseisen raportointikauden päättymisestä ja kestää aina raportointikauden tilinpäätöstiedotteen, puolivuotiskatsauksen ja liiketoimintakatsausten julkaisuun asti. Hiljaisen ajanjakson aikana Tikkurilan edustajat eivät ole pääomamarkkinoiden edustajien käytävissä eivätkä keskustele Tikkurilan taloudellisesta kehityksestä tai markkinoiden kehityksestä.

## Näkymät

Tikkurila julkistaa ohjeistuksen (guidance) tilinpäätöstiedotteessa, hallituksen toimintakertomuksessa ja puolivuotiskatsauksessa. Tik-

kurila arvioi näkymiä ainoastaan siltä ajalta, kun se on kohtuullisesti mahdollista. Näkymät sisältävät johdon sanallisen arvion tulevasta liikevaihdosta ja kannattavuudesta. Arvio voi sisältää myös muuta tietoa. Mitään muita ennusteita ei anneta eikä mihinkään muihin tulevaisuudennäkymiä koskeviin kysymyksiin vastata, ellei yhtiö päätä päivittää ohjaustaan, jolloin se julkaisee päivityksestä pörssitiedotteen. Kaikki päivitykset julkaistaan ilman aiheetonta viivästystä.

## Viestintä

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

Tikkurilan osakkeet on listattu Nasdaq Helsingissä. Tikkurila noudattaa tiukasti kaikkia listautuneita yhtiöitä koskevia tiedonantovaatimuksia. Tikkurila noudattaa Suomen arvopaperimarkkinayhdistyksen laatimaa yhtiöiden hallinnointikoodia. Lisäksi Tikkurilan omat sisäiset politiikat, kuten yhteiskuntavastuu- ja liiketapaperiaatteet, ohjaavat viestintää.

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

## Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin noudattaminen

Suomen listayhtiöiden 1.10.2010 voimaanastunut hallinnointikoodi sisältää 55 suositusta. Koodi sisältää myös niin sanotun noudata tai selitä -periaatteen (comply or explain). Tikkurila noudattaa täysin hallintokoodin suosituksia. Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n hallitus hyväksyi uudistetun hallinnointikoodin 1.10.2015, mikä astuu voimaan 1.1.2016 alkavalla tilikaudella, mistä alkaen Tikkurila soveltaa uudistettuja suosituksia.



## Tarkempaa tietoa hallituksen ja johdon jäsenistä

### Hallitus

#### Jari Paasikivi

s. 1954, KTM

Toimitusjohtaja, Oras Invest Oy, vuodesta 2006 lähtien

Hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2010, jäsen vuodesta 2008  
Palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja vuodesta 2012  
Nimitystoimikunnan asiantuntijajäsen vuodesta 2011  
Riippumaton yhtiöstä, mutta ei sen merkittävästä osakkeenomistajasta  
Suomen kansalainen  
Tikkurilan osakkeita 31.12.2015: 76 149 (31.12.2014: 74 794)

#### Keskeinen työkokemus

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

#### Luottamustehtävät

- Kemira Oyj, hallituksen jäsen vuodesta 2012, hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2014
- Kemira Oyj, nimitystoimikunnan jäsen vuodesta 2009
- Oras Oy, hallituksen jäsen vuodesta 1982, hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2013
- Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma, hallituksen jäsen ja varapuheenjohtaja vuodesta 2014
- Teknologiateollisuus ry, hallituksen jäsen 2006-2015, hallituksen puheenjohtaja 2012-2015
- Elinkeinoelämän keskusliitto ry, hallituksen jäsen 2013-2015

#### Petteri Walldén

s. 1948, DI

Hallituksen varapuheenjohtaja vuodesta 2010, jäsen vuodesta 2008  
Palkitsemisvaliokunnan jäsen vuodesta 2012  
Riippumaton hallituksen jäsen  
Suomen kansalainen  
Tikkurilan osakkeita 31.12.2015: 6 972 (31.12.2014: 6 125)

#### Keskeinen työkokemus

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

#### Luottamustehtävät

- Ledil Oy, hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2015
- Savonlinnan Oopperajuhlien kannatusyhdistys ry, hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2015
- Savonlinnan Oopperajuhlat Oy, hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2015
- Efla Oy, hallituksen jäsen vuodesta 2014
- Staffpoint Holding Oy, hallituksen jäsen vuodesta 2012
- Teleste Oyj, hallituksen jäsen vuodesta 2009
- Kuusakoski Group Oy, hallituksen jäsen vuodesta 2007
- Nokian Renkaat Oyj, hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2006
- SE Mäkinen Logistics Oy, hallituksen jäsen vuodesta 1996

#### Eeva Ahdekivi

s. 1966, KTM

Toimitusjohtaja, Hartwall Capital Oy Ab, vuodesta 2015 lähtien

Hallituksen jäsen vuodesta 2009

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja vuodesta 2010

Riippumaton hallituksen jäsen

Suomen kansalainen

Tikkurilan osakkeita 31.12.2015: 6 150 (31.12.2014: 5 303)

#### Keskeinen työkokemus

- Sijoitusjohtaja, Solidium Oy, 2009-2015
- Johtava erityisasiantuntija, Valtioneuvoston omistussohjausosasto, 2007–2009
- Johtaja, Pohjola Omaisuudenhoito Oy, 2004–2006
- Partneri, Conventum Oyj, 1997–2003
- Johtaja, Merita Corporate Finance Oy, 1995-1997

#### Luottamustehtävät

- John Nurmisen Säätiö, hallituksen jäsen vuodesta 2014

#### Riitta Mynttinen

s. 1960, insinööri, MBA

Hallituksen jäsen vuodesta 2011

Tarkastusvaliokunnan jäsen vuodesta 2012

Riippumaton hallituksen jäsen

Suomen kansalainen

Tikkurilan osakkeita 31.12.2015: 3 718 (31.12.2014: 3 041)

#### Keskeinen työkokemus

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

#### Luottamustehtävät

- Okmetic Oyj, hallituksen jäsen vuodesta 2015
- Suomen Rahapaja, hallituksen jäsen vuodesta 2010

#### Pia Rudengren

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

Hallituksen jäsen vuodesta 2009

Tarkastusvaliokunnan jäsen vuodesta 2010

Riippumaton hallituksen jäsen

Ruotsin kansalainen

Tikkurilan osakkeita 31.12.2015: 4 491 (31.12.2014: 3 814)

#### Keskeinen työkokemus

- Varatoimitusjohtaja, W Capital Management AB, 2001–2005
- Chief Financial Officer (CFO), johtoryhmän jäsen, Investor AB, 1998-2001

#### Luottamustehtävät

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

## Harri Kerminen

s. 1951, DI, MBA

Hallituksen jäsen vuodesta 2012

Palkitsemisvaliokunnan jäsen vuodesta 2012

Riippumaton hallituksen jäsen

Suomen kansalainen

Tikkurilan osakkeita 31.12.2015: 2 970 (31.12.2014: 2 293)

Keskeinen työkokemus

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

Luottamustehtävät

- Spinverse Group, hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2015
- SK Spice Holdings S.A.R.L, hallituksen jäsen vuodesta 2015
- LUT, Lappeenranta University of Technology, Advisory Boardin jäsen vuodesta 2015
- Harjavalta Oy, hallituksen jäsen vuodesta 2014
- Magsort Oy, hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2014
- Metgen Oy, hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2012
- Normet Oy, hallituksen jäsen vuodesta 2012
- Finnair Oyj, hallituksen jäsen vuodesta 2011, hallituksen varapuheenjohtaja vuodesta 2012

**Aleksey Vlasov**, hallituksen jäsen 25.3.2015 saakka

s. 1957, Medical Doctor

Johtaja, Geotech Holding, Moskova, vuodesta 2008 lähtien

Hallituksen jäsen 2012 - 2015

Riippumaton hallituksen jäsen

Venäjän kansalainen

Keskeinen työkokemus

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

## Konsernin johtoryhmä

### Erkki Järvinen

s. 1960, KTM

Toimitusjohtaja vuodesta 2009 lähtien

Johtoryhmän puheenjohtaja vuodesta 2009

Suomen kansalainen

Tikkurilan palveluksessa vuodesta 2009

Tikkurilan osakkeita 31.12.2015: 46 539 (31.12.2014: 21 000)

Keskeinen työkokemus

- Toimitusjohtaja, Rautakirja Oy, 2001–2008
- Toimialajohtaja, kioskidivisioona, Rautakirja Oy, 1997–2001
- Markkinointijohtaja (Pohjoismaat), Vaasanmylly Oy, 1991–1996

- Toimitusjohtaja, Siljans Knäcke AB, 1995–1996
- Markkinointipäällikkö, Vaasanmylly Oy, 1990–1991
- Tuotepäällikkö, markkinointipäällikkö, Fazer Leipomot, Oy Karl Fazer Ab, 1984–1990

Luottamustehtävät

- YIT Oyj, hallituksen jäsen vuodesta 2013
- Oy Snellman Ab, hallituksen jäsen (varapuheenjohtaja) vuodesta 2011
- East Office of Finnish Industries Oy, hallituksen jäsen vuodesta 2011
- CEPE (European Council of Paint, Printing Ink and Artists' Colours Industry), hallituksen jäsen vuodesta 2013
- Väriteollisuusyhdistys ry, hallituksen jäsen (varapuheenjohtaja) vuodesta 2009
- Kemianteollisuus ry, hallituksen jäsen vuodesta 2009
- Mainostajien Liitto, hallituksen jäsen vuodesta 2009
- Helsingin seudun kauppakamari, hallituksen jäsen vuodesta 2013
- Helsingin seudun kauppakamari, Vantaan aluejohtokunta, jäsen vuodesta 2010, puheenjohtaja vuodesta 2013
- Elinkeinoelämän keskusliitto, Uudenmaan aluejohtokunnan jäsen vuodesta 2011
- Taloudellinen tiedotustoimisto ry, hallituksen jäsen vuodesta 2007

### Jukka Havia

s. 1968, KTM

Chief Financial Officer (CFO) vuodesta 2010 lähtien

Johtoryhmän jäsen vuodesta 2010

Suomen kansalainen

Tikkurilan palveluksessa vuodesta 2010

Tikkurilan osakkeita 31.12.2015: 14 000 (31.12.2014: 6 000)

Keskeinen työkokemus

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

Luottamustehtävät

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

### Janno Paju

s. 1971, ekonomi

Chief Commercial Officer vuodesta 2012 lähtien

Johtoryhmän jäsen vuodesta 2000

Viron kansalainen

Tikkurilan palveluksessa vuodesta 1993

Tikkurilan osakkeita 31.12.2015: 14 025 (31.12.2014: 6 025)

Keskeinen työkokemus

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

### **Petri Miettinen**

s. 1968, KTM

Senior Vice President, Supply Chain Management & HSEQ vuodesta 2007 lähtien

Johtoryhmän jäsen vuodesta 2007

Suomen kansalainen

Tikkurilan palveluksessa vuodesta 2007

Tikkurilan osakkeita 31.12.2014: 14 000 (31.12.2014: 6 000)

Keskeinen työkokemus

- Osto- ja logistiikkajohtaja, Marine-liiketoiminta, ABB, 2002–2007
- Talousjohtaja (oman toimen ohella), Marine-liiketoiminta, ABB, 2003–2004
- Business controller, Marine-liiketoiminta, ABB, 2000–2002
- Controller, projektipäällikkö, sähkökoneliiketoiminta, ABB, 1997–2000

Luottamustehtävät

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

### **Kenneth Sundberg**

s. 1965, DI, tekniikan tohtori

Senior Vice President, Research, Development and Innovation (RDI) vuodesta 2010 lähtien

Johtoryhmän jäsen vuodesta 2010

Suomen kansalainen

Tikkurilan palveluksessa vuodesta 2010

Tikkurilan osakkeita 31.12.2015: 14 000 (31.12.2014: 6 000)

Keskeinen työkokemus

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

Luottamustehtävät

- Finnish Wood Research Oy, hallituksen jäsen 2014-2015
- Åbo Akademi, Process Chemistry Center (ÅAU), teollisuuden edustaja 2005-2015