

# Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

## SISÄLTÖ

Hallinto- ja ohjausjärjestelmä.....	1
Riskienhallinta.....	9
Johtoryhmän jäsenet .....	10
Hallituksen jäsenet .....	12

# Hallinto- ja ohjausjärjestelmä

## Sovellettavat säännökset

Outokumpu Oyj, Outokumpu-konsernin emoyhtiö, on Suomessa rekisteröity ja kotipaikkaansa pitävä julkinen osakeyhtiö. Outokumpu Oyj:n hallintoon ja johtamiseen sovelletaan Suomen lakeja, yhtiön yhtiöjärjestyksestä sekä yhtiön hallituksen vahvistamia hallintosääntöjä.

Outokumpu Oyj noudattaa Arvopaperimarkkinayhdistyksen antamaa, 1.10.2010 voimaan tullutta Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia (nähtävissä osoitteessa <http://cgfinland.fi/>), jonka Nasdaq Helsinki on hyväksynyt osaksi sääntöjään. Outokumpu Oyj noudattaa myös Nasdaq Helsingin kaikkia sääntöjä ja ohjeita.

## Toimielinten tehtävät ja vastuut

Ylin vastuu konsernin hallinnosta ja toiminnasta on emoyhtiö Outokumpu Oyj:n toimielimillä, joita ovat yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja. Konsernin johtoryhmä raportoi toimitusjohtajalle, ja johtoryhmä tukee ja avustaa toimitusjohtajaa konsernin toiminnan tehokkaassa johtamisessa. Outokummun hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän internet-sivuilla osoitteessa [www.outokumpu.com/fi/sijoittajat/hallinto/](http://www.outokumpu.com/fi/sijoittajat/hallinto/) on ensisijainen ja ajantasainen tieto konsernin hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä. Internet-sivuilla on myös viimeisin selvitys yhtiön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä.

## Outokummun organisaatorakenne

### Liiketoiminta-alueet

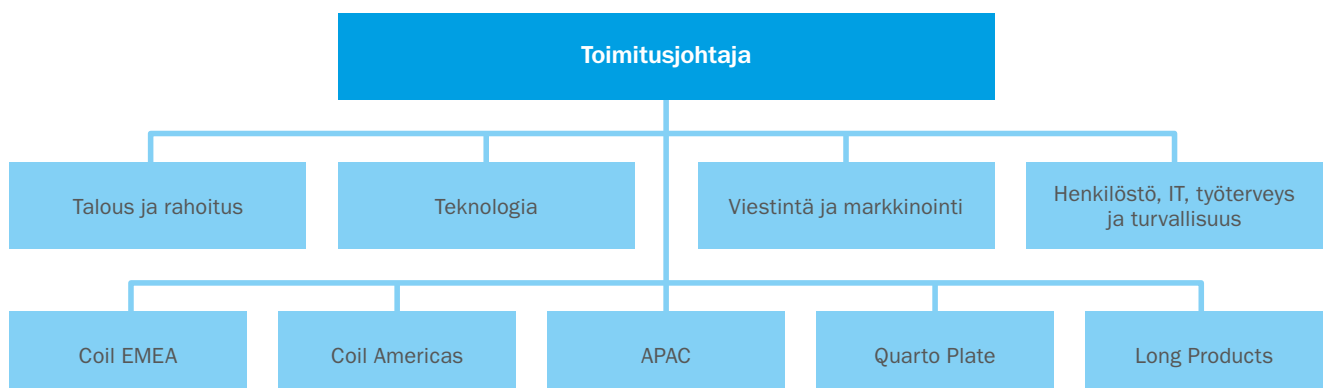
Outokummun organisaatio koostui 31.8.2014 saakka neljästä liiketoiminta-alueesta, jotka olivat Stainless EMEA, Stainless Americas, Stainless APAC ja Specialty Stainless. Outokummun organisaatio on 1.9.2014 alkaen koostunut viidestä liiketoiminta-alueesta, jotka vastaavat myynnistään, kannattavuudestaan, tuotannostaan ja toimitusketjuns hallinnasta. Nämä liiketoiminta-alueet ovat Coil EMEA, Coil Americas, APAC, Quarto Plate ja Long Products. Uuden rakenteen myötä Specialty Stainless lakkautettiin liiketoiminta-alueena ja Quarto Plate ja Long Products muuttuivat liiketoimintalinjoista liiketoiminta-alueiksi. Viiden liiketoiminta-alueen lisäksi Outokummulla on edelleen vahvat konsernitason toiminnot, jotka tukevat keskeisten liiketoimintaprosessien tehokkuutta ja johdonmukaisuutta.

### Yhtiökokous

Yhtiökokous kokoontuu vähintään kerran vuodessa. Yhtiökokouksen yksinomaiseen päätösvaltaan kuuluvat Suomen osakeyhtiölain mukaisesti eräät tärkeät päätökset, kuten tilinpäätöksen vahvistaminen, voitonjaosta ja osakepääoman korottamisesta tai alentamisesta päättäminen, yhtiöjärjestyksen muuttaminen sekä hallituksen ja tilintarkastajien valinta.

Yhtiökokouksen kutsuu koolle yhtiön hallitus. Hallitus voi päättää yhtiökokouksen koolle kutsumisesta omasta aloitteestaan, mutta

## Organisaatio



Organisaatio ja liiketoiminta-alueet 1.9.2014 alkaen.

sillä on velvollisuus kutsua yhtiökokous koolle, jos sitä vaativat tilintarkastaja tai osakkeenomistajat, jotka omistavat vähintään 10 % kaikista Outokummun osakkeista. Lisäksi osakkeenomistajalla on oikeus saada yhtiökokoukselle kuuluva asia yhtiökokouksen käsiteltäväksi, jos hän vaatii sitä kirjallisesti hallitukselta niin hyvissä ajoin, että asia voidaan sisällyttää yhtiökokouksuun. Yhtiöjärjestyksen mukaan Outokummulla on vain yksi osakelaji, joten kaikilla osakkeilla on yhtiökokouksessa yhtäläinen äänivalta.

Vuonna 2014 hallitus kutsui koolle kaksi ylimääräistä yhtiökokousta.

## Hallitus

Hallituksen tavoitteena on ohjata Outokummun liiketoimintaa tavalla, joka varmistaa mahdollisimman suuren ja kestävänsä lisäarvon kasvun yhtiön osakkeenomistajille.

Hallituksen jäsenet antavat asiantuntemuksensa ja kokemuksensa yhtiön käyttöön tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Yhtiön hallituksen tehtävät ja vastuut määräytyvät Suomen osakeyhtiölain sekä muun soveltuvan lainsäädännön pohjalta. Hallituksella on yleistä toimivaltaa kaikissa niissä asioissa, joita ei lain tai yhtiöjärjestyksen nojalla ole määrätty toisten toimielinten päätettäväksi tai tehtäväksi. Hallituksen yleisenä tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnon ja toiminnan järjestämisestä ja valvonnasta. Hallituksen tulee toimia kaikissa tilanteissa yhtiön edun mukaisesti.

Hallitus on vahvistanut itselleen työjärjestyksen, jossa se määrittelee tehtävänsä ja toimintaperiaatteensa. Hallituksen tehtävänä on erityisesti:

Koskien yhtiön liiketoiminnan ja strategioiden johtamista:

- Päättää konsernin perustrategiasta ja pitkän aikavälin tavoitteista ja valvoo niiden toteutusta,
- Päättää vuosittaisista liiketoimintasuunnitelmista,
- Päättää konsernin vuosittaisista investointirajoista, valvoo niiden toteutusta, tarkistaa suunnitelmat neljännesvuosittain ja päättää muutoksista,
- Päättää merkittävistä ja strategisesti tärkeistä investoinneista,
- Päättää merkittävistä ja strategisesti tärkeistä yrityskaupoista,
- Päättää kaikista merkittävistä rahoitusjärjestelyistä ja
- Päättää muista konserniyhtiöiden sitoumuksista, jotka ovat liiketoiminnan laajuuden, rakenteen ja toimialan huomioiden arvoltaan tai luonteeltaan poikkeuksellisia.

Koskien yhtiön hallinnon ja toimintojen järjestämisestä:

- Nimittää ja erottaa toimitusjohtaja ja valvoo toimitusjohtajan työtä ja päättää hänen palvelussuhteensa ehdoista, mukaan lukien kannustinjärjestelmät, hallituksen palkitsemisvaliokunnan esityksen pohjalta,
- Nimittää ja erottaa Outokummun johtoryhmän jäsenet ja määrittää heidän vastualueensa. Hallitus on valtuuttanut palkitsemisvaliokunnan päättämään Outokummun johtoryhmän jäsenten työsuhteiden ehdoista ja etuuksista, mukaan lukien kannustinjärjestelmät, lukuun ottamatta toimitusjohtajaa.
- Seurata konsernin ylimpien johtamisresurssien riittävyyttä ja kohdentamista,
- Päättää konsernin liiketoimintaorganisaation merkittävistä muutoksista,
- Määrittää konsernin eettiset arvot ja työmenetelmät ja kannustinjärjestelmän periaatteet,

- Varmistaa, että hallintomallia koskevat konserniohjeet ovat käytössä,
- Varmistaa, että yhtiöllä on sisäpiiriasioiden hallinnointia koskevat ohjeet ja
- Varmistaa, että yhtiöllä on muut hallituksen tarpeelliseksi katsomat, hallituksen velvollisuuksien ja valtuuksien piiriin kuuluvia asioita koskevat ohjeet.

Koskien yhtiökokouksessa päätettävien asioiden valmistelua:

- Vahvistaa osingonjakopolitiikka ja tehdä esitys osingonjaosta ja
- Tehdä muita esityksiä yhtiökokoukselle.

Koskien taloushallintoa ja riskienhallintaa:

- Käsitellä ja hyväksyä osavuositarkastukset ja tilinpäätökset,
- Valvoo konsernin toimintaan liittyviä merkittäviä riskejä ja riskienhallintaa,
- Varmistaa, että riittävät riskienhallintaa koskevat menettelytavat ovat käytössä ja
- Seurata taloudellista asemaa, maksuvalmiutta ja velkojen maturiteettirakennetta.

Lisäksi hallitus arvioi omaa toimintaansa säännöllisesti.

Hallitus on päätösvaltainen, kun yli puolet hallituksen jäsenistä on läsnä. Hallituksen päätökseksi tulee se kanta, jota enemmän kuin puolet läsnä olevista jäsenistä kannattaa. Jos äänet menevät tasan, puheenjohtajan ääni ratkaisee.

Yhtiökokous valitsee puheenjohtajan, varapuheenjohtajan ja muut hallituksen jäsenet tehtävänsä toimikaudeksi, joka päättyy vaalin jälkeisen ensimmäisen varsinaisen yhtiökokouksen lopussa. Siten jokaisessa varsinaisessa yhtiökokouksessa valitaan aina koko hallitus. Hallituksen jäsen voidaan milloin tahansa vapauttaa tehtävästään yhtiökokouksen päätöksellä. Hallituksen jäsenten valintaa koskevat ja ennen yhtiökokousta hallituksen tietoon tulleet ehdotukset yhtiökokoukselle julkistetaan silloin, kun ehdotuksen takana on vähintään 10 % yhtiön kaikista osakkeista ja äänistä ja ehdotettu henkilö on suostunut tehtävään.

Yhtiöjärjestyksen mukaan hallitukseen kuuluu vähintään viisi ja enintään kaksitoista jäsentä. Vuoden 2014 varsinaisessa yhtiökokouksessa hallitukseen valittiin kahdeksan jäsentä. Hallitus kokoontuu vähintään viisi kertaa vuodessa. Vuonna 2014 hallituksen kokouksia oli 14. Jäsenten keskimääräinen osallistumisprosentti kokouksiin oli 99.

Lisätietoja hallituksen jäsenistä s. 12.

## Hallituksen jäsenten osakeomistukset ja optio-oikeudet 31.12.2014

Jäsen	Osakkeet
Jorma Ollila	28 770
Olli Vaartimo	14 644
Markus Akermann	12 330
Roberto Gualdoni	12 018
Stig Gustavson	4 018
Heikki Malinen	15 018
Elisabeth Nilsson	6 627
Siv Schalin	10 714
	104 139

## Hallituksen valiokunnat

Hallitus on asettanut keskuudestaan kaksi pysyvää valiokuntaa ja niille työjärjestykset. Valiokunnat raportoivat koko hallitukselle.

Tarkastusvaliokuntaan kuuluu neljä hallituksen jäsentä. Hallitus on vahvistanut tarkastusvaliokunnalle työjärjestyksen, jossa määritellään valiokunnan vastuut ja toimintaperiaatteet. Tarkastusvaliokunnan tehtävänä on käsitellä tilinpäätöksiin, tilintarkastukseen, sisäiseen tarkastukseen ja lakien- ja säännösten mukaisuuteen (compliance-asioiden), sisäisten ja ulkoisten tarkastusten laajuuteen, tilintarkastajien laskutukseen, konsernin verotukselliseen asemaan, konsernin rahoitusta koskeviin ohjeisiin ja muihin konsernin riskienhallintaa koskeviin toimintatapoihin liittyviä asioita. Lisäksi valiokunta valmistele yhtiökokoukselle suositusten tilintarkastajien valinnasta ja palkkioista. Tarkastusvaliokunta kokoontui vuoden 2014 aikana kuusi kertaa ja jäsenten keskimääräinen osallistumisprosentti kokouksiin oli 96.

Palkitsemisvaliokuntaan kuuluu hallituksen puheenjohtaja ja kolme muuta hallituksen jäsentä. Hallitus on vahvistanut palkitsemisvaliokunnalle työjärjestyksen, jossa määritellään valiokunnan vastuut ja toimintaperiaatteet. Valiokunnan tehtävänä on valmistella hallitukselle ehdotuksia yhtiön ylimmän johdon nimityksistä ja palkitsemisperiaatteista. Hallitus on valtuuttanut palkitsemisvaliokunnan päättämään Outokummun johtoryhmän jäsenten työsuhteen ehdoista ja etuuksista, lukuun ottamatta toimitusjohtajaa. Palkitsemisvaliokunta kokoontui vuoden 2014 aikana viisi kertaa ja keskimääräinen jäsenten osallistumisprosentti kokouksiin oli 94.

Hallitus voi asettaa keskuudestaan myös tilapäisiä työryhmiä tietyn tehtävän hoitamista varten. Työryhmät raportoivat työstään hallitukselle. Vuonna 2013 asetettiin hallituksen rahoitustyöryhmä. Se oli tilapäinen työryhmä, johon kuului hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja sekä yksi muu hallituksen jäsen. Hallituksen rahoitustyöryhmän päätehtävänä oli valvoa ja tarkistaa yksityiskohtaisesti yhtiön strategisen tiekartan, pääomarakenteen, taseen, merkittävien kauppojen, merkittävien yritysrahoituksen toimintojen ja muiden strategisesti merkittävien asioiden tilaa sekä niihin liittyviä toimintoja. Hallituksen rahoitustyöryhmä lakkautettiin vuoden 2014 alussa.

## Osakkeenomistajien nimitystoimikunta

Outokummun vuoden 2012 varsinainen yhtiökokous asetti osakkeenomistajien nimitystoimikunnan valmistelemaan vuosittain hallituksen jäseniä ja hallituspalkkioita koskevat ehdotukset yhtiökokoukselle.

Lisäksi yhtiökokous vahvisti osakkeenomistajien nimitystoimikunnalle työjärjestyksen, jossa säädetään toimikunnan jäsenten nimittämisestä ja toimikunnan kokoonpanosta ja määritellään toimikunnan jäsenten tehtävät ja velvollisuudet. Nimitystoimikunnan työjärjestyksen mukaisesti nimitystoimikuntaan kuuluu Outokummun neljä suurinta arvo-osuusjärjestelmään 1.10. rekisteröitynä ollutta osakkeenomistajaa, jotka hyväksyvät tehtävän, ja hallituksen puheenjohtaja toimii nimitystoimikunnan asiantuntijajäsenenä.

Sellaisen omistajan, jolla on arvopaperimarkkinain mukainen velvollisuus ilmoittaa omistusmuutoksista (liputusvelvollisen omistajan), useisiin rahastoihin tai rekistereihin jakautuneet omistukset lasketaan yhteen määritettäessä osuutta äänioikeuksista, jos omistaja ilmoittaa viimeistään 30.9. kirjallisesti yhtiön hallituksen puheenjohtajalle sitä vaativansa. Jos osakkeenomistaja ei halua käyttää nimeämisoikeuttaan, nimeämisoikeus siirtyy seuraavaksi suurimmalle osakkeenomistajalle, jolla muutoin ei olisi nimeämisoikeutta.

Vuonna 2014 seuraavilla osakkeenomistajilla oli oikeus nimittää edustajia nimitystoimikuntaan: Solidium Oy, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma, AC Invest Four BV ja Kansaneläkelaitos. Ne valitsivat seuraavat edustajansa nimitystoimikuntaan: Solidium Oy:n toimitusjohtaja Kari Järvinen, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varman talousjohtaja Pekka Pajamo, Ahlström Capital Oy:n toimitusjohtaja Panu Routila ja Kansaneläkelaitoksen sijoituspäällikkö Tuula Korhonen. Kari Järvinen valittiin nimitystoimikunnan puheenjohtajaksi ja Outokummun hallituksen puheenjohtaja Jorma Ollila toimi sen asiantuntijajäsenenä. Nimitystoimikunta on toimittanut ehdotuksensa hallituksen kokoonpanosta ja hallituksen jäsenille maksettavista palkkioista Outokummun hallitukselle, joka on kirjannut ehdotukset vuoden 2015 yhtiökokouksutsoon.

## Toimitusjohtaja ja toimitusjohtajan sijainen

Toimitusjohtaja on vastuussa yhtiön operatiivisesta johtamisesta, jonka tavoitteena on turvata osakkeenomistajille yhtiön arvon merkittävä ja kestävä kasvu.

## Konsernin johtoryhmän osakeomistukset 31.12.2014

Jäsen	Osakkeet	Suoritepohjainen osakepalkkio-ohjelma			Rajoitettu osakkeita koskeva ohjelma 2012–2014
		2012–2014	2013–2015	2014–2016	
Mika Seitovirta	40 000	65 280	127 620	200 100	
Reinhard Florey	0	0	38 880	55 200	14 075
Pekka Erkkilä	20 000	0	32 400	55 200	
Austin Lu <sup>1)</sup>	0	7 824	38 880	55 200	
Kari Parvento	1 600	20 400	38 880	55 200	
Olli-Matti Saksi	0	0	14 940	45 000	
Johann Steiner	0	0	38 880	55 200	
Saara Tahvanainen	160	0	7 020	10 500	
Kari Tuutti	4 000	7 824	38 880	55 200	
Michael Wallis	0	0	14 940	45 000	
<b>Yhteensä</b>	<b>65 760</b>				
<b>Hallitus ja johtoryhmä:</b>	<b>169 899</b>				

<sup>1)</sup> Paikallisesta lainsäädännöstä johtuen, palkkio maksetaan käteisenä osakkeiden sijaan.

Toimitusjohtaja valmistelee hallituksen päätettävät asiat, kehittää konsernia yhdessä hallituksen kanssa päätettyjen tavoitteiden mukaisesti ja varmistaa hallituksen päätösten asianmukaisen täytäntöönpanon. Toimitusjohtajan velvollisuutena on lisäksi varmistaa, että konsernissa noudatetaan voimassa olevaa lainsäädäntöä ja sääntelyä.

Toimitusjohtaja johtaa puhetta johtoryhmän kokouksissa. Toimitusjohtajan sijainen vastaa toimitusjohtajan velvollisuuksista, jos toimitusjohtaja on estynyt niitä itse hoitamaan. Vuodesta 2011 lähtien konsernin talous- ja rahoitusjohtaja on toiminut toimitusjohtajan sijaisena.

## Johtoryhmä

Outokummun johtoryhmä avustaa toimitusjohtajaa Outokummun liiketoiminnan yleisessä johtamisessa. Johtoryhmän jäsenillä on laajat valtuudet toimia omien vastuualueidensa puitteissa, ja heillä on velvollisuus kehittää konsernin toimintoja hallituksen ja toimitusjohtajan asettamien tavoitteiden mukaisesti.

Vuoden 2014 lopussa Outokummun johtoryhmän jäsenet toimivat yhtiössä seuraavissa asemissa:

- Toimitusjohtaja
- Talous- ja rahoitusjohtaja
- Coil EMEA -liiketoiminta-alueesta vastaava johtaja
- Coil Americas -liiketoiminta-alueesta vastaava johtaja
- APAC-liiketoiminta-alueesta vastaava johtaja
- Quatro Plate -liiketoiminta-alueesta vastaava johtaja
- Long Products -liiketoiminta-alueesta vastaava johtaja
- Teknologijaohjaja
- Markkinoinnista ja viestinnästä vastaava johtaja
- Henkilöstöstä, IT-hallinnosta, työterveydestä ja turvallisuudesta vastaava johtaja

Johtoryhmä kokoontuu yleensä vähintään kerran kuukaudessa.

Lisätietoa johtoryhmän jäsenistä s. 10.

## Konsernin johto

Outokummun konsernijohto koostuu toimitusjohtajasta, konsernin johtoryhmän jäsenistä sekä toimitusjohtajaa ja johtoryhmää avustavista johtajista ja asiantuntijoista.

Konsernin johdon tehtävänä on johtaa konsernia kokonaisuutena. Se vastaa muun muassa konsernin strategisesta suunnittelusta ja liiketoiminnan suunnittelusta, taloushallinnosta, veroista, sisäisestä tarkastuksesta, henkilöstöhallinnosta, ympäristö-, energia-, työterveys- ja turvallisuushallinnosta, tietohallinnosta, markkinoinnista, viestinnästä ja yritys vastuusta, tutkimus- ja kehitystoiminnasta, lakiasioista, konsernin hallinnosta, compliance-asioista, immateriaalioikeuksista ja sijoittajasuhteista sekä rahoituksesta ja riskienhallinnasta. Tiettyjä tukitoimintoja on myös keskitetty konsernin tasolla. Outokumpu-konsernia johdetaan sen liiketoimintaorganisaation mukaisesti konsernin yhtiöoikeudellisen rakenteen tarjotessa juridiset puitteet toiminnalle. Konsernin operatiiviselle liiketoiminnalle on asetettu selkeät taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet.

Outokummun organisaatio on 1.9.2014 alkaen perustunut viiteen liiketoiminta-alueeseen, jotka vastaavat myynnistään, tuloksestaan, tuotannostaan ja toimitusketjun hallinnasta. Tämän tarkoituksena

on parantaa yhtiön valmiutta vastata nopeasti asiakkaiden tarpeisiin. Konsernitoiminnot puolestaan varmistavat tehokkuuden maailmanlaajuisen prosessien avulla.

Liiketoiminta-alueet ovat 1.9.2014 alkaen seuraavat:

- Coil EMEA
- Coil Americas
- APAC
- Quarto Plate
- Long Products

Myynnin ohella liiketoiminta-alueet vastaavat tuloksestaan ja liiketoiminnan kassavirrastaan, ja ne hyödyntävät konsernitason palveluja avaintoiminnoissa. Liiketoiminta-alueet tähtäävät konsernin liiketoiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen ja keskittyvät asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen.

## Palkitseminen

### Hallitus

Vuoden 2014 varsinaisen yhtiökokouksen vahvistamat Outokummun hallituksen vuosipalkkiot ovat seuraavat: puheenjohtaja 140 000 euroa, varapuheenjohtaja 80 000 euroa ja muut jäsenet 60 000 euroa, josta 40 % maksetaan markkinoilta ostettavilla Outokummun osakkeilla ja 60 % käteisellä.

Vuosipalkkio maksetaan kerran vuodessa. Hallituksen jäsenet eivät ole oikeutettuja muihin osakepohjaisiin palkkioihin. Vuosipalkkion lisäksi hallituksen jäsenille maksetaan kokouspalkkiona 600 euroa (1 200 euroa ulkomailla asuville hallituksen jäsenille). Kokouspalkkio maksetaan myös valiokuntien kokouksista.

### Johtoryhmä

Yhtiön toimitusjohtajan kanssa tehty johtajasopimus on voimassa toistaiseksi. Outokumpu voi irtisanoa sopimuksen 12 kuukauden irtisanomisajalla, ja toimitusjohtaja voi irtisanoa sopimuksen kuuden kuukauden irtisanomisajalla. Jos Outokumpu irtisanoa sopimuksen tai Outokummun omistuksessa tapahtuu olennainen muutos, toimitusjohtaja saa ylimääräisen korvauksen, jonka määrä vastaa hänelle edeltäneiden 12 kuukauden aikana maksettua kiinteää rahapalkkaa, johon lisätään ilmoitushetkellä voimassa olevien luontaisetujen raha-arvo, jos palvelussuhteen päättymisen ei johdu toimitusjohtajan viaksi luettavasta laiminlyönnistä.

Outokummun Suomessa työskentelevien johtoryhmän jäsenten irtisanomisaika on kuusi kuukautta riippumatta siitä, irtisanooko sopimuksen Outokumpu vai johtoryhmän jäsen. Lisäksi johtoryhmän jäsen saa ylimääräisen korvauksen, jonka määrä vastaa hänelle edeltäneiden 12 kuukauden aikana maksettua kiinteää rahapalkkaa, johon lisätään ilmoitushetkellä voimassa olevien luontaisetujen raha-arvo, jos palvelussuhteen päättymisen ei liity johtoryhmän jäsenestä johtuvaan syyhyn. Johtoryhmän muissa maissa asuvien jäsenten irtisanomisiin liittyvät korvaukset ovat paikallisten käytäntöjen mukaiset.

Toimitusjohtajalle ja konsernin johtoryhmän jäsenille palkan ja luontaisetujen lisäksi vuodelta 2014 maksettava tulospalkkio määräytyy liikevoiton muutoksen (tulos ennen korkoja ja veroja) sekä kassavirran, käyttö pääoman, työturvallisuuden ja toimitusvarmuuden tavoitteiden toteutumisen perusteella. Kannustinpalkkion

enimmäismäärä on 50 % perusvuosipalkasta toimitusjohtajan ja muiden johtoryhmän jäsenten osalta. Yhteenlasketut lyhyen ja pitkän aikavälin kannustimet eivät saa olla yli 200 % saajan vuosipalkasta. Jos tämä raja ylittyy, osakepohjaista palkkion osaa leikataan vastaavasti.

Toimitusjohtajalle tai konsernin johtoryhmän jäsenelle ei makseta erillistä korvausta johtoryhmän jäsenyydestä tai muissa konsernin sisäisissä johtoelimissä toimimisesta.

Johtoryhmän jäsenten eläkeikä on 63 vuotta, ja he osallistuvat työntekijöitä koskeviin paikallisiin eläkeohjelmiin työnantajayhtiönsä sijaintimaassa. Suomessa asuvat jäsenet osallistuvat TyEL-

eläkejärjestelmään, minkä lisäksi heillä on oikeus osallistua maksuperusteiseen eläkejärjestelyyn. Tavoite-eläke on 60 % vuosipalkasta 63 vuoden iässä, ja maksu on enintään 25 % vuosipalkasta ilman osakepalkkioita. Johtoryhmän muissa maissa työskentelevien jäsenten eläke-edut ovat paikallisten käytäntöjen mukaiset. Outokummun politiikan mukaisesti toimitusjohtajan eläkeikä on 63 vuotta ja tavoite-eläke 60 % hänen 63-vuotiaana ansaitsemastaan vuosipalkasta.

Vuonna 2014 Outokumpu ei antanut takauksia tai muita vastaavia sitoumuksia hallituksen jäsenten puolesta. Hallituksen tai johtoryhmän jäsenillä tai heidän lähipiiriinsä kuuluvilla henkilöillä tai yhteisöillä ei ole olennaisia liikesuhteita konsernin kanssa.

## Hallituksen ja konsernin johtoryhmän jäsenille maksetut palkat, palkkiot ja luontaisedut

2014 €	Palkat ja palkkiot luontaisetuineen	Tulos- ja hankepalkkiot	Vuosikohtaiset palkkiot	Yhteensä
<b>Hallitus</b>				
Puheenjohtaja, Ollila	12 000	-	140 000	152 000
Varapuheenjohtaja, Vaartimo	12 600	-	80 000	92 600
Hallituksen jäsen, Akermann	22 200	-	60 000	82 200
Hallituksen jäsen, Gualdoni	10 800	-	60 000	70 800
Hallituksen jäsen, Gustavson	5 400	-	60 000	65 400
Hallituksen jäsen, Kerminen <sup>1)</sup>	5 400	-	0	5 400
Hallituksen jäsen, Malinen	11 400	-	60 000	71 400
Hallituksen jäsen, Nilsson	21 600	-	60 000	81 600
Hallituksen jäsen, Schalin	11 400	-	60 000	71 400
Toimitusjohtaja Seitovirta	749 040	123 039	-	872 079
Toimitusjohtajan sijainen	511 864	112 500	-	624 364
Muut konsernin johtoryhmän jäsenet <sup>2)</sup>	2 546 667	202 458	-	2 749 125

<sup>1)</sup> 1.1.–14.4.2014

<sup>2)</sup> Tonteri 1.1.–31.8.2014, Saksi 1.7.–31.12.2014, Wallis 1.9.–31.12.2014, Tahvanainen 1.9.–31.12.2014

2013 €	Palkat ja palkkiot luontaisetuineen	Tulos- ja hankepalkkiot	Vuosikohtaiset palkkiot	Yhteensä
<b>Hallitus</b>				
Puheenjohtaja, Johansson <sup>1)</sup>	3 600	-	-	3 600
Puheenjohtaja, Ollila	10 800	-	140 000	150 800
Varapuheenjohtaja, Vaartimo	14 400	-	80 000	94 400
Hallituksen jäsen, Akermann	19 200	-	60 000	79 200
Hallituksen jäsen, Nilsson	24 000	-	60 000	84 000
Hallituksen jäsen, Schalin	12 600	-	60 000	72 600
Hallituksen jäsen, Kerminen	12 600	-	60 000	72 600
Hallituksen jäsen, Malinen	13 200	-	60 000	73 200
Hallituksen jäsen, Kerkhoff <sup>1)</sup>	14 400	-	60 000	74 400
Hallituksen jäsen, Hill <sup>1)</sup>	6 000	-	-	6 000
Toimitusjohtaja Seitovirta	755 040	157 500	-	912 540
Toimitusjohtajan sijainen <sup>2)</sup>	449 445	77 175	-	526 620
Muut konsernin johtoryhmän jäsenet <sup>3)</sup>	2 664 604	353 274	-	3 017 878

<sup>1)</sup> Johansson ja Hill 1.1.–18.3.2013, Kerkhoff 1.1.–30.11.2013

<sup>2)</sup> Lager 1.1.–31.10.2013, Florey 1.11.–31.12.2013

<sup>3)</sup> Kotilainen 1.1.–28.2.2013, Albrecht-Früh 1.1.–13.6.2013

## Sisäpiirihallinto

Outokummun sisäpiirisäännöt perustuvat arvopaperimarkkinalakiin ja ovat Nasdaq Helsingin antaman sisäpiiriohjeen mukaiset. Ilmoitusvelvollisia pysyviä sisäpiiriläisiä ovat yhtiön hallituksen jäsenet, päävastuullinen tilintarkastaja, toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet.

Outokumpu ylläpitää julkista rekisteriä ilmoitusvelvollisista pysyvistä sisäpiiriläisistään. Yhtiö pitää ei-julkista yrityskohtaista pysyvien sisäpiiriläisten rekisteriä Outokummun työntekijöistä, jotka asemansa tai tehtäviensä vuoksi saavat säännöllisesti sisäpiiritietoa. Pysyvät sisäpiiriläiset eivät saa käydä kauppaa yhtiön liikkeeseen laskemilla arvopapereilla 14 vuorokauden aikana ennen yhtiön osavuositarkastuksen tai tilinpäätöksen julkistamista (ns. suljettu ikkuna).

Hankekohtaisista sisäpiiriläisistä pidetään erillisiä, ei-julkisia sisäpiirirekistereitä. Tällaiseen hankekohtaiseen sisäpiiriin kuuluvat henkilöt, jotka tehtävässään saavat tietoonsa yhtiötä koskevia tietoja sellaisesta hankkeesta, joka toteutuessaan on omiaan olennaisesti vaikuttamaan yhtiön julkisen kaupankäynnin kohteena olevien arvopapereiden arvoon.

Sisäpiiriäsioiden ohjauksesta ja valvonnasta vastaa Outokummun hallinnosta ja compliance-asioista vastaava johtaja.

Hallituksen osakeomistuksista vuoden 2014 lopussa on lisätietoja s. 2 ja johtoryhmän osakeomistuksista s. 3.

Ajan tasalla olevat Outokummun ilmoitusvelvollisten pysyvien sisäpiiriläisten osakeomistustiedot ovat saatavissa yhtiön kotisivuilta.

## Lakien- ja säännöstenmukaisuus

Outokumpu on vahvasti sitoutunut tiukimpiin eettisiin periaatteisiin ja noudattaa toimintamaissaan sovellettavia lakeja ja säännöksiä sekä tekemiään sopimuksia ja sitoumuksia. Nämä eettiset periaatteet on esitetty Outokummun toimintaohjeessa (Code of Conduct). Siinä annetaan myös yhteistä työskentelytapaa koskevia ohjeita, joiden avulla voidaan varmistaa, että kaikki työntekijät noudattavat Outokummun eettisiä periaatteita. Outokummun konsernihallinto- ja compliance-toiminto vastaa Outokummun compliance-ohjelman hallinnasta ja jatkuvasta kehittämisestä. Ohjelman tavoitteena on varmistaa, että Outokumpu ja sen työntekijät noudattavat lakeja ja säännöksiä sekä Outokummun sisäisiä toimintaperiaatteita ja ohjeita. Ohjelman tavoitteena on myös ennaltaehkäisevillä ja ohjaavilla toimilla alentaa maailmanlaajuisesti sekä yhtiön että jokaisen työntekijän compliance-riskejä. Ohjelman keskeisiä elementtejä ovat tietoisuuden lisääminen yhtiön toimintaohjeesta ja sitä koskeva koulutus. Osana tätä koulutusta Outokumpu käynnisti verkkokoulutusohjelman, joka on pakollinen kaikille toimihenkilöille. Verkkokoulutuksen ensimmäinen vaihe vuonna 2014 käsitti noin 3 000 työntekijää ja saavutti 99 % suorittamisasteen. Konsernihallinto- ja compliance-toiminto raportoi talous- ja rahoitusjohtajalle. Lisäksi se raportoi säännöllisesti suoraan hallituksen tarkastusvaliokunnalle lakien- ja säännöstenmukaisuuteen (compliance) liittyvissä asioissa.

## Taloudellinen raportointi

Hallitus vastaa sisäisen valvonnan järjestämisestä osakeyhtiölain ja Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin mukaisesti. Tämän luvun tarkoituksena on kuvata osakkeenomistajille ja muille lukijoille, kuinka taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta ja riskienhallinta on järjestetty Outokummussa.

Pörssiyhtiönä Outokummun on noudatettava useita määräyksiä. Jotta Outokumpu kykenisi täyttämään kaikki siihen sovellettavat vaatimukset, yhtiössä on laadittu taloudellisen raportoinnin ja sisäisen valvonnan periaatteet, jotka on jaettu koko organisaatioon.

## Valvontaympäristö

Outokummun valvontaympäristön perusta on konsernissa omaksuttu liiketoimintakulttuuri, jonka mukaisesti Outokumpu toimii. Outokummun valvontaympäristön muodostavat konsernin politiikat ja periaatteet, jotka määrittävät Outokummun organisaation toimintamallin. Näitä politiikkoja ja periaatteita ovat esimerkiksi konsernin yritys vastuupolitiikka ja eettiset periaatteet. Outokummun toimintaohjeessa (Code of Conduct) kuvataan Outokummun perusarvoja sekä annetaan yhdenmukaisia käytännöllisiä ohjeita Outokummun esimiehille ja työntekijöille. Outokummun compliance-ohjelma on kuvattu Lakien- ja säännöstenmukaisuus-osiossa. Outokummun suoritusjohtamisprosessi on keskeinen johdon tehtävä, jolla on tärkeä asema tehokkaan valvontaympäristön toteuttamisessa. Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen sekä operatiivisessa että taloudellisessa mielessä suoritetaan koko operatiivisessa organisaatiossa Outokummun liiketoiminnallisten tavoitteiden mukaisesti. Johto seuraa tavoitteiden saavuttamista kuukausittaisten johdon raporttien ja seurantakokousten avulla.

Outokumpu noudattaa toiminnassaan yhtiön hallituksen hyväksymää riskienhallintapolitiikkaa, ja tarkastusvaliokunta seuraa säännöllisesti yhtiön riskikarttaa. Poliitikassa määritellään riskienhallinnan tavoitteet, lähestymistavat ja vastuualueet. Riskienhallinta tukee Outokummun strategiaa ja auttaa määrittämään tasapainoisen riskiprofiilin osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien, kuten asiakkaiden, tavarantoimittajien, henkilöstön ja rahoittajien näkökulmasta. Outokummun riskienhallinnasta on lisätietoa Riskienhallinta-osiossa s. 9.

Outokummun taloudellisen raportoinnin valvontaprosessi perustuu konsernin taloudellisen raportoinnin politiikkoihin, periaatteisiin ja ohjeisiin sekä konsernin vastuu- ja valtuusrakenteeseen. Taloudelliseen raportointiin liittyvien politiikkojen omistaja ja hyväksyjä on yleensä toimitusjohtaja tai talous- ja rahoitusjohtaja. Outokummun taloudellinen raportointi toteutetaan yhdenmukaisesti yhteisen tilikartan avulla.

Taloudellinen raportointi laaditaan kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti. Outokummun laskentaperiaatteet (OAP) ovat yhtiön soveltamisohjeistus IFRS:stä. Outokummun laskentaperiaatteiden ja muun Controllerin ohjekirjaan sisältyvän taloudellisen raportoinnin ohjeistuksen tavoitteena on varmistaa yhdenmukaiset taloudellisen raportoinnin prosessit



ja käytännöt koko konsernissa. Taloudelliseen raportointiin liittyvät politiikat ja ohjeet arvioidaan säännöllisesti ja niitä tarkistetaan tarvittaessa. Tilikauden 2014 aikana ohjeisiin tehtiin pieniä päivityksiä, mukaan lukien vähäiset muutokset uusien konsolidointistandardien ja muiden sovellettavien IFRS-standardien muutosten johdosta. Vuonna 2015 Outokumpu seuraa edelleen tiiviisti IFRS-standardien muutoksia. Uusien merkittävien standardien täytäntöönpanoa ei ole odotettavissa vuonna 2015.

Konsernin emoyhtiön ja suomalaisten tytäryhtiöiden tilinpäätökset on laadittu suomalaisen kirjanpitolainsäädännön mukaisesti, ja ulkomaiset tytäryhtiöt noudattavat paikallisia sääntöjä. Outokumpu noudattaa taloudellisessa raportoinnissaan myös Finanssivalvonnan ja Helsingin pörssin (Nasdaq Helsinki) sääntöjä ja määräyksiä.

## Riskien tunnistaminen ja arviointi

Rahoitus- ja riskienhallintatoiminto vastaa konsernin taloudelliseen raportointiin liittyvien riskienhallintaprosessin koordinoinnista. Taloudelliseen raportointiin liittyvät riskit on luokiteltu operatiivisiksi riskeiksi, ja niitä voi aiheutua riittämättömien tai epäonnistuneiden sisäisten prosessien, työntekijöiden toiminnan, tietojärjestelmien tai muiden tapahtumien, kuten väärinkäytösten tai rikosten seurauksena. Outokummun riskienhallintaprosessin tavoitteena on tunnistaa, arvioida, hallita ja rajoittaa näitä riskejä.

Merkittävimmät riskit raportoidaan tarkastusvaliokunnalle, joka arvioi ne säännöllisesti. Osana Outokummun riskienhallintaprosessia liiketoiminta-alueilla ja konsernitoiminnoissa järjestetään työpajoja, joilla tuetaan keskeisten riskien tunnistamista, mukaan lukien operatiiviset riskit. Työpajojen tuloksena syntyy muun muassa riskikarttoja ja riskien tunnistamissuunnitelmia.

## Valvontatoiminnot

Hallituksen ja tarkastusvaliokunnan lisäksi Outokummun operatiiviset johtoryhmät vastaavat Outokummun yksiköissä taloudelliseen raportointiin sovellettavan sisäisen valvonnan ohjaamisesta. Valvonnan tavoitteena on havaita, estää ja korjata mahdolliset virheet ja poikkeamat taloudellisessa raportoinnissa. Valvontatoimilla pyritään myös varmistamaan, että valtuutusrakenteet on suunniteltu ja toteutettu niin, ettei niin kutsuttuja vaarallisia tehtäv yhdistelmiä pääse syntymään (yksi henkilö ei voi suorittaa ja valvoa samaa toimintoa). Valvonta käsittää erilaisia toimia, kuten konsernin johdon ja liiketoiminta-alueiden johdon suorittamat taloudellisten raporttien tarkastukset, tilien täsmäytykset, raportoitujen lukujen loogisuuden analyysit, ennusteiden ja toteutumien vertailuanalyysit ja taloudellisen raportointiprosessin analyysit. Keskeinen tekijä on kuukausittaisen suoriutumisen seuraaminen suhteessa asetettuihin taloudellisiin ja operatiivisiin tavoitteisiin. Nämä valvontatoimet toteutetaan eri organisaatiossa. Outokummun taloudellisen raportoinnin merkittävimmät erät ovat varastojen ja muiden käyttöpääomaerien arvostus ja raportointi. Lisäksi vaikeassa markkinatilanteessa korostuu omaisuuserien arvonlennuslaskelmien ja niihin liittyvien herkkyyksien merkitys. Niitä seurataan ja valvotaan tarkasti ja säännöllisesti sekä liiketoiminta-alueilla että konsernin tasolla.

Outokummun hankkimia Inoxum-yhtiöitä integroitiin yhtiön kirjanpidon ja raportoinnin prosesseihin vuonna 2014, ja integrointi jatkui vuonna 2015. Siihen kuuluu kirjanpidon ja raportoinnin tehtävien ja vastuiden tarkentaminen sekä yhtenäisten työtapojen ja raportoinnin aikataulujen käyttöönotto konsernissa. Inoxum-yrityskauppaan liittyvä hankittujen varojen ja velkojen käypään arvoon arvostaminen valmisteltiin vuonna 2013. Outokumpu sitoutui myymään Euroopan komission vaatimuksesta Italian Ternin (Acciai Speciali Terni) ruostumattoman teräksen toiminnot sekä tiettyjä palvelukeskuksia ja muita myönnytyksiin kuuluvia omaisuuseriä. Tämän sitoumuksen mukaisesti Outokumpu piti myönnytyksiin kuuluvat omaisuuserät erillään muista konsernin toiminnoista. Yritysmyynti saatiin päätökseen helmikuun 2014 lopussa.

Tietotekniikalla ja IT-ratkaisuilla on tärkeä asema sisäisen valvonnan perustan luomisessa. Yhtiössä on käynnistetty järjestelmien yhdistämishanke, jonka tarkoituksena on varmistaa konsernin yksiköiden taloudellisen ja johdon raportoinnin oikea-aikaisuus ja yhdenmukaisuus sekä koko konsernin tehokas tilinpäätösprosessi. Järjestelmä otetaan käyttöön vuonna 2015. Outokumpu on käynnistänyt myös liiketoiminnan kehityshankkeen, jonka tavoitteena on kehittää ja yhtenäistää liiketoimintamme ydinprosesseja maailmanlaajuisesti.

## Viestintä ja tiedotus

Konserninlaajuiset politiikat ja periaatteet ovat kaikkien Outokummun työntekijöiden saatavissa. Taloudelliseen raportointiin liittyvät ohjeet annetaan tiedoksi kaikille asianomaisille. Tärkeimmät viestintäkanavat ovat Outokummun intranet ja muut helposti käytettävissä olevat tietokannat. Lisäksi järjestetään Controller-kokouksia ja neljännesvuosittain tai tarvittaessa useammin Senior Controller -kokouksia, joissa jaetaan tietoa ja keskustellaan konsernin ajankohtaisista asioista.

Outokummussa on perustettu erilaisia verkostoja ja yhteisöjä, joissa käsitellään ja arvioidaan taloudellisen raportoinnin ja sisäisen valvonnan asioita ja ohjeita. Verkostoihin kuuluu yleensä henkilöstöä sekä liiketoiminta-alueilta että konsernitoiminnoista. Outokummun verkostojen, yhteisöjen ja yhtenäisten ohjeiden tavoitteena on varmistaa taloudellisten prosessien ja raportointikäytäntöjen yhtenäisyys koko konsernissa. Verkostoilla ja yhteisöillä on tärkeä rooli taloudellista raportointia koskevan sisäisen valvonnan tehokkuuden selvittämisessä sekä politiikkojen, ohjeiden ja prosessien kehittämisessä.

## Seuranta

Outokummun konserniyhtiöiden johto ja taloushallinto- ja valvontatoimintojen henkilöstö vastaavat taloudelliseen raportointiin liittyvän sisäisen valvonnan seurannasta. Lisäksi valvontaa seuraavat sisäinen tarkastus ja riskienhallintatoiminto. Selvitysten tulokset raportoidaan säännöllisesti tarkastusvaliokunnalle ja konsernin johtoryhmälle.

## Sisäinen tarkastus

Sisäinen tarkastus on itsenäinen ja puolueeton varmistus-, valvonta- ja konsultointitoiminto konsernin sisällä. Sen tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa, parantaa toimintoja ja tukea organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. Tarkasti ja järjestelmällisesti toimiva sisäinen tarkastus määrittää, ovatko hallintoprosessit ja sisäinen valvontajärjestelmä sekä hallituksen ja johtoryhmän suunnittelema ja edustama riskienhallintajärjestelmä tehokkaita ja vaikuttavia.

Lahjomattomasti ja vastuullisesti toimiva sisäinen tarkastus tuottaa hallintoelimille ja ylimmälle johdolle arvoa täsmällisen ja luotettavan tiedon sekä riippumattomien neuvojen suorana ja puolueettomana lähteenä. Lisäksi sisäinen tarkastus seuraa konsernin periaatteiden, politiikkojen ja menettelytapojen noudattamista ja tutkii vilpilliset ja määräysten vastaiset menettelyt ja toimet. Sisäinen tarkastus toimii tarkastusvaliokunnan ja johtoryhmän puolesta ja raportoi suoraan tarkastusvaliokunnalle ja johtoryhmälle mutta on toiminnallisesti toimitusjohtajan alaisuudessa. Tarkastusvaliokunta hyväksyy vuosittaisen toimintojen tarkastussuunnitelman.

Vuonna 2014 sisäinen tarkastus teki viisi laajennettua toimintojen tarkastusta, kaksi seurantatarkastusta paikan päällä ja epävarmojen saatavien järjestelyä koskeneen erikoistutkimuksen sekä compliance-asioita koskeneen erikoistarkastuksen ja loppuselvityksen. Kaikkien tarkastusten ja niiden riskiarviointien tulokset on julkistettu ja jaettu kirjallisina. Itäeurooppalaisessa yksikössä on havaittu mahdollinen riski Outokummun toimintaohjeen ja yritysvaluutapolitiikan näkökulmasta.

Taloudellisia väärinkäytöksiä ja epäeettistä toimintaa koskevista epäilyistä voi ilmoittaa sisäiselle tarkastukselle ja tarkastusvaliokunnalle luottamuksellisesti yhtiön intranetissä tai verkkosivuilla. Vuonna 2014 yhden tapauksen tutkinnassa löytyi näyttöä terveys- ja turvallisuusstandardien vastaisesta toiminnasta. Muita kanavia pitkin saatujen kahdeksan tapauksen erikoistutkinnassa ei löydetty näyttöä ihmisoikeuksien vastaisesta toiminnasta. Kahdessa tapauksessa sisäinen tarkastus löysi näyttöä materiaalien varastamisesta ja yhdessä tapauksessa mahdollisesta Outokummun toimintaohjeen vastaisesta toiminnasta.

## Tilintarkastajat

Yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiöllä on oltava vähintään yksi ja enintään kaksi tilintarkastajaa, jotka ovat Keskuskauppakamarin hyväksymiä tilintarkastajia tai tilintarkastusyhteisöjä.

Yhtiökokous valitsee tilintarkastajan toimikaudeksi, joka päättyy seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen lopussa. Tilintarkastajien valintaa koskevat ja ennen yhtiökokousta hallituksen tietoon tulleet ehdotukset yhtiökokoukselle julkistetaan silloin, kun ehdotuksen takana on vähintään 10 % yhtiön kaikista osakkeista ja äänistä ja ehdotettu henkilö tai yhteisö on suostunut tehtävään. Lisäksi hallituksen tarkastusvaliokunnan velvollisuutena on tehdä harkinnan jälkeen varsinaiselle yhtiökokoukselle ehdotus tilintarkastajan valinnasta ja palkkioista.

Yhtiön tilintarkastajat antavat yhtiön osakkeenomistajille lain edellyttämän tilintarkastuskertomuksen yhtiön vuositilinpäätöksen yhteydessä. Lisäksi tilintarkastajat raportoivat säännöllisesti havainnoistaan tarkastusvaliokunnalle ja vähintään kerran vuodessa koko hallitukselle. Emoyhtiö Outokumpu Oyj:n tilintarkastusyhteisönä toimii KPMG Oy Ab, päävastuullisena tilintarkastajanaan KHT Virpi Halonen. KPMG Oy Ab vastaa myös tilintarkastustyön ohjeistuksesta ja koordinoinnista koko konsernin osalta.

Sekä Outokumpu että KPMG Oy Ab pitävät tärkeänä vaatimusta tilintarkastajien riippumattomuudesta tarkastamistaan yhtiöistä. KPMG on maailmanlaajuisessa riippumattomuuspolitiikassaan sitoutunut noudattamaan kansainvälisen tilintarkastajaliiton (IFAC) eettisiä periaatteita.

Outokummun hallituksen tarkastusvaliokunta seuraa jatkuvasti KPMG:ltä maailmanlaajuisesti ostettavien tilintarkastukseen liittymättömien palveluiden määrää. Tilintarkastajille maksetut palkkiot olivat vuonna 2014 yhteensä 3,4 milj. euroa, josta tilintarkastukseen liittymättömiä palveluja oli 1,4 milj. euroa.

# Riskienhallinta

Outokumpu noudattaa toiminnassaan konsernin hallituksen hyväksymää riskienhallintapolitiikkaa, jossa määritellään riskienhallinnan tavoitteet, lähestymistavat ja vastualueet. Outokummun strategian tukemisen ohella riskienhallinnan tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja pienentää riskejä osakkeenomistajien, asiakkaiden, tavarantoimittajien, henkilöstön, velkojien ja muiden sidosryhmien näkökulmasta.

## Riskienhallintaorganisaatio

Outokummun hallitus vastaa konsernin riskienhallinnasta. Toimitusjohtaja ja johtoryhmä vastaavat riskienhallinnan toimintatapojen määrittämisestä ja toteuttamisesta ja valvovat, että riskit otetaan huomioon strategia- ja liiketoimintasuunnittelussa. Liiketoiminta-alueet ja konsernitoiminnot ovat vastuussa liiketoimintaansa kuuluvien riskien tunnistamisesta ja hallinnasta. Tilintarkastajat ja sisäinen tarkastus valvovat riskienhallintaprosessin toimivuutta. Konsernin johtoryhmä, hallituksen tarkastusvaliokunta ja hallitus käyvät säännöllisesti läpi keskeiset riskit ja riskienhallintatoimenpiteet. Konsernin rahoitus- ja riskienhallintatoiminnon tehtävänä on tukea riskienhallintaperiaatteiden soveltamista ja laatia neljännesvuosittain riskiraportti konsernijohdolle, hallituksen tarkastusvaliokunnalle ja tilintarkastajille. Toiminto vastaa myös riskienhallinnan kehittämisestä, ohjauksesta ja toteuttamisesta koko organisaatiossa.

## Riskienhallintaprosessi

Outokumpu on määritellyt riskiksi minkä tahansa asian, joka voi estää konsernin tavoitteiden saavuttamisen tai haitata sitä. Riskit voivat siis olla konsernin nykyiseen tai tulevaan toimintaan liittyviä uhkia, epävarmuustekijöitä tai menetettyjä mahdollisuuksia. Outokummun riskinkantokyky ja riskinottohalukkuus määritetään suhteessa konsernin tulokseen, kassavirtaan ja pääomarakenteeseen. Riskienhallintaprosessi on osa konsernin johtamisjärjestelmää, ja se jakautuu neljään vaiheeseen: riskien tunnistamiseen, arviointiin, priorisointiin ja toimenpiteiden toteuttamiseen. Riskienhallintaprosessia seurataan ja valvotaan järjestelmällisesti

eri organisaatiotasolla. Riskeihin kohdistetaan säännöllisiä katsauksia prosessin jatkuvuuden varmistamiseksi. Lisäksi tulosten ja riskikatsausten seuranta varmistaa täsmällisen tiedon saatavuuden sisäisesti liiketoiminta-alueiden johtoryhmille ja konsernin johtoryhmälle sekä ulkoisille tahoille, kuten osakkeenomistajille ja muille sidosryhmille.

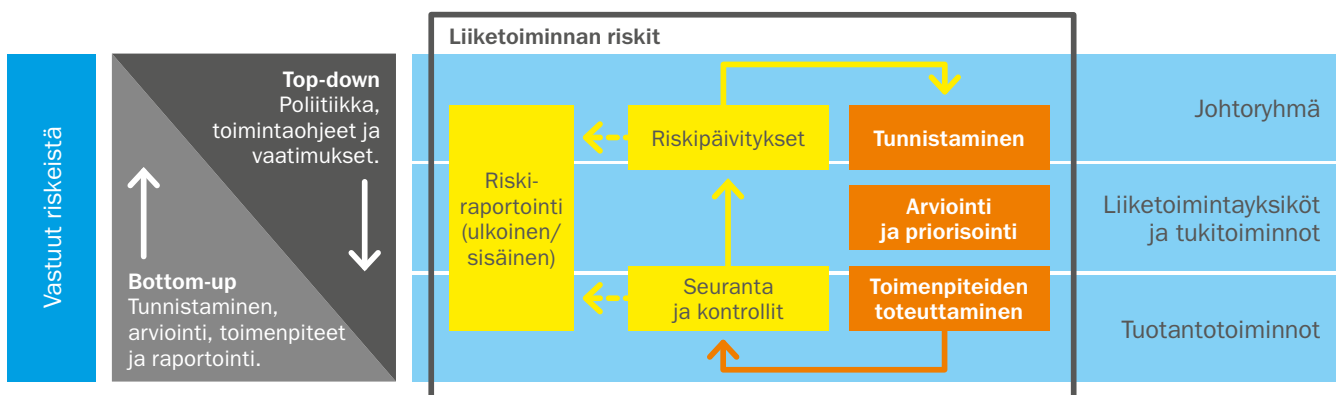
## Painopistealueet 2014

Vuonna 2014 merkittävimpiä painopistealueita oli Outokummun taloudellisen aseman seuraaminen ja vahvistaminen. Riskinkantokykyään vahvistaakseen Outokumpu vei päätökseen merkittäviä rahoitustoimenpiteitä Ternin terästehtaan ja VDM-liiketoiminnan myynnin yhteydessä. Nämä toimet vähensivät merkittävästi Outokummun riskejä parantamalla maksuvalmiutta, vahvistamalla tasetta, pidentämällä velkojen maksuaikoja, vähentämällä käytettävissä olevan kassavirran vaihtelua ja vähentämällä altistumista toiminnallisille riskeille.

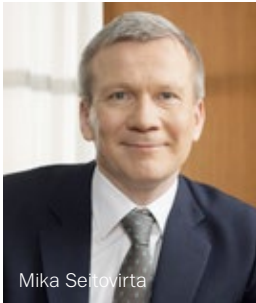
Katsauskaudella sattui valitettava kuolemaan johtanut tapaturma, jossa urakoitsijan työntekijä menehtyi Calvertin tehtaalla kesäkuussa. Lisäksi ferrokromin tuotantoyksikössä Torniossa ja Calvertin tehtaalla kylmävalssauslinjoilla oli vakavia konerikkoja. Vakuutusten odotetaan korvaavan osan niiden aiheuttamista tappioista. Outokumpu aikoo keskittyä ennakoivaan kunnossapittoon ja konerikkojen aiheuttamien tappioiden ehkäisyyn vuonna 2015 esimerkiksi yhtiön vakuutuksiin liittyvien tarkastusohjelmien yhteydessä.

Vuoden aikana Outokummun riskienhallintaprosesseja yhtenäistettiin edelleen. Äskettäin käyttöön otetun riskienhallintaohjelmiston tukema integroitu prosessi painottuu vahvasti toiminnallisiin riskeihin. Ohjelmistoa käytetään konserninlaajuisena raportoinnin työkaluna, jonka avulla tunnistetaan ja raportoidaan riskejä yhdenmukaisesti eri organisaatiotasolla. Lisäksi konsernin keskeisiä riskejä päivitettiin säännöllisesti vuoden 2014 aikana. Outokumpu jatkoi järjestelmällisten paloturvallisuuden ja vahingontorjunnan tarkastusohjelmien toteuttamista. Vuoden 2014 aikana tehtiin parikymmentä paloturvallisuuden ja vahingontorjunnan tarkastusta sisäisesti ja yhteistyössä ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa.

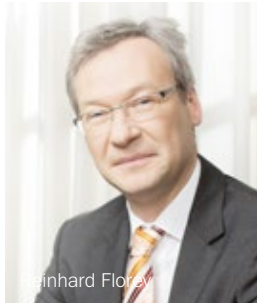
## Riskienhallintaprosessi Outokummussa



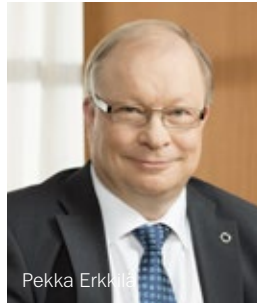
# Johtoryhmä 31.12.2014



Mika Seitovirta



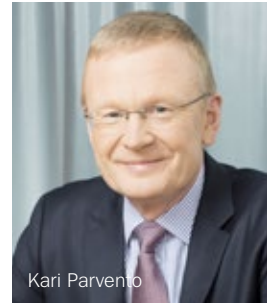
Reinhard Florey



Pekka Erkkilä



Austin Lu



Kari Parvento

## Mika Seitovirta

s. 1962, Suomen kansalainen  
Kauppatieteiden maisteri  
Toimitusjohtaja 2011–  
Konsernin johtoryhmän puheenjohtaja 2011–  
Vastuualue: konsernin johtaminen, strategia ja  
kestävä kehitys, lakiasiat ja sisäinen tarkastus  
Konsernin palveluksessa vuodesta 2011

## Työkokemus

Toimitusjohtaja: Glaston Corporation (aiemmin Kyro  
Corporation) 2007–2009  
Toimitusjohtaja: Hartwall Oy 2003–2006  
Toimitusjohtaja: Volvo Auto 1998–2003  
Talousjohtaja ja myyntiyhtiön johtajan sijainen:  
Volvo Deutschland 1994–1998  
Useita eri tehtäviä: Volvo Auto 1986–1994  
Liiketoiminnan kehityspäällikkö: Aro-Yhtymä 1989–  
1990

## Luottamustehtävät

Hallituksen puheenjohtaja: Metallinjalostajat 2015–  
(hallituksen jäsen 2011–)  
Hallituksen varapuheenjohtaja: Shanghai Krupp  
Stainless Co. Ltd. 2013–  
Hallituksen jäsen: Eurofer 2014–  
Hallituksen jäsen: East Office of Finnish Industries  
2013–  
Hallituksen jäsen: Teknologiateollisuus 2013–  
Hallituksen jäsen: World Steel Association 2013–  
Hallituksen jäsen: International Stainless Steel  
Forum 2011–  
Hallintoneuvoston jäsen: Keskinäinen  
työeläkevakuutusyhtiö Varma 2011–  
Hallituksen jäsen: Are 2009–2011  
Senior Advisor, Advisory Group: Ratos 2008–2011  
Hallituksen jäsen: Aro-Yhtymä 2006–2011  
Hallituksen jäsen: Handelsbanken Finland 2004–  
2011

## Reinhard Florey

s. 1965, Itävallan kansalainen  
Diplomi-insinööri, kulttuurien tutkimuksen maisteri  
Talous- ja rahoitusjohtaja 2013–  
Konsernin johtoryhmän jäsen 2012–  
Vastuualue: taloushallinto, taloushallinnon  
integrointi, rahoitus ja riskienhallinta, verotus,  
integraatio ja yrityskaupat, konsernin hallinto ja  
compliance-asiat sekä sijoittajasuhteet  
Konsernin palveluksessa vuodesta 2012

## Työkokemus

Strategia- ja integraatiojohtaja: Outokumpu Oyj  
2012–2013  
Talousjohtaja: Inoxum GmbH 2011–2012  
Johtoryhmän jäsen: ThyssenKrupp Steel Americas,  
LLC 2010–2011  
Talousjohtaja, Steel Americas -liiketoiminta-alue:  
ThyssenKrupp AG 2009–2011  
Yrityskaupoista vastaava johtaja: ThyssenKrupp AG  
2005–2009  
Liiketoiminnan kehityksestä ja yrityskaupoista  
vastaava johtaja: ThyssenKrupp AG 2002–2005  
Useita eri tehtäviä: McKinsey & Company 1995–  
2002

## Luottamustehtävät

Hallituksen jäsen: Shanghai Krupp Stainless Co.  
Ltd. 2011–  
Hallituksen jäsen: Acciai Speciali Terni S.p.A. 2011–  
2014

## Pekka Erkkilä

s. 1958, Suomen kansalainen  
Diplomi-insinööri  
Teknologijaohaja 2013–  
Konsernin johtoryhmän jäsen 2013–  
Vastuualue: globaali tuotanto- ja  
teknologijastrategia, pääomainvestointien  
optimointi, tutkimus ja kehitys, hankinnat ja energia  
Konsernin palveluksessa vuodesta 2013 (ja  
vuosina 1983–2000 ja 2004–2010)

## Työkokemus

Johtaja, Ferrous Solutions -liiketoiminta-alue:  
Outotec Oyj 2010–2013  
Johtaja – General Stainless: Outokumpu Oyj 2004–  
2010  
Johtaja, sittemmin toimitusjohtaja: AvestaPolarit  
Oyj 2001–2004  
Toimitusjohtaja: Outokumpu Chrome Oy 1996–  
2000  
Useita eri johtotehtäviä: Outokumpu Tornio Works  
1983–1995

## Luottamustehtävät

Hallituksen puheenjohtaja: Manga LNG Oy 2013–  
Hallituksen jäsen: Voimaosakeyhtiö SF 2014–  
Hallituksen jäsen: Oulun yliopisto 2009–  
Hallituksen jäsen: Grängesberg Iron AB 2009–2014

## Austin Lu

s. 1971, Kiinan kansalainen  
MBA, kauppatieteiden kandidaatti  
Johtaja – APAC 2012–  
Konsernin johtoryhmän jäsen 2012–  
Vastuualue: APAC-liiketoiminta-alue  
Konsernin palveluksessa vuodesta 2012

## Työkokemus

Johtaja, APAC-fokusalue: Outokumpu Oyj 2012  
Kiinan aluejohtaja: General Electric 2009–2011  
Liiketoiminta-aluejohtaja, Life Science Ingredient  
-liiketoiminta-alue: Lonza Group 2008–2009  
Markkinointijohtaja: General Electric Plastics  
2005–2008  
Useita eri tehtäviä: General Electric Plastics 1996–  
2005  
Useita eri tehtäviä: China MinMetals Co. 1993–  
1996

## Kari Parvento

s. 1957, Suomen kansalainen  
Diplomi-insinööri  
Johtaja – Quarto Plate 2014–  
Konsernin johtoryhmän jäsen 2010–  
Vastuualue: Quarto Plate -liiketoiminta-alue  
Konsernin palveluksessa vuodesta 2010

## Työkokemus

Johtaja – Stainless Americas: Outokumpu Oyj  
2012–2014  
Johtaja – ferrokromi, tutkimus ja kehitys, ympäristö  
ja laatu: Outokumpu Oyj 2012  
Johtaja – myynti ja markkinointi: Outokumpu Oyj  
2010–2011  
Johtaja, Underground Mining: Sandvik Group 2009–  
2010  
Johtaja, Underground Hard Rock Mining: Sandvik  
Group 2007–2009  
Toimitusjohtaja, Sandvik Mining and Construction  
(SMC) Oy: Sandvik Group 2007–2010  
Toimitusjohtaja, SMC Australia ja Sandvik Materials  
Handling Pty Ltd. Australia: Sandvik Group 2005–  
2007  
Johtaja, liiketoiminnan kehittäminen, Sandvik  
Tamrock Suomi: Sandvik Group 2004–2005  
Toimitusjohtaja: Kuusakoski Sverige AB 2003–  
2004  
Maajohtaja, Skandinavia: Kuusakoski Group 2000–  
2004  
Toimitusjohtaja: Kuusakoski AB, Kuusakoski Group  
2000–2003

## Luottamustehtävät

Hallituksen puheenjohtaja: SMC Austria GmbH  
2009–2010  
Hallituksen jäsen: SMC Oy 2007–2010



Olli-Matti Saksi



Johann Steiner



Saara Tahvanainen



Kari Tuutti



Michael Wallis

### Olli-Matti Saksi

s. 1967, Suomen kansalainen  
Diplomi-insinööri  
Johtaja – Coil EMEA 2014–  
Konsernin johtoryhmän jäsen 2014–  
Vastuualue: Coil EMEA -liiketoiminta-alue  
Outokummun palveluksessa vuodesta 2013

#### Työkokemus

EMEA:n myyntijohtaja: Outokumpu Oyj 2013–2014  
Johtaja, valssatut tuotteet: Aleris 2011–2013  
Myynti- ja markkinointijohtaja: Aleris 2008–2011  
Myynti- ja markkinointijohtaja: ArcelorMittal 2004–2008  
Myyntijohtaja: Rautaruukki 2000–2004  
Liiketoiminnan kehittäminen ja suunnittelu: Fundia 1998–2000  
Useita tehtäviä: Rautaruukki 1991–1998

### Johann Steiner

s. 1966, Saksan kansalainen  
Kauppatieteiden maisteri  
Johtaja – henkilöstöhallinto, IT, työterveys ja turvallisuus 2013–  
Konsernin johtoryhmän jäsen 2013–  
Vastuualue: henkilöstöhallinto, IT, työterveys ja turvallisuus  
Konsernin palveluksessa vuodesta 2013

#### Työkokemus

Johtaja – henkilöstöhallinto, työterveys ja turvallisuus ja yritysvastuu: Outokumpu Oyj 2013  
Henkilöstöjohtaja: SAG Group GmbH 2012  
Osakas: Humatica AG 2010–2012  
Henkilöstöjohtaja: Clariant International AG 2002–2008  
Johtaja, Executive Policies: EADS (aiemmin DaimlerChrysler Aerospace AG) 1999–2002  
Konsultti: Towers Perrin 1993–1998

### Saara Tahvanainen

s. 1974, Suomen kansalainen  
Valtiotieteiden maisteri  
Viestintä- ja markkinointijohtaja 2014–  
Konsernin johtoryhmän jäsen 2014–  
Vastuualue: Viestintä ja markkinointi  
Konsernin palveluksessa vuodesta 2012

#### Työkokemus

Viestintäjohtaja: Outokumpu Oyj 2013–2014  
Johtaja, ulkoinen viestintä: Outokumpu Oyj 2012  
Viestintäpäällikkö: Nokia 2006–2012  
Viestintäpäällikkö: Fazer 2004–2006  
Projektipäällikkö, muutos- ja esimiesviestintä: Ericsson 2001–2004  
Tiedottaja: Ericsson 2000–2001

### Kari Tuutti

s. 1970, Suomen kansalainen  
Kauppatieteiden maisteri  
Johtaja – Long Products 2014–  
Konsernin johtoryhmän jäsen 2012–  
Vastuualue: Long Products -liiketoiminta-alue  
Konsernin palveluksessa vuodesta 2011

#### Työkokemus

Johtaja – markkinointi, viestintä ja yritysvastuu: Outokumpu Oyj 2013–2014  
Johtaja – markkinointi, viestintä ja sijoittajasuhteet: Outokumpu Oyj 2011–2013  
Johtaja, markkinointi: Nokia Oyj 2009–2011  
Johtaja, viestintä: Nokia Oyj 2008  
Johtaja, viestintä, Multimedia-liiketoiminta-alue: Nokia Oyj 2002–2007  
Sijoittajasuhdepäällikkö: Nokia Oyj 1999–2002  
Rahoituspäällikkö, Suomi ja Geneve: Nokia Oyj 1995–1999  
Rahoitusanalytikko: Merita Pankki Oyj 1994–1995

#### Luottamustehtävät

Hallituksen puheenjohtaja: Fagersta Stainless AB 2014–  
Hallituksen puheenjohtaja: Euro Inox 2013–

### Michael Wallis

s. 1960, Ison-Britannian kansalainen  
Kauppatieteiden kandidaatti  
Johtaja – Coil Americas 2014–  
Konsernin johtoryhmän jäsen 2014–  
Vastuualue: Coil Americas -liiketoiminta-alue  
Konsernin palveluksessa vuodesta 2013

#### Työkokemus

Johtaja – Stainless Coil Americas: Outokumpu Oyj 2013–2014  
Toimitusjohtaja: Outokumpu Stainless USA (aiemmin ThyssenKrupp Stainless USA) 2012–2013  
Johtaja, Pohjois-Amerikan valssatut tuotteet: Alcoa Inc. 2004–2012  
Johtaja: Alcoa Europe 2002–2004  
Toimitusjohtaja: British Aluminium (osa Luxfer-konsernia) 1996–2002  
Toimitusjohtaja: British Alcan Plate 1993–1996  
Rahoitusjohtaja: British Alcan Aerospace 1991–1993  
Pääkirjanpitäjä: British Alcan 1990–1991

# Hallitus 31.12.2014



Jorma Ollila



Olli Vaartimo



Markus Akermann



Roberto Gualdoni

## Jorma Ollila

### Hallituksen puheenjohtaja

s. 1950, Suomen kansalainen  
Valtiotieteen maisteri (Helsingin yliopisto 1976)  
M.Sc. (London School of Economics 1978)  
Diplomi-insinööri (Teknillinen korkeakoulu 1981)  
Outokummun hallituksen jäsen 2013–  
Outokummun hallituksen puheenjohtaja 2013–  
Palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja

### Työkokemus

Hallituksen puheenjohtaja: Nokia Oyj 2006–2012  
Pääjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja: Nokia Oyj 1999–2006  
Toimitusjohtaja ja johtokunnan puheenjohtaja: Nokia Oyj 1992–1999  
Toimitusjohtaja: Nokia Mobile Phones 1990–1992  
Rahoitusjohtaja: Nokia 1986–1989  
Useita eri johtotehtäviä yrityspankkitoiminnassa: Citibank 1978–1985

### Luottamustehtävät

Hallituksen puheenjohtaja: Royal Dutch Shell Plc 2006–  
Hallituksen varapuheenjohtaja: Otava Kuvalehdet Oy 1996–  
Hallituksen jäsen: Tetra Laval Group 2013–  
Hallituksen jäsen: Helsingin yliopisto 2009–  
Hallitusten ja valtuuskuntien puheenjohtaja: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos (ETLA) ja Elinkeinoelämän Valtuuskunta (EVA) 2005–  
Partneri ja neuvonantaja: Perella Weinberg Partners 2014–

Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.

## Olli Vaartimo

### Hallituksen varapuheenjohtaja

s. 1950, Suomen kansalainen  
Kauppatieteiden maisteri  
Outokummun hallituksen jäsen 2010–  
Hallituksen varapuheenjohtaja 2011–  
Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja

### Työkokemus

Talous- ja rahoitusjohtaja (CFO): Metso Oyj 2003–2010  
Konsernin varatoimitusjohtaja ja toimitusjohtajan sijainen: Metso Oyj 2003–2010  
Johtoryhmän jäsen 1999–2010 ja johtoryhmän varapuheenjohtaja 2004–2010: Metso Oyj  
Vt. toimitusjohtaja: Metso Oyj 2003–2004

Toimitusjohtaja: Metso Minerals Oy 1999–2003  
Toimitusjohtaja: Nordberg-konserni, Rauma Oyj 1993–1999  
Varatoimitusjohtaja: Rauma Oyj 1991–1998

### Luottamustehtävät

Hallituksen puheenjohtaja: Valmet Automotive Oy 2003–2014  
Hallituksen jäsen: Valmet Automotive Oy 2014–  
Hallituksen jäsen: Kuusakoski Oy 2008–  
Hallituksen jäsen: Kuusakoski Group Oy 2008–  
Hallituksen jäsen: Alteams Oy 2008–2014  
Hallituksen jäsen: Northland Resources SA 2013–2014

Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.

## Markus Akermann

s. 1947, Sveitsin kansalainen  
Kauppatieteiden maisteri (St. Gallenin yliopisto, Sveitsi)  
Outokummun hallituksen jäsen 2013–  
Tarkastusvaliokunnan jäsen

### Työkokemus

Toimitusjohtaja: Holcim Group 2002–2012  
Hallituksen puheenjohtaja: Holcim Group Support Ltd 2002–2012  
Hallituksen jäsen: Holcim Ltd 2002–2013  
Johtoryhmän jäsen, vastuualueinaan Latinalainen Amerikka, kansainvälinen kaupankäynti ja henkilöstöasiat: Holcim Group 1993–2001  
Hallituksen jäsen ja toimitusjohtaja: Holcim Apasco SA de CV, Meksiko 1993–2012  
Aluejohtaja, vastuualueinaan Keski-Amerikka, Andien maat ja kansainvälinen kaupankäynti: Holcim Group 1986–1993

### Luottamustehtävät

Hallituksen jäsen: Votorantim Cimentos S.A. 2013–  
Hallituksen jäsen: ACC Mumbai, Intia 2005–2012  
Hallituksen jäsen: Ambuja Cements Ltd, Mumbai, Intia 2006–2012  
Hallituksen jäsen: World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) 2008–2011

Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.

## Roberto Gualdoni

s. 1956, Saksan kansalainen  
MBA, diplomi-insinööri  
Outokummun hallituksen jäsen 2014–  
Palkitsemisvaliokunnan jäsen

### Työkokemus

Toimitusjohtaja: Styrolution-konserni 2011–2014  
Toimitusjohtaja, Styrenics: BASF SE 2010–2011  
Johtaja, raaka-aineiden hankinnat: BASF SE 2007–2010  
Johtaja, perustuotteiden hankinnat: BASF SE 2006–2007  
Johtaja, Engineering Plastics Europe -liiketoimintayksikkö: BASF SE 2001–2005  
Johtaja, Foam Products Europe -liiketoimintayksikkö: BASF SE 1998–2001  
Chief Controller, Keski-Euroopan divisioona: BASF SE 1996–1998  
Controller, Saksan myynti: BASF SE 1994–1996  
Euroopan markkinakoordinaattori, erikoiskemikaalit: BASF SE 1991–1994  
Pohjois-Euroopan ja Saksan markkinakoordinaattori, erikoiskemikaalit: BASF SE 1991  
Tuotepäällikkö, Superabsorbers & Dispersing Agents: BASF SE 1990–1991  
Markkinointipäällikkö, tekstiili-, nahka-, paperi- ja erikoiskemikaalit: BASF Argentina S.A. 1988–1989  
Maajohtajan assistentti: BASF Argentina S.A. 1987–1989  
Kaupan koordinaattori: Tenaris 1983–1986

### Luottamustehtävät

Hallintoneuvoston puheenjohtaja: Styrolution Europe ja Styrolution Americas 2012–2014  
Hallituksen puheenjohtaja: BGS, Schwarzhede, 2001–2005  
Ohjausryhmän jäsen: PlasticsEurope 2012–2014  
Hallituksen jäsen: FIW 1998–2001  
Hallituksen jäsen: BASF Intertrade AG 2006–2007  
Johtaja: EXIBA 1998–2001

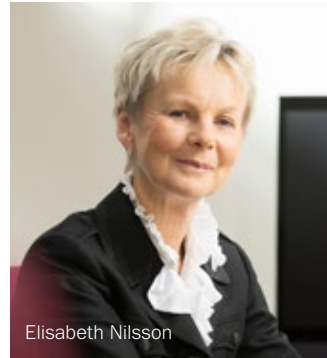
Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.



Stig Gustavson



Heikki Malinen



Elisabeth Nilsson



Siv Schalin

### Stig Gustavson

s. 1945, Suomen kansalainen  
Diplomi-insinööri  
Tekn. tri (kunnia-tohtori) Tampereen teknillinen yliopisto  
Tekn. tri (kunnia-tohtori) Aalto-yliopisto  
Vuorineuvos  
Outokummun hallituksen jäsen 2014–  
Palkitsemisvaliokunnan jäsen

#### Työkokemus

Toimitusjohtaja: Konecranes Oyj 1994–2005  
Toimitusjohtaja: KONE Oy/KONE Cranes 1988–1994  
Toimitusjohtaja: KONE Oy/KONE Wood 1985–1988  
Johtaja: KONE Oy/KONE Roxon 1982–1985  
Useita johtotehtäviä johtavissa suomalaisissa ja ruotsalaisissa yhtiöissä, 1970–1982

#### Luottamustehtävät

Hallituksen jäsenenä ja puheenjohtajana yli 20 suomalaisessa ja pohjoismaisessa yrityksessä sekä yli 10 suomalaisessa, pohjoismaisessa ja eurooppalaisessa järjestössä ja säätiössä, ml. nykyiset tehtävät:  
Hallituksen puheenjohtaja: Ahlstrom Capital OY 2011–  
Hallituksen ja johtoryhmän puheenjohtaja: Tekniikan Akatemia -säätiö 2007–  
Hallituksen puheenjohtaja: Konecranes Oyj 2005–  
Hallituksen puheenjohtaja: Svenska Handelsbanken, Suomi 2004–  
Johtoryhmän puheenjohtaja: Strategisen huippuosaamisen keskittymät (SHOK) 2012–  
Hallintoneuvoston varapuheenjohtaja: Tampereen teknillinen yliopisto 2013–  
Hallintoneuvoston jäsen: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2000–  
Erikoisneuvonantaja: Tampereella toimivat yliopistot 2014–  
Vanhempi neuvonantaja: IK Investment Partners 1997–  
Ent. hallituksen puheenjohtaja 2005–2011 ja vuodesta 2011 varapuheenjohtaja: Dynea Oy  
Ent. hallituksen puheenjohtaja 2002–2007 ja vuodesta 2007 varapuheenjohtaja: Mercantile Oy

Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.

### Heikki Malinen

s. 1962, Suomen kansalainen  
Kauppatieteiden maisteri, MBA (Harvard)  
Outokummun hallituksen jäsen 2012–  
Tarkastusvaliokunnan jäsen

#### Työkokemus

Toimitusjohtaja: Posti Group Oyj (aikaisemmin Itella Oyj) 2012–  
Toimitusjohtaja: Pöyry Oyj 2008–2012  
Strategiajohtaja, johtajiston jäsen: UPM-Kymmene Oyj, Helsinki 2006–2008  
Toimitusjohtaja: UPM North America, Chicago, USA 2004–2005  
Myyntijohtaja: UPM North America, Chicago, USA 2002–2003  
Partneri: Jaakko Pöyry Consulting, New York, USA 2000–2001  
Projektijohtaja: McKinsey & Co, Atlanta, USA 1997–1999  
Liiketoiminnan kehitysjohtaja: UPM Paper Divisions, Helsinki 1994–1996

#### Luottamustehtävät

Puheenjohtaja: Amerikkalainen kauppakamari (AmCham Finland - The American Chamber of Commerce in Finland) 2009–2014  
Hallituksen jäsen: Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2014–  
Hallituksen jäsen: Palvelualojen työnantajat PALTA ry 2013–  
Hallituksen jäsen: East Office of Finnish Industries 2012–  
Hallituksen jäsen: Teknologiateollisuus ry 2011–2012  
Hallituksen jäsen: Botnia Oy 2006–2008  
Hallintoneuvoston jäsen: Suomen Messut Osuuskunta 2014–  
Hallintoneuvoston jäsen: Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2013

Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.

### Elisabeth Nilsson

s. 1953, Ruotsin kansalainen  
Diplomi-insinööri  
Outokummun hallituksen jäsen 2011–  
Palkitsemisvaliokunnan jäsen

#### Työkokemus

Maaherra: Itä-Götanmaan lääni 2010–  
Toimitusjohtaja: Jernkontoret (Ruotsin terästuottajien yhdistys) 2005–2010  
Toimitusjohtaja, Metallurgy Division: SSAB Oxelösund 2003–2005  
Toimitusjohtaja: SSAB Merox 2001–2003  
Johtaja: ympäristö-, terveys- ja turvallisuusosasto, SSAB 1996–2001  
Johtaja, Continuuus Casting -yksikkö: SSAB Oxelösund 1991–1996

#### Luottamustehtävät

Hallituksen puheenjohtaja: Göta Kanalbolaget 2011–  
Hallituksen puheenjohtaja: Risbergsga donationsfonden 2010–  
Hallituksen puheenjohtaja: Tåkerfonden 2010–  
Hallituksen puheenjohtaja: Övralidsstiftelsen 2010–  
Puheenjohtaja: Foundation Mefos 2005–2010  
Puheenjohtaja: Svenska Bergsmannaföreningen 2007–2009  
Jäsen: Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) 2007–  
Jäsen: Skandia Council 2014–  
Hallituksen jäsen: Northland Resources SA 2013–2014  
Hallituksen jäsen: Sveaskog AB 2010–2012  
Hallituksen jäsen: 4:e AP-fonden 2010–2011  
Hallituksen jäsen: Swerea AB 2008–2011  
Hallituksen jäsen: Euromaint AB 2004–2007  
Hallituksen jäsen: Ruotsin merihallinto 1996–2006

Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.

### Siv Schalin

s. 1962, Suomen kansalainen  
Kauppatieteiden maisteri, MBA  
Outokummun hallituksen jäsen 2011–  
Tarkastusvaliokunnan jäsen

#### Työkokemus

Toimitusjohtaja: Docrates Oy 2012–  
Toimitusjohtaja sekä johtaja, Patient Care Solutions: GE Healthcare Finland Oy 2008–2012  
Johtaja, huoltotoiminta: GE Healthcare EMEA 2005–2008  
Toimitusjohtaja: GE Healthcare Sweden 2004–2005  
Johtaja, Critical Care: Instrumentarium Oyj 2003–2004  
Aluejohtaja, Pohjoismaat: Instrumentarium Oyj 2002  
Johtaja, Components -liiketoimintayksikkö: Össur hf. 2000–2001  
Toimitusjohtaja: Össur USA Inc. 1997–2000

#### Luottamustehtävät

Hallituksen jäsen: Lääkepalveluyritykset ry 2013–  
Hallintoneuvoston jäsen: Arcada-ammattikorkeakoulu 2009–  
Hallituksen puheenjohtaja, toimitusjohtaja ja hallituksen jäsen useassa GE Healthcare -konsernin yrityksissä 2008–2012  
Varapuheenjohtaja: Terveysteknologian Liitto ry 2008–2012

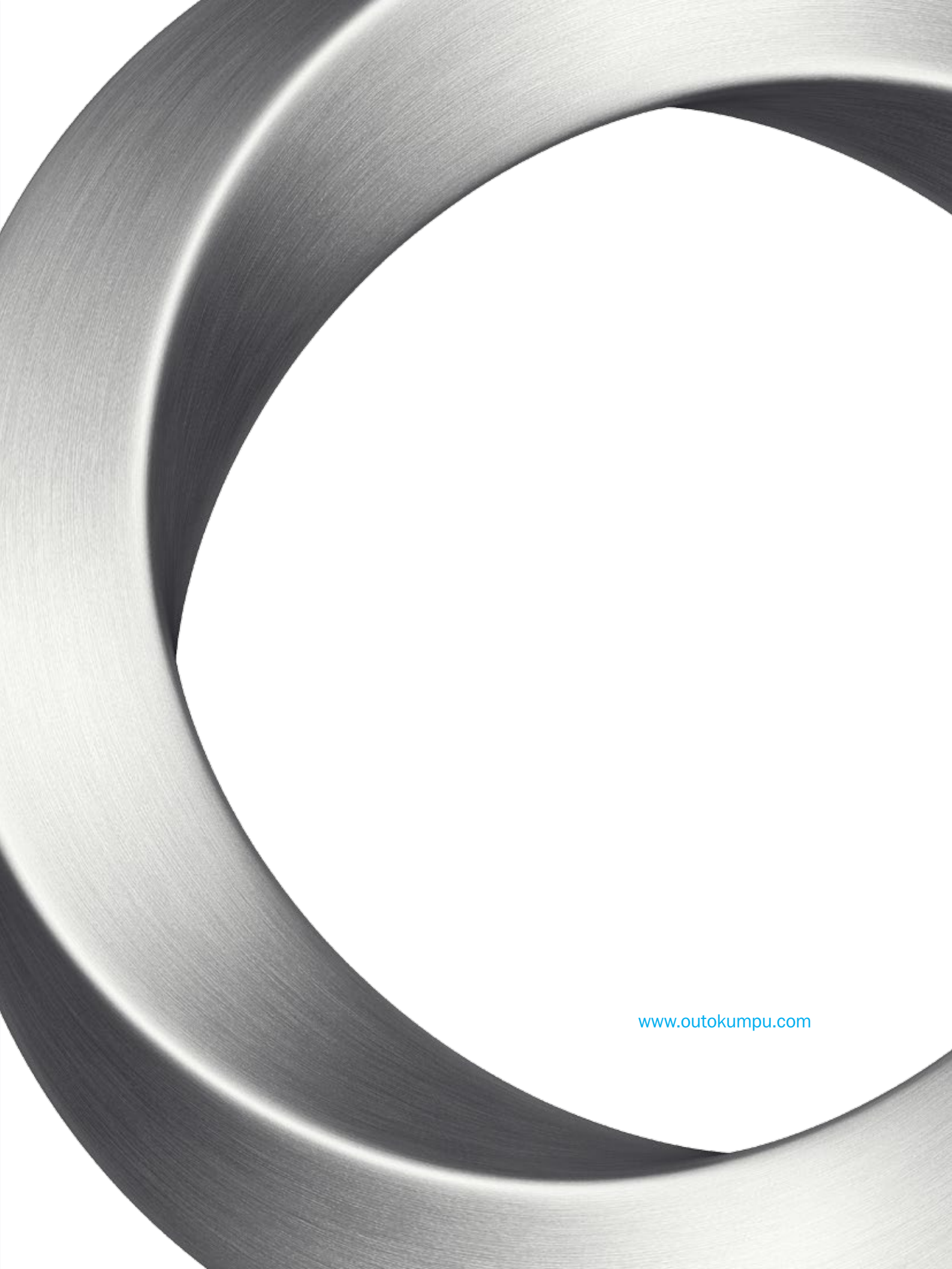
Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.

**Outokumpu Oyj**

Konserinjohto  
Riihitontuntie 7 B, PL 140  
02201 Espoo, Suomi  
Puh. (09) 4211  
Fax (09) 421 3888

[www.outokumpu.com](http://www.outokumpu.com)





[www.outokumpu.com](http://www.outokumpu.com)