

Hallinto- ja ohjausjärjestelmä 2019

Outokumpun selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmä sisältää tietoa yhtiön hallinnosta, palkitsemisesta ja riskeistä.

Hallinto- ja ohjausjärjestelmä 2019

Sovellettavat säännökset ja organisaatorakenne

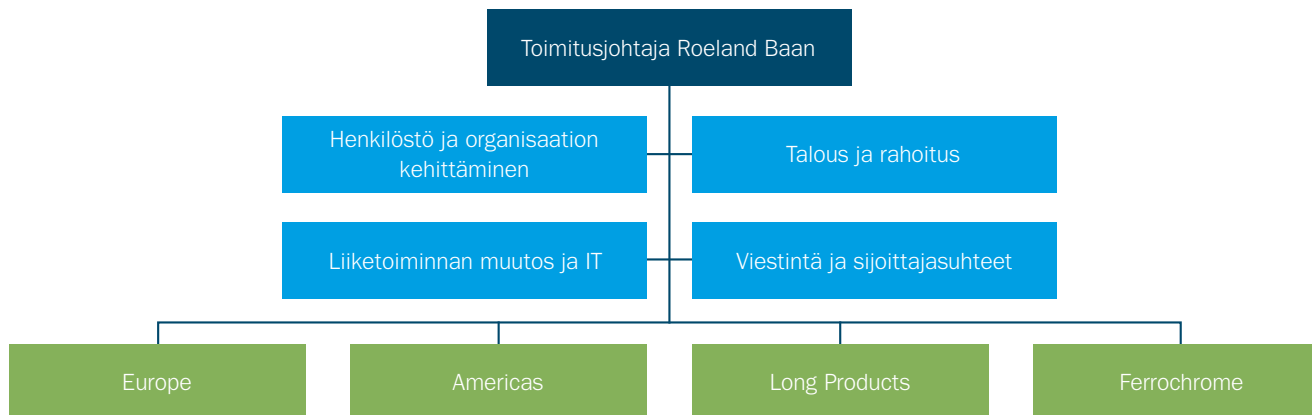
Outokumpu Oyj, Outokumpu-konsernin emoyhtiö, on Suomessa rekisteröity ja kotipaikkaansa pitävä julkinen osakeyhtiö, jonka osake on listattu Nasdaq Helsinki Oy:ssä. Outokumpu Oyj:n hallintoon ja johtamiseen sovelletaan suomalaisia osakeyhtiöitä koskevia lakeja ja sääntöjä, yhtiön yhtiöjärjestystä sekä yhtiön hallituksen vahvistamaa hallinto- ja ohjausjärjestelmää.

Outokumpu Oyj noudattaa 1.1.2020 voimaan astunutta [Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia](#). Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin antaa Arvopaperimarkkinayhdistys, ja Nasdaq Helsinki Oy on hyväksynyt sen osaksi sääntöjään.

Ylin vastuu konsernin hallinnosta ja toiminnasta on emoyhtiö Outokumpu Oyj:n hallintoelimillä, joita ovat yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja. Konsernin johtoryhmän jäsenet raportoivat toimitusjohtajalle ja tukevat ja avustavat toimitusjohtajaa konsernin toiminnan tehokkaassa johtamisessa. Viimeisin selvitys yhtiön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä sekä muu ajantasainen tieto hallinto- ja ohjausjärjestelmiin liittyen on saatavilla [yhtiön verkkosivuilta](#).

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

Organisaatorakenne



Hallituksen kokoonpano ja tehtävät 31.12.2019

Hallituksen puheenjohtaja



s. 1956, Suomen kansalainen
Ekonomi, vuorineuvos
Outokummun hallituksen jäsen 2018–
Outokummun hallituksen puheenjohtaja 2018–
Palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja

Työkokemus

Toimitusjohtaja: Metsäliitto Osuuskunta 2004–2017
Pääjohtaja: Metsä Group 2006–2018
Puheenjohtaja, Metsä Board Oyj 2005–2018
Puheenjohtaja, Metsä Fibre Oy 2006–2017
Puheenjohtaja, Metsä Tissue Oyj 2004–2017

Luottamustoimet

Hallituksen varapuheenjohtaja: Nordea Bank Abp 2019–
Hallituksen varapuheenjohtaja: Nokian Renkaat Oyj 2018–
Hallintoneuvoston puheenjohtaja: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2015–2019
Hallituksen puheenjohtaja: Keskuskauppakamari 2012–2016
Hallituksen jäsen (2005–2017), hallituksen varapuheenjohtaja (2005–2008, 2014–2017) ja hallituksen puheenjohtaja (2009–2011): Metsäteollisuus ry
Hallituksen jäsen (2005–2016) ja hallituksen varapuheenjohtaja (2009–2011, 2013–2014): Elinkeinoelämän keskusliitto (EK)

Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.

Hallituksen varapuheenjohtaja



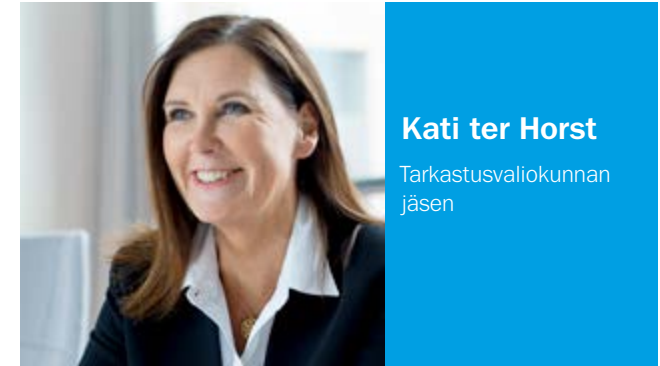
s. 1962, Suomen kansalainen
Kauppatieteiden maisteri, MBA (Harvard)
Outokummun hallituksen jäsen 2012–
Hallituksen varapuheenjohtaja 2019–
Palkitsemisvaliokunnan jäsen

Työkokemus

Konsernijohtaja: Posti Group Oyj (ent. Itella Oyj) 2012–2019
Toimitusjohtaja: Pöyry Oyj 2008–2012
Strategiajohtaja, johtajiston jäsen: UPM-Kymmene Oyj, Helsinki 2006–2008

Luottamustehtävät

Hallituksen jäsen: Realia Group 2017–
Varapuheenjohtaja (2016–2018) ja hallituksen jäsen:
Palvelualojen työnantajat PALTA ry 2013–2019
Hallituksen jäsen: East Office of Finnish Industries 2012–2019
Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.



s. 1968, Suomen kansalainen
Kauppatieteiden maisteri, MBA (International Business)
Outokummun hallituksen jäsen 2016–
Tarkastusvaliokunnan jäsen

Työkokemus

Johtaja, Paperidivisioona: Stora Enso 2014–
Myyntijohtaja, Printing and Living -divisioona: Stora Enso 2013–2014
Myyntijohtaja, Office Paper, Printing and Reading: Stora Enso 2012–2013

Luottamustehtävät

Hallituksen jäsen: Climate Leadership Coalition 2019–
Varapuheenjohtaja (2019–) ja hallituksen jäsen: EURO-GRAPH asbl 2017–
Hallituksen jäsen: Metsäteollisuus ry 2015–
Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.



Eeva Sipilä

Tarkastusvaliokunnan
puheenjohtaja

s. 1973, Suomen kansalainen
KTM, CEFA
Outokummun hallituksen jäsen 2017–
Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja

Työkokemus

Talous- ja rahoitusjohtaja ja toimitusjohtajan sijainen, Metso Oyj 2016–

Talous- ja rahoitusjohtaja, Cargotec Oyj 2008–2016

Sijoittajasuhde- ja viestintäjohtaja, Cargotec Oyj 2005–2008

Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.



Vesa-Pekka Takala

Tarkastusvaliokunnan
jäsen

s. 1966, Suomen kansalainen
Kauppätieteiden maisteri
Outokummun hallituksen jäsen 2019–
Tarkastusvaliokunnan jäsen

Työkokemus

Varatoimitusjohtaja: Metsäliitto Osuuskunta 2017–

Talusojohtaja (CFO): Metsä Group 2010–

Talous- ja rahoitusjohtaja ja toimitusjohtajan varamies,
johtoryhmän jäsen: Outotec Oyj 2009–2010

Luottamustoimet

Hallituksen jäsen: Metsä Tissue Oy 2018–

Hallituksen jäsen: Metsä Spring Oy 2018–

Hallituksen puheenjohtaja: Metsä Group Treasury Oy 2013–

Talous- ja verovaliokunnan jäsen: Metsäteollisuus ry 2017–

Valtuuskunnan jäsen: Helsingin kauppakorkeakoulun
tukisäätiö 2014–

Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.



Pierre Varelle

Palkitsemisvaliokunnan
jäsen

s. 1957, Ranskan kansalainen, Kunnialegioonan ansioritari,
heinäkuu 2003
Maisteri (Ecole Centrale Paris), Kauppätieteiden kandidaatti
(Sorbonne University) ja talous- ja rahoitustutkinto (Institut de
Contrôle de Gestion)
Outokummun hallituksen jäsen 2018–
Palkitsemisvaliokunnan jäsen

Työkokemus

Puheenjohtaja ja toimitusjohtaja 2012–2013 ja toimitusjohtaja
2013–2016: Constellium

Hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja: FCI SA
2008–2012

Operatiivinen johtaja: FCI SA 2007–2008

Luottamustoimet

Hallituksen puheenjohtaja: Société Bic SA 2018–

Hallituksen jäsen (2015–), tarkastusvaliokunnan jäsen
(2018–2019) ja nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen
(2019–): Verallia

Perustaja ja johtaja: The Varelle Foundation 2014–

Strategiavaliokunnan jäsen: CentraleSupélec 2008–2019

Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.



s. 1958, Englannin kansalainen
Humanististen tieteiden kandidaatti (historia)
Outokummun hallituksen jäsen 2019–

Työkokemus

Johtaja, Global Chassis Purchasing, Ford Motor Company
2016–2018

Johtaja, Global Power Train Components Purchasing, Ford Motor
Company 2012–2016

Johtaja, Ford of Europe Program Purchasing, Ford Motor
Company 2005–2011

Luottamustoimet

Neuvottelukunnan jäsen: Nexcel, BP/Castrolin autoteknologian
start-up 2019–

Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.

Lisätietoa hallituksen jäsenten työkokemuksesta ja
luottamustoimista [☞](#)

Hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuuden ja raportoi
arvioinnin tuloksesta hallituksen kokouspöytäkirjassa. Kaikki
hallituksen jäsenet 31. 12. 2019 olivat riippumattomia yhtiöstä
ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.

Hallituksen jäsenten ja heidän määräysvalta- söjensä Outokummun osakeomistukset ja osake- perustaiset oikeudet yhtiössä ja yhtiön kanssa samaa konserniin kuuluvissa yhtiöissä 31. 12. 2019

Hallituksen jäsen	Osakkeiden määrä
Kari Jordan	122 474
Heikki Malinen	45 459
Kati ter Horst	23 375
Eeva Sipilä	24 823
Vesa-Pekka Takala	9 225
Pierre Vareille	34 206
Julia Woodhouse	9 225
Yhteensä	268 787

Hallituksen tehtävät ja nimeäminen

Hallituksen tavoitteena on ohjata Outokummun liiketoimintaa
ja strategioita niin, että saavutetaan mahdollisimman suuri
ja kestävä lisäarvon kasvu yhtiön osakkeenomistajille. Tämän
tavoitteen saavuttamiseksi hallituksen jäsenten odotetaan
olevan käytettävissä resurssina ja antavan asiantuntemuksensa
ja kokemuksensa yhtiön käyttöön. Yhtiön hallituksen tehtävät
ja vastuut määräytyvät Suomen osakeyhtiölain sekä muun
soveltuvan lainsäädännön pohjalta.

Hallituksella on yleistöimivalta 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 järjes-
tämisestä 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 Outokummun strategiasta ja Outokumpu-konsernin
("konserni") pitkän aikavälin tavoitteista ja valvoo niiden
toteutusta;
- Päättää vuosittaisista liiketoimintasuunnitelmista ja valvoo
niiden toteutumista;
- Päättää konsernin vuosittaisista investointirajoista,
valvoo niiden toteutumista, seurata suoritusta ja päättää
muutoksista;
- Päättää merkittävistä ja strategisesti tärkeistä investoinneista
ja valvoo niiden toteutumista;
- Päättää merkittävistä ja strategisesti tärkeistä yrityskaupoista
ja valvoo niiden toteutumista;
- Päättää kaikista merkittävistä rahoitusjärjestelyistä;
- 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 hänen mahdollinen
varahenkilönsä, seurata toimitusjohtajan suoritusta ja
päättää hallituksen palkitsemisvaliokunnan esityksen
pohjalta toimitusjohtajan palvelussuhteen ehtoista, kuten
kannustinjärjestelmästä;
- Nimittää ja erottaa Outokummun johtoryhmän jäsenet ja
määrittää heidän vastuualueensa hallituksen palkitsemisvalio-
kunnan esityksen pohjalta;
- Seurata konsernin ylimpien johtamisresurssien riittävyyttä ja
kohdentamista;
- Päättää konsernin liiketoimintaorganisaation merkittävistä
muutoksista;
- Päättää konsernin eettisistä arvoista ja toimintatavoista;
- Varmistaa, että hallintomallia koskevat konserniohjeet ovat
käytössä;

Hallinto- ja ohjausjärjestelmä

- Varmistaa, että yhtiön sisäpiiriasioiden hallinnointia koskevia periaatteita noudatetaan;
- Varmistaa, että yhtiöllä on muut hallituksen tarpeelliseksi katsomat, hallituksen velvollisuuksien ja valtuuksien piiriin kuuluvia asioita koskevat ohjeet.

Koskien yhtiökokouksessa päätettävien asioiden valmistelu:

- Vahvistaa osingonjakopolitiikka ja tehdä esitys osingonjaosta;
- Tehdä esitys yhtiökokoukselle koskien ulkopuolisen tilintarkastajan valintaa ja tälle maksettavia tilintarkastuspalkkioita;
- Tehdä muita esityksiä yhtiökokoukselle.

Koskien taloushallintoa ja riskienhallintaa:

- Käsitellä ja hyväksyä osavuositarkastukset, -selvitykset sekä tilinpäätökset;
- Valvoa konsernin toimintaan liittyviä merkittäviä riskejä ja riskienhallintaa;
- Varmistaa, että riittävät riskienhallintaa koskevat menettelytavat ovat käytössä;
- Seurata taloudellista asemaa, maksuvalmiutta ja velkojen maturiteettirakennetta;
- Seurata ja arvioida, kuinka yhtiön ja eri osapuolten väliset sopimukset ja muut oikeudelliset toimet noudattavat tavanomaisia liiketoiminnan ja markkinaehtojen vaatimuksia;
- Seurata konsernin valvontaympäristöä;
- Arvioida omaa toimintaansa säännöllisesti.

Hallitus on päätösvaltainen, kun yli puolet hallituksen valituista 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 seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen lopussa. Siten jokaisessa varsinaisessa yhtiökokouksessa valitaan aina koko

hallitus. Hallituksen jäsen voidaan milloin tahansa vapauttaa tehtävistään 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 kun ehdotettu henkilö on suostunut tehtävään.

Yhtiöjärjestyksen mukaan hallitukseen kuuluu vähintään viisi ja enintään kaksitoista jäsentä. Vuoden 2019 varsinaisessa yhtiökokouksessa hallitukseen valittiin seitsemän jäsentä. Hallitus kokoontuu vähintään viisi kertaa vuodessa. Vuonna 2019 hallituksen kokouksia oli 10, ja jäsenten keskimääräinen osallistumisprosentti kokouksiin oli 100.

Hallituksen kokouksiin osallistuneiden jakauma

10 kokousta vuonna 2019	Osallistuminen
Kari Jordan	10/10
Heikki Malinen	10/10
Olli Vaartimo (27. 3. 2019 asti)	1/1
Kati ter Horst	10/10
Eeva Sipilä	10/10
Vesa-Pekka Takala (27. 3. 2019 alkaen)	9/9
Pierre Vareille	10/10
Julia Woodhouse (27. 3. 2019 alkaen)	9/9

Hallituksen monimuotoisuutta koskevat periaatteet

Hallituksen monimuotoisuus tukee konsernin visiota ja pitkän aikavälin tavoitteita. Outokumpu pitää tärkeänä, että hallitustyöskentelyssä toteutuu monimuotoisuus siten, että hallitukseen valitut henkilöt edustavat muun muassa eri ikäryhmiä ja erilaisia taustoja koulutuksen, kansainvälisyyden, ammatillisen osaamisen sekä yhtiölle olennaisilta teollisuudenaloilta hankitun kokemuksen suhteen ja että hallituksessa on tasapainoinen sukupuolijakauma. Osakkeenomistajien nimitystoimikunta ottaa monimuotoisuusperiaatteet huomioon valmistellessaan esityksiään yhtiökokoukselle, ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta julkaistaan selvitys vuosittain.

Tavoite hallituskokoonpanon tasapainoisesta sukupuolijakouksesta saavutettiin vuonna 2019.

Hallituksen toimintakertomus on taloudellisen katsauksen sivulla 2.

Hallituksen valiokuntien kokoonpano ja toiminta

Hallitus on asettanut keskuudestaan kaksi pysyvää valiokuntaa ja vahvistanut niille työjärjestykset. Molemmat valiokunnat raportoivat hallitukselle.

Tarkastusvaliokunta

Tarkastusvaliokuntaan kuuluu vähintään kolme hallituksen jäsentä. Ainakin yhdellä valiokunnan jäsenellä tulee olla asianmukainen koulutus ja yritysrahoituksen, kirjanpidon tai tilintarkastuksen erityisosaaminen. Hallitus on vahvistanut tarkastusvaliokunnalle työjärjestyksen, jossa määritellään valiokunnan vastuut ja toimintaperiaatteet. Tarkastusvaliokunnan tehtävänä on käsitellä tilinpäätöksiin, yrityksen taloudelliseen asemaan, tilintarkastukseen, tilintarkastajien palkkioihin, sisäiseen tarkastukseen ja lakien- ja säännöstenmukaisuuteen, sisäisten ja ulkoisten tarkastusten laajuuteen, konsernin verotukselliseen asemaan, konsernin rahoitusta koskeviin ohjeisiin ja muihin konsernin riskienhallintaa koskeviin toimintatapoihin liittyviä asioita yksityiskohtaisemmin kuin koko hallituksen on mahdollista tehdä. Lisäksi tarkastusvaliokunta valmistelee hallitukselle suosituksen tilintarkastajien valinnasta ja palkkioista, joista päätetään yhtiökokouksessa. Tarkastusvaliokunta kokoontui vuoden 2019 aikana viisi kertaa, ja keskimääräinen jäsenten osallistumisprosentti kokouksiin oli 100.

Tarkastusvaliokunnan kokouksiin osallistuneiden jakauma

5 kokousta vuonna 2019	Osallistuminen
Olli Vaartimo (27. 3. 2019 asti)	1/1
Eeva Sipilä	5/5
Kati ter Horst	5/5
Vesa-Pekka Takala (27. 3. 2019 alkaen)	4/4
Julia Woodhouse (27. 3. 2019 alkaen)	4/4

Palkitsemisvaliokunta

Palkitsemisvaliokuntaan kuuluu hallituksen puheenjohtaja ja vähintään kaksi muuta hallituksen jäsentä. Hallitus on vahvistanut palkitsemisvaliokunnalle työjärjestyksen, jossa määritellään valiokunnan vastuut ja toimintaperiaatteet. Palkitsemisvaliokunnan tehtävänä on käsitellä konsernin ylimmän johdon nimityksiä ja palkitsemisperiaatteita sekä valmistella hallitukselle näihin liittyviä suosituksia. Hallitus on valtuuttanut palkitsemisvaliokunnan päättämään Outokummun johtoryhmän jäsenten työsuhteen ehtoista ja etuuksista, lukuun ottamatta yhtiön toimitusjohtajaa. Palkitsemisvaliokunta valmistele palkitsemispolitiikan ja -raportin yhtiön hallintoelimille. Palkitsemisvaliokunta kokoontui vuoden 2019 aikana kahdeksan kertaa, ja keskimääräinen jäsenten osallistumisprosentti kokouksiin oli 100.

Palkitsemisvaliokunnan kokouksiin osallistuneiden jakauma

8 kokousta vuonna 2019	Osallistuminen
Kari Jordan	8/8
Heikki Malinen	8/8
Pierre Vareille	8/8

Tilapäiset työryhmät

Hallitus voi asettaa keskuudestaan myös tilapäisiä työryhmiä tiettyjen tehtävien hoitamista varten. Työryhmät raportoivat hallitukselle. Vuonna 2019 ei asetettu tilapäisiä työryhmiä.

Osakkeenomistajien nimitystoimikunta

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

Yhtiökokous on vahvistanut osakkeenomistajien nimitystoimikunnalle työjärjestyksen, joka on päivitetty viimeksi vuonna 2019. Työjärjestyksessä säädetään toimikunnan jäsenten nimittämisestä ja toimikunnan kokoonpanosta sekä määritellään toimikunnan tehtävät ja velvollisuudet.

Nimitystoimikunta koostuu viidestä jäsenestä. Jäsenistä neljä edustaa yhtiön suurimpia osakkeenomistajia ja yhtiön hallituksen puheenjohtaja toimii asiantuntijajäsenenä toimikunnan viidentenä jäsenenä.

Nimitystoimikuntaan nimetään vuosittain yhtiön neljän suurimman osakkeenomistajan edustajat. Yhtiön suurimmat osakkeenomistajat määräytyvät Yhtiön osakasluettelon perusteella, Nasdaq Helsingin elokuun viimeisen kaupankäyntipäivän jälkeisen omistustilanteen mukaisesti. Yhtiön osakasluettelo sisältää vain suomalaisen arvo-osuusjärjestelmään suoraan rekisteröityneet osakkeenomistajat. Voidakseen tulla nimetyksi nimitysvaliokuntaan, hallintarekisteröidyn osakkeenomistajan on rekisteröitävä omistuksensa suomalaisen arvo-osuusjärjestelmään ainakin yllä mainituksi määräytymispäiväksi.

Mikäli osakkeenomistaja, jolla on arvopaperimarkkinalain mukainen velvollisuus lukea omistukseensa myös muiden tahojen omistuksia ilmoittaessaan omistusosuutensa muutoksesta (liputusilmoitus), esittää viimeistään elokuun 31. päivänä yhtiön hallituksen puheenjohtajalle asiaa koskevan kirjallisen pyynnön, lasketaan tällaisen osakkeenomistajan ja muiden tahojen omistukset yhteen suurimpien osakkeenomistajien omistusosuuksien määrittelyssä.

Mikäli kahdella tai useammalla osakkeenomistajalla on sama määrä osakkeita siten, että neljää suurinta osakkeenomistajaa ei voida määrittellä, ratkaistaan näiden osakkeenomistajien asema neljän suurimman joukossa arvalla.

Hallituksen puheenjohtajan tehtävänä on pyytää neljää suurinta osakkeenomistajaa kutakin nimeämään yksi jäsen nimitystoimikuntaan. Mikäli osakkeenomistaja ei halua käyttää nimeämisoikeuttaan, oikeus siirtyy seuraavaksi suurimmalle omistajalle, jolla muutoin ei olisi nimeämisoikeutta.

Toimikunnan jäsenten toimikausi päättyy vuosittain uuden nimitystoimikunnan tultua nimetyksi. Osakkeenomistaja voi painavasta syystä vaihtaa edustajansa toimikunnassa kesken toimikauden.

Nimitystoimikunnan tulee tehdä päätökset yksimielisesti. Mikäli yksimielisyyttä ei saavuteta, jäsenten tulee esittää omat ehdotuksensa yhtiökokoukselle yksin tai yhdessä muiden toimikunnan jäsenten kanssa.

Vuonna 2019 seuraavilla osakkeenomistajilla oli oikeus nimittää edustajia nimitystoimikuntaan: Solidium Oy, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma, Kansaneläkelaitos ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Nämä osakkeenomistajat nimittivät seuraavat edustajansa nimitystoimikuntaan: Solidium Oy:n toimitusjohtaja Antti Mäkinen, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varman talousjohtaja Pekka Pajamo, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen toimitusjohtaja Jouko Pölönen ja Kelan sijoituspäällikkö Tuula Korhonen. Antti Mäkinen valittiin nimitystoimikunnan puheenjohtajaksi, ja Outokummun hallituksen puheenjohtaja Kari Jordan toimi sen asiantuntijajäsenenä. Nimitystoimikunta kokoontui kaksi kertaa, ja osallistumisprosentti oli 100. Nimitystoimikunta on toimitannut ehdotuksensa hallituksen kokoonpanosta ja hallituksen jäsenille maksettavista palkkioista Outokummun hallitukselle, joka on kirjannut ehdotukset vuoden 2020 yhtiökokouksutsoon.

Yhtiön ylin johto

Toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenten ansioluettelot 31.12.2019



Roeland Baan

Toimitusjohtaja

s. 1957, Alankomaiden kansalainen
Kauppatieteiden maisteri
Toimitusjohtaja 2016–
Konsernin johtoryhmän puheenjohtaja 2016–
Vastuualue: konsernin johtaminen, Ferrochrome-liiketoiminta-
alue, lakiasiat, konsernin hallinto- ja compliance-asiat,
turvallisuus ja työterveys sekä sisäinen tarkastus
Konsernin palveluksessa vuodesta 2016

Työkokemus

Johtaja – Europe-liiketoiminta-alue: Outokumpu Oyj 2016–2017
Johtaja ja toimitusjohtaja: Aleris Europe and Aasia 2013–2015
Johtaja ja toimitusjohtaja, Global Rolled and Extruded Products
-liiketoimintayksikkö: Aleris 2011–2013
Johtaja ja toimitusjohtaja, Eurooppa ja Aasia: Aleris 2008–2011

Luottamustehtävät

Hallituksen jäsen: Norsk Hydro ASA 2019–2020
Hallintoneuvoston jäsen: SBM Offshore N.V. 2018–
Hallituksen jäsen 2016– ja Varapuheenjohtaja 2017–:
International Stainless Steel Forum
Hallituksen jäsen: World Steel Association 2016–
Hallituksen jäsen 2015– ja Hallituksen työvaliokunnan jäsen
2018–: Eurofer



**Pia
Aaltonen-Forsell**

Talous- ja rahoitusjohtaja
ja toimitusjohtajan
sijainen

s. 1974, Suomen kansalainen
Valtiotieteiden maisteri
Talous- ja rahoitusjohtaja 2019–
Outokummun johtoryhmän jäsen 2019–
Vastuualueet: Taloushallinto, business controlling ja
liiketoiminta-analyysit, verotus, rahoitus, metallit ja
riskienhallinta sekä liiketoiminnan palvelukeskukset
Konsernin palveluksessa vuodesta 2019

Työkokemus

Executive Vice President, talousjohtaja: Ahlström-Munksjö 2018
Talousjohtaja: Munksjö 2015–2017
Talousjohtaja: Vacon 2013–2015

Luottamustoimet

Hallituksen jäsen (2017–) ja tarkastusvaliokunnan
puheenjohtaja (2018–): Uponor



Maciej Gwozdz

Johtaja – Europe

s. 1975, Puolan kansalainen
eMBA, KTM
Johtaja – Europe 2018–
Konsernin johtoryhmän jäsen 2016–
Vastuualue: Europe-liiketoiminta-alue, globaali T&K ja
Operational Excellence -osa-alue
Konsernin palveluksessa vuodesta 2016

Työkokemus

Europeen tuotantojohtaja: Outokumpu Oyj 2016–2017
Johtaja, Steering Europe: ZF Friedrichshafen AG 2016
Johtaja, Steering Europe: TRW Automotive/ZF Group
2013–2016

Luottamustoimet

Hallituksen jäsen: Oras Group 2019–



s. 1967, Suomen kansalainen
Diplomi-insinööri
Johtaja – Americas 2019–
Konsernin johtoryhmän jäsen 2014–
Vastuualue: Americas-liiketoiminta-alue
Outokumpun palveluksessa vuodesta 2013

Työkokemus

Kaupallinen johtaja, Outokumpu Oyj 2018–2019
Europen myyntijohtaja, Outokumpu Oyj 2016–2019
Johtaja – EMEA, Outokumpu Oyj 2014–2016



s. 1970, Suomen kansalainen
Kauppätieteiden maisteri
Johtaja – Long Products 2014– & Konsernin kestävä kehitys 2019–
Konsernin johtoryhmän jäsen 2012–
Vastuualueet: Long Products -liiketoiminta-alue sekä Konsernin kestävä kehitys
Konsernin palveluksessa vuodesta 2011

Työkokemus

Johtaja – markkinointi, viestintä ja yritysvastuu: Outokumpu Oyj 2012–2014
Johtaja – markkinointi, viestintä ja sijoittajasuhteet: Outokumpu Oyj 2011–2012
Johtaja, markkinointi: Nokia Oyj 2009–2011

Luottamustoimet

Hallituksen jäsen: Teknologiateollisuus ry 2019–
Hallituksen jäsen: Metallinjalostajat ry 2019–



s. 1971, Englannin kansalainen
Kauppätieteiden kandidaatti, MBA
Europen toimitusketjujohtaja 2016–
Konsernin johtoryhmän jäsen 2015–
Vastuualue: Europe-liiketoiminta-alueen toimitusketju
Konsernin palveluksessa vuodesta 1993

Työkokemus

Johtaja – Quarto Plate: Outokumpu Oyj 2015–2016
Johtaja – Quarto Plate Europe: Outokumpu Stainless AB 2014–2015
Johtaja – Yrityskaupat ja -järjestelyt: Outokumpu Oyj 2012–2014



s. 1979, Saksan kansalainen
Kauppatieteiden maisteri
Liiketoiminnan muutos- ja IT-johtaja 2016–
Konsernin johtoryhmän jäsen 2015–
Vastuualue: Liiketoiminnan muutos ja IT
Konsernin palveluksessa vuodesta 2012

Työkokemus

Johtaja – APAC: Outokumpu Oyj 2015–2016
Talousjohtaja – APAC: Outokumpu Oyj 2015
Johtaja – konsernistrategia ja Business Excellence: Outokumpu Oyj 2012–2014



s. 1964, Suomen kansalainen
Valtiotieteiden maisteri
Viestintä- ja sijoittajasuhdejohtaja 2017–
Konsernin johtoryhmän jäsen 2017–
Vastuualue: viestintä, sijoittajasuhteet ja markkinointi
Konsernin palveluksessa vuodesta 2017

Työkokemus

Viestintä- ja markkinointijohtaja: Accenture Oy 2016–2017
Viestintäjohtaja: Metsä Group 2012–2015
Viestintä- ja sijoittajasuhdejohtaja: Tieto Oyj 2007–2012



s. 1966, Saksan kansalainen
Kauppatieteiden maisteri
Johtaja – henkilöstöhallinto ja organisaation kehittäminen 2016–
Konsernin johtoryhmän jäsen 2013–
Vastuualue: henkilöstöhallinto ja organisaation kehittäminen
Konsernin palveluksessa vuodesta 2013

Työkokemus

Johtaja – henkilöstöhallinto, IT, työterveys ja turvallisuus:
Outokumpu 2013–2016
Johtaja – henkilöstöhallinto, työterveys ja turvallisuus ja
yritysvastuu: Outokumpu Oyj 2013
Henkilöstöjohtaja: SAG Group GmbH 2012

Lisätietoa johtoryhmän jäsenten työkokemuksesta ja luottamustoimista [☞](#)

Toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenten ja heidän määräysvalta-yhteisöjensä Outokummun osakeomistukset ja osakeperustaiset oikeudet yhtiössä ja yhtiön kanssa samaan konserniin kuuluvissa yhtiöissä 31. 12. 2019

Johtoryhmän jäsen	Osakkeiden määrä
Roeland Baan	1 237 567
Pia Aaltonen-Forsell	0
Liam Bates	130 295
Maciej Gwozdz	189 313
Jan Hofmann	132 262
Reeta Kaukiainen	0
Olli-Matti Saksi	285 856
Johann Steiner	143 475
Kari Tuutti	166 579
Yhteensä	2 285 347

Lisätietoja johdon palkitsemisesta on s. 17 sekä erikseen julkaistussa palkka- ja palkkioselvityksessä.

Toimitusjohtaja ja toimitusjohtajan sijainen

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

Toimitusjohtaja valmistelee päätöksiä ja muita asioita hallituksen kokouksia varten, kehittää konsernia yhdessä hallituksen kanssa päätettyjen tavoitteiden mukaisesti ja varmistaa hallituksen päätösten asianmukaisen täytäntöpanon. Toimitusjohtajan velvollisuutena on lisäksi varmistaa, että konsernissa noudatetaan voimassa olevaa lainsäädäntöä ja muita soveltuvia sääntöjä.

Toimitusjohtaja johtaa puhetta johtoryhmän kokouksissa. Toimitusjohtajan sijainen vastaa toimitusjohtajan velvollisuuksista, jos toimitusjohtaja on estynyt hoitamasta niitä itse. Konsernin talous- ja rahoitusjohtaja toimi toimitusjohtajan sijaisena 28. 2. 2019 asti. Toimitusjohtajalle ei ole nimitetty sijaista tällä hetkellä.

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 2019 lopussa Outokummun johtoryhmän jäsenet toimivat yhtiössä seuraavissa asemissa:

- Toimitusjohtaja (konsernin johtaminen, Ferrochrome-liiketoiminta-alue, lakiasiat, konsernin hallinto- ja compliance-asiat, turvallisuus, työterveys sekä sisäinen tarkastus);
- Talous- ja rahoitusjohtaja (taloushallinto, business controlling ja liiketoiminta-analysit, verotus, rahoitus, metallit ja riskienhallinta sekä liiketoiminnan palvelukeskukset);
- Johtaja – Europe (Europe-liiketoiminta-alue, globaali T&K ja Operational Excellence)
- Johtaja – Americas (Americas-liiketoiminta-alue)
- Johtaja – Long Products (Long Products -liiketoiminta-alue, konsernin kestävä kehitys)
- Johtaja – Europen toimitusketjun hallinta (Europe-liiketoiminta-alueen toimitusketju)
- Liiketoiminnan muutos- ja IT-johtaja (liiketoiminnan muutos ja IT)
- Viestintä- ja sijoittajasuhdejohtaja (viestintä, sijoittajasuhteet ja markkinointi)
- Henkilöstöjohtaja (henkilöstöhallinto ja organisaation kehittäminen)

Johtoryhmä kokoontuu yleensä vähintään kerran kuukaudessa.

Sisäiset valvontamenettelyt ja riskienhallintajärjestelmät pääpiirteissään

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Suomen osakeyhtiölain ja listayhtiöiden hallinnointikoodin mukaan yhtiön hallitus vastaa yhtiön sisäisen valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. Tämän osion tarkoituksena on kuvata osakkeenomistajille ja muille asianosaisille, miten taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta ja riskienhallinta on järjestetty Outokummussa. Pörssiyhtiönä konsernin on noudatettava monia eri säännöksiä. Jotta Outokumpu kykenisi täyttämään kaikki siihen sovellettavat vaatimukset, Outokummussa on käytössä taloudellisen raportoinnin ja sisäisen valvonnan periaatteet, jotka on jaettu koko organisaation tietoon.

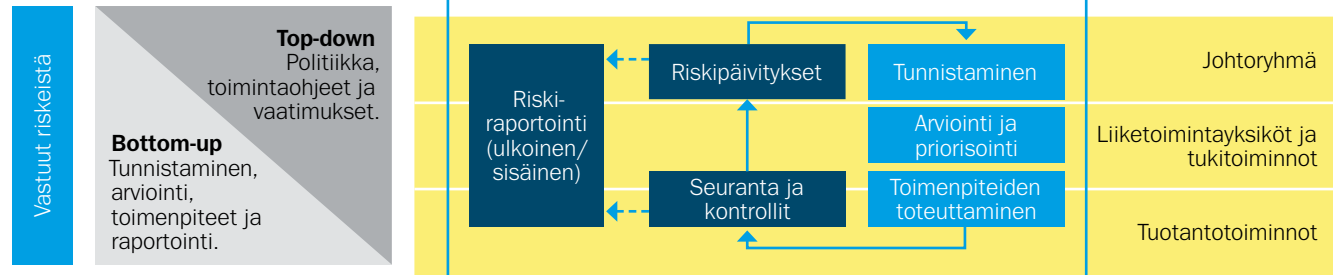
Valvontaympäristö

Outokummun valvontaympäristön perusta on konsernissa omaksuttu liiketoimintakulttuuri ja sen mukaiset toimintatavat. Outokummun valvontaympäristön muodostavat konsernin politiikat ja periaatteet, jotka määrittävät Outokummun organisaation toimintamallin. Näitä politiikkoja ja periaatteita ovat esimerkiksi konsernin yritysvastuupolitiikka ja eettiset periaatteet. Outokummun toimintaohjeessa (Code of Conduct) kuvataan konsernin perusarvoja sekä annetaan yhdenmukaisia käytännöllisiä ohjeita yhtiön esimiehille ja työntekijöille.

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 säännöllisten johtamisraporttien ja seurantakousten avulla.

Vuonna 2019 Outokumpu toteutti erityisiä toimia taloudellisen raportoinnin valvonnan parantamiseksi ja käynnisti valvontaympäristön parannusohjelman taloudellisen raportoinnin, sisäisen valvonnan, lakien- ja säännöstenmukaisuuden ja toiminnallisten prosessien parantamiseksi ja kehittämiseksi konsernissa.

Riskienhallintaprosessi Outokummussa



Riskienhallinta

Outokumpu noudattaa toiminnassaan yhtiön hallituksen hyväksymää riskienhallintapolitiikkaa. Poliittikka määrittelee konsernin riskienhallinnan tavoitteet, lähestymistavat ja vastuualueet. Outokummun strategian tukemisen ohella riskienhallinnan tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja pienentää riskejä osakkeenomistajien, asiakkaiden, toimittajien, henkilöstön, velkojien ja muiden sidosryhmien näkökulmasta.

Riskienhallintaorganisaatio

Hallitus vastaa Outokummun riskienhallinnasta. Toimitusjohtaja ja johtoryhmä vastaavat riskienhallinnan toimintatapojen määrittämisestä ja toteuttamisesta ja valvovat, että riskit otetaan huomioon strategia- ja liiketoimintasuunnittelussa.

Outokummun riskienhallinnan johtamisvastuu on Outokummun riskienhallinnan ohjausryhmällä, jota johtaa konsernin talous- ja rahoitusjohtaja. Liiketoiminta-alueet ja konsernitoiminnot ovat vastuussa liiketoimintaansa kuuluvien riskien hallinnasta. Riskienhallinnan ohjausryhmä ja hallitus käyvät säännöllisesti läpi keskeiset riskit ja riskienhallintatoimenpiteet. Konsernin rahoitus- ja riskienhallintatoiminnon tehtävänä on tukea riskienhallintapolitiikan täytäntöönpanoa, koordinoita riskienhallintatoimia ja laatia neljännesvuosittain riskiraportti konsernijohtolle, hallituksen tarkastusvaliokunnalle ja tilintarkastajille.

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 riskinottohalukkuus ja riskinkantokyky määritetään säännöllisesti suhteessa konsernin tulokseen, kassavirtaan ja pääomarakenteeseen. Riskienhallintaprosessi on olennainen osa yleistä johtamisprosessia ja se jakautuu neljään vaiheeseen: 1) riskien tunnistamiseen, 2) riskien arviointiin ja priorisointiin, 3) riskien pienentämiseen ja valvontaan sekä 4) raportointiin. Outokummun riskienhallintaprosessi on kaksisuuntainen: konsernin merkittävimpiä riskejä hallitaan ylhäältä alaspäin suuntautuvalla ohjauksella, ja alhaalta ylöspäin suuntautuva prosessi keskittyy operatiiviseen tasoon.

Outokummussa riskienhallintaprosessia seurataan ja valvotaan järjestelmällisesti eri organisaatiotasolla. Riskeihin kohdistetaan säännöllisiä katsauksia tietojen päivittämiseksi. Lisäksi tulosten ja riskikatsausten seuranta ja analysointi varmistavat täsmällisen tiedon saatavuuden sisäisesti liiketoiminta-alueiden johtoryhmille ja konsernin johtoryhmälle sekä ulkoisille tahoille, kuten osakkeenomistajille ja muille sidosryhmille. Riskien pienentämiseen tähtäävät toimet määritellään riskien tunnistamiseen sekä vaikutus- ja todennäköisyysarviointeihin perustuen.

Painopistealueet

Riskienhallinnan painopisteenä vuonna 2019 oli tunnistettujen riskien lieventämiseen tähtäävien toimien toteuttaminen tukien Outokummun velkojen vähentämiseen tähtäävää tavoitetta esimerkiksi keskittymällä käyttöpääoman hallintaan ja parantamalla riskienhallintaprosessin yleistä tehokkuutta. Lisäksi etenkin Euroopan vaikean markkinaympäristön takia tehtiin useita lieventäviä toimia Yhtiön tuloksen ja kassavirran turvaamiseksi.

Outokumpu jatkoi järjestelmällistä paloturvallisuuden ja vahingontorjunnan arviointiohjelmaa, jossa keskityttiin lieventävien toimien toteuttamiseen. Vuoden 2019 aikana suoritettiin noin kaksikymmentä sisäistä paloturvallisuuden ja vahingontorjunnan tarkastusta yhteistyössä ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa.

Keskeiset vuonna 2019 toteutuneet riskit liittyivät alun perin Yhdysvaltojen terästullien aiheuttamiin vääristymiin ruostumattoman teräksen markkinoilla, jotka aiheuttivat negatiivisia vaikutuksia ruostumattoman teräksen hintoihin ja toimituksiin Euroopassa läpi vuoden. Lisäksi nikkelin hinnan vaihtelu vuoden aikana johti merkittävään volatiliteettiin (positiivisiin ja negatiivisiin vaikutuksiin) neljännesvuosittilinpäätöksissä. Lisäksi Americas-liiketoiminta-alueen riittämätön kannattavuus oli jälleen toteutunut riski vuonna 2019.

Taloudellisen raportoinnin sisäinen valvonta

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 ja talous- ja rahoitusjohtaja. Outokummun taloudellinen raportointi toteutetaan yhdenmukaisesti yhteisen tilikartan ja periaatteiden avulla.

Taloudellinen raportointi laaditaan kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti. Outokummun laskentaperiaatteet (OAP) ovat yhtiön soveltamisohjeistus IFRS:stä. Outokummun laskentaperiaatteiden ja muun 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. Vuoden 2019 raportointikauden alussa Outokumpu otti käyttöön uuden IFRS 16 Vuokrasopimukset -standardin. Käyttöönottoon sisältyi IT-pohjainen ratkaisu, joka kerää, arvioi ja raportoi IFRS 16 -standardin kannalta olennaista taloudellista tietoa konsernin vuokrasopimuksista. Vuonna 2018 Outokumpu otti käyttöön IFRS 15- ja IFRS 9 -standardit, sekä muutokset IFRS 2 -standardiin. Vuonna 2020 Outokumpu ottaa käyttöön ratkaisun, joka mahdollistaa tilinpäätöksen raportoinnin European Single Electronic Format (ESEF) -muodossa.

Konsernin emoyhtiön ja suomalaisten tytäryhtiöiden tilinpäätökset on laadittu Suomessa noudatettavan hyvän kirjanpitolavan mukaisesti, ja ulkomaiset tytäryhtiöt noudattavat paikallisia kirjanpitosääntöjä. Outokumpu noudattaa taloudellisessa raportoinnissaan myös Finanssivalvonnan, Nasdaq Helsingin ja Euroopan arvopaperimarkkinaviranomaisen (ESMA) sääntöjä ja määräyksiä.

Taloudelliseen raportointiin liittyvien riskien tunnistaminen ja arviointi

Yhtiön taloudelliseen raportointiin liittyviä riskejä hallinnoidaan Outokummun riskienhallintaprosessin mukaisesti, ja ne on luokiteltu operatiivisiksi riskeiksi, joita voi aiheutua riittämättömien tai epäonnistuneiden sisäisten prosessien, työntekijöiden toiminnan, järjestelmien tai muiden tapahtumien, kuten väärinkäytösten tai rikosten, seurauksena. Taloudelliseen raportointiin liittyvät riskit tunnistetaan ja tyypillisesti arvioidaan riskityöpajoissa säännöllisesti. Merkittävimmät riskit raportoidaan tarkastusvaliokunnalle, joka arvioi ne säännöllisesti.

Valvontatoiminnot

Hallituksen ja tarkastusvaliokunnan lisäksi Outokummun operatiiviset johtoryhmät vastaavat taloudelliseen raportointiin sovellettavan sisäisen valvonnan järjestämisestä konsernin yksiköissä. 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 tehtävähdistelmiä pääsisi syntyämään (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 loogisuusanalyysit, ennusteiden ja toteutumien vertailuanalyysit ja taloudellisen raportointiprosessin analyysit. Keskeinen tekijä on kuukausittaisen suoriutumisen seuraaminen suhteessa asetettuihin taloudellisiin ja operatiivisiin tavoitteisiin. Nämä valvontatoimet toteutetaan eri organisaatiotasoilla. Outokummun taloudellisen raportoinnin merkittävimmät erät ovat varastojen ja muiden käyttöpääomaerien arvostus ja raportointi sekä muut johdon harkintaa vaativat erät. Lisäksi vaikeassa markkinatilanteessa korostuu omaisuserien arvonlaskelmien ja niihin liittyvien herkkyysanalyysien merkitys. Niitä seurataan ja valvotaan tarkasti ja säännöllisesti sekä liiketoiminta-alueilla että konsernin tasolla.

Tietotekniikalla ja IT-ratkaisuilla on tärkeä asema sisäisen valvonnan rakenteiden asianmukaisessa varmistamisessa. Yhtiön konsolidointijärjestelmä varmistaa konsernin yksiköiden taloudellisen ja johdon raportoinnin oikea-aikaisuuden ja yhdenmukaisuuden sekä koko konsernin tehokkaan tilinpäätösprosessin. Outokummulla on lisäksi käynnissä liiketoiminnan muutosohjelma, jonka tavoitteena on kehittää ja parantaa liiketoimintakykyä sekä uudistaa hajanaista järjestelmäympäristöä. Tavoite saavutetaan pääasiassa yhtenäistämällä ja parantamalla konsernin liiketoiminnan ydinprosesseja ja toteuttamalla niitä tukevia järjestelmiä (esimerkiksi uusi toiminnanohjausjärjestelmä, ERP). Uuden ERP-järjestelmän sekä muiden siihen liittyvien IT-ratkaisujen käyttöönotto tapahtui vuoden 2019 aikana. Osana käyttöönottoa toteutettiin myös asianomaisiin liiketoimintaprosesseihin liittyvää sisäistä valvontaa painottaen järjestelmäpohjaisia valvontatoimia. Outokumpu on keskittänyt suuren osan taloushallintoa ja taloudellista raportointia liiketoiminnan palvelukeskuksiin (Global Business Services Centers), mikä mahdollistaa sisäisen valvonnan jatkokehityksen

Hallinto- ja ohjausjärjestelmä

ja yhdenmukaistamismahdollisuudet. Käynnissä oleva taloudellisen raportoinnin laatuun ja johdonmukaisuuteen liittyvä hanke toteutetaan vuonna 2020.

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, muut helposti käytettävissä olevat tietokannat ja sähköposti. Lisäksi järjestetään Controller-kokouksia kasvotusten. Säännöissä Finance and Business Services leadership team -kokouksissa jaetaan tietoa ja keskustellaan konsernin ajankohtaisista asioista.

Lisäksi Outokummussa on perustettu ohjausryhmiä (esim. riskienhallinnalle ja compliance-asioille), joissa käsitellään ja arvioidaan taloudellisen raportoinnin ja sisäisen valvonnan asioita. Ryhmiin kuuluu yleensä johtoasemassa olevia henkilöitä ja aihealueen asiantuntijoita. Ryhmien tavoitteena on varmistaa taloudellisten prosessien ja raportointikäytäntöjen yhtenäisyys koko konsernissa sekä taloudellisen raportoinnin tehokas sisäinen valvonta.

Seuranta

Outokummun konserniyhtiöiden johto ja taloushallinto- ja controller-toimintojen henkilöstö vastaavat taloudelliseen raportointiin liittyvän sisäisen valvonnan seurannasta. Sisäinen tarkastus toiminnallaan valvoo asianmukaisen valvontaympäristön olemassaoloa konserninlaajuisesti. Seurantaan ja valvontaan osallistuvat myös riskienhallintatoiminto, compliance-toiminto sekä ulkoinen tarkastus. Seurantaan liittyvät havainnot 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 sekä seurata

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. Pääperiaate on, että suurissa yksiköissä vieraillaan vähintään kerran vuodessa, keskikokoisissa yksiköissä kerran kahdessa–kolmessa vuodessa, pienemmissä yksiköissä kerran kolmessa–neljässä vuodessa ja myyntiyksiköissä kerran viidessä vuodessa.

Lahjomattomasti ja vastuullisesti toimiva sisäinen tarkastus tuottaa hallintoelimille ja ylimmälle johdolle arvoa tiedon sekä riippumattomien neuvojen suorana ja puolueettomana lähteenä. Lisäksi sisäinen tarkastus seuraa konsernin periaatteiden, politiikkojen ja ohjeiden 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 sisäisen tarkastussuunnitelman.

Vuonna 2019 sisäinen tarkastus teki 15 suunniteltua toimintojen tarkastusta muun muassa Outokummun Global Business Services Americas -toiminnossa Meksicossa, konsernifunktion Raakamateriaalien hankinta -yksikössä, sekä Outokummun tytäryhtiöiden tarkastuksia Intiassa ja Australiassa. Kaikkien tarkastusten ja niiden riskiarviointien tulokset on raportoitu kirjallisesti. Outokummun toimintaohjeen ja yritysvastuupolitiikan näkökulmasta ei tunnistettu Outokumpu Oyj:n kannalta olennaisia riskejä. Sisäisen tarkastuksen suunnitelma vuodelle 2020 kattaa kaikki suurimmat tuotantopaikat, valitut palvelukeskukset ja myyntitoimistot sekä osan konsernin tukifunktioista.

Compliance-asioden vahvistamiseksi Outokumpu otti käyttöön vuonna 2019 ulkoisesti operoidun SpeakUp-raportointikanavan, jonka kautta on mahdollista raportoida vakavista väärinkäytöksistä luottamuksellisesti ja, jos tarpeen, anonyymisti. SpeakUp korvasi aiemmin käytetyn Helpline-kanavan. SpeakUp-kanava on saatavilla sisäisesti yhtiön intranet-sivuilta sekä ulkoisesti

yhtiön verkkosivuilta. Vuonna 2019 tehtiin kuusitoista suunnittelematonta tutkintaa epäilyistä rikkomuksista. Kuusi tapausta ilmoitettiin Helpline-palvelun kautta ja kymmenen tapausta tuli ilmi muiden kanavien kautta. Sisäinen tarkastus havaitsi pienen määrän tapauksia, joissa esiintyi epärehellistä käytöstä, mutta tapaukset eivät olleet taloudellisesti merkittäviä. Useat sähköpostihuijausten yritykset eivät aiheuttaneet yhtiölle vahinkoa.

Lakien- ja säännöstenmukaisuus

Outokumpu on vahvasti sitoutunut korkeimpiin 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 pyritään varmistamaan, että kaikki työntekijät noudattavat Outokummun eettisiä periaatteita. Outokummun lakiasiat-, konsernihallinto- ja compliance-toiminto vastaa compliance-ohjelman hallinnasta ja jatkuvasta kehittämisestä. Outokummun compliance-ohjelmasta kerrotaan tarkemmin englanniksi Outokumpua ja yhteiskuntaa käsittelevässä osiossa yhtiön verkkosivuilla. Lakiasiat-, konsernihallinto- ja compliance-toiminto raportoi toimitusjohtajalle. Lisäksi se raportoi Outokummun johtoryhmälle sekä suoraan hallituksen tarkastusvaliokunnalle lakien- ja säännöstenmukaisuuteen (compliance) liittyvissä asioissa. Lakien- ja säännöstenmukaisuuteen liittyviä asioita käsitellään myös säännöllisesti compliance-ohjausryhmässä, johon kuuluvat toimitusjohtaja, talous- ja rahoitusjohtaja, henkilöstöjohtaja, konsernin lakiasiajohtaja ja Group Compliance Officer. Compliance-ohjausryhmä kokoontui vuoden 2019 aikana neljä kertaa.

Sisäpiirihallinto

Outokumpu Oyj noudattaa konsernia ja sen työntekijöitä koskevissa sisäpiiriasioissa yhtiön sisäpiirisääntöjä sekä sisäpiiriasioita koskevia lakeja ja säännöksiä, kuten EU:n markkinoiden väärinkäyttöasetusta, Suomen arvopaperimarkkinalakia ja Nasdaq Helsinki Oy:n sisäpiiriohjetta.

Lisäksi EU:n asetus energian tukkumarkkinoiden eheydestä ja läpinäkyvyydestä sisältää samantapaisia määräyksiä kuin markkinoiden väärinkäyttöasetus energiatuotteiden tukkumyyntiin liittyvän sisäpiiritiedon osalta. Koska Outokumpu on osapuolena energian tukkumarkkinoilla, yhtiön sisäpiirisääntöjä noudatetaan soveltuvin osin energiaan liittyvissä sisäpiirikysymyksissä.

Markkinoiden väärinkäyttöasetuksen tarkoittamia johtotehtävissä toimivia henkilöitä Outokummussa ovat yhtiön hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja ja muut Outokummun johtoryhmän jäsenet (”johtohenkilöt”). Johtohenkilöt ja heidän lähipiiriinsä kuuluvat henkilöt tai yhtiöt ovat niin kutsuttuja ilmoitusvelvollisia. Outokumpu ylläpitää ei-julkista luetteloa ilmoitusvelvollisista.

Outokumpu noudattaa 30 vuorokauden rajoitusaikaa (nk. suljettu ikkuna) ennen yhtiön osavuositarkastuksen, välitilinpäätöksen tai vuositilinpäätöksen julkistamista, julkistamispäivän lisäksi. Suljetun ikkunan aikana johtohenkilöt, kaupankäynnin rajoitusten kohteena olevat henkilöt tai heidän holhouksessaan olevat vajaavaltaiset henkilöt eivät saa harjoittaa omaan tai kolmannen osapuolen lukuun suoraan tai epäsuorasti kaupankäyntiä yhtiön osakkeilla tai velkainstrumenteilla tai johdannaisilla tai muilla niihin liittyvillä rahoitusinstrumenteilla. 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.

Yhtiöllä on velvollisuus tiedottaa yleisölle mahdollisimman pian sisäpiiritiedosta, joka koskee suoraan yhtiötä, ellei yhtiö ole päättänyt, että sisäpiiritiedon julkaisemista viivästetään sovellettavien sisäpiirisääntönsien mukaisesti. Sisäpiiritiedon julkaisu tapahtuu yhtiön tiedonantopolitiikan mukaisesti.

Sisäpiiriasioiden ohjauksesta ja valvonnasta vastaa Outokummun lakiasioista, konsernihallinnosta ja compliance-asioista vastaava johtaja.

Lähipiiriliiketoimet

EU:n toinen osakkeenomistajien oikeuksia koskeva direktiivi, kansainvälinen tilinpäätösstandardi IAS 24, osakeyhtiölaki ja arvopaperimarkkinalaki sekä Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi muodostavat ensisijaisen oikeudellisen kehyksen Outokummun ja sen lähipiirien kannalta olennaisten lähipiiriliiketoimien periaatteille.

Lähipiirin määritelmä ja lähipiiriluettelon ylläpito

Outokumpu Oyj:n lähipiiri määritellään kansainvälisen tilinpäätösstandardin IAS 24 mukaisesti. Lähipiirin muodostavat muun muassa yhtiön tytäryhtiöt, emoyhtiön hallituksen ja johtoryhmän jäsenet sekä näiden lähipiiriin kuuluvat henkilöt ja yhtiöt. Yhtiön lakiasiat-, konsernihallinto- ja compliance-toiminto ylläpitää luetteloa Outokumpu Oyj:n lähipiiristä ja päivittää sitä säännöllisesti.

Lähipiiriliiketoimien arviointi

Lähipiiriliiketoimi on Outokumpu Oyj:n ja sen lähipiiriin lukeutuvan osapuolen välillä tapahtunut liiketoimi. Liiketoimet yhtiön ja sen lähipiirin välillä ovat sallittuja, jos ne edistävät yhtiön aikomuksia ja etua sekä ovat kaupallisesti oikeutettuja.

Liiketoimet, joita ei ole toteutettu tavanomaisten liiketoimintakäytäntöjen tai markkinaehtojen vaatimusten mukaisesti, tarvitsevat erityisen hyväksynnän Outokummun hyväksymispolitiikan mukaisesti. Tällaiset liiketoimet viedään yhtiön johdon arvioitaviksi ja ne tarkistetaan lähipiiriluetteloon verraten. Liiketoimet, joita ei ole toteutettu Outokummun tavanomaisten liiketoimintakäytäntöjen mukaisesti, tarvitsevat Outokumpu Oyj:n hallituksen päätöksen. Liiketoimi, jonka katsotaan olevan Outokumpu Oyj:n osakkeenomistajien kannalta merkittävä, tulee julkaista. Hallituksen päätöksenteossa otetaan huomioon eturistiriidat, sillä hallituksen jäsen ei voi osallistua itseään koskevaan päätöksentekoon. Hallituksen jäsenet eivät voi myöskään osallistua päätöksiin, jotka koskevat heidän lähipiirinsä kanssa tehtäviä liiketoimia, jos kyseinen liiketoimi ei ole osa yhtiön tavanomaisia liiketoimintakäytäntöjä tai toteutettu markkinaehtojen mukaisesti.

Lähipiiriliiketoimien valvonta ja raportointi

Outokumpu Oyj:n tilintarkastusvaliokunta valvoo arviointiprosessia. Lähipiiriliiketoimista raportoidaan tarkastusvaliokunnalle säännöllisesti. Outokumpu Oyj:n taloustoiminto valvoo lähipiiriliiketoimia säännöllisesti ja takautuvasti osan yhtiön raportointi- ja valvontakäytäntöjä. Yhtiön ja sen lähipiirin välillä toteutuneista lähipiiriliiketoimista kerrotaan osana konsernitilinpäätöstä.

Tilintarkastajat

Yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiöllä on oltava vähintään yksi ja enintään kaksi tilintarkastajaa. Tilintarkastajien on oltava KHT-tilintarkastajia tai tilintarkastusyhteisöjä, joiden nimeämien päävastuullisten tilintarkastajien on oltava KHT-tilintarkastajia. Tilintarkastajien on oltava yhtiöstä riippumattomia.

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

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 PricewaterhouseCoopers Oy, päävastuullisena tilintarkastajanaan KHT Janne Rajalahti. PricewaterhouseCoopers Oy vastaa myös tilintarkastustyön ohjeistuksesta ja koordinoinnista koko konsernin osalta. PricewaterhouseCoopers Oy valittiin konsernin tilintarkastusyhteisöksi 27.3.2019 pidetyssä varsinaisessa yhtiökokouksessa ja on ollut yhtiön tilintarkastaja kolme perättäistä kautta. Sekä Outokumpu että PricewaterhouseCoopers Oy korostavat vaatimusta tilintarkastajien riippumattomuudesta tarkistamistaan yhtiöistä.

Hallinto- ja ohjausjärjestelmä

PwC-verkoston riippumattomuuspolitiikka perustuu IESBA:n (International Ethics Standards Board for Accountants) eettisiin sääntöihin.

Outokummun hallituksen tarkastusvaliokunta seurasi jatkuvasti PricewaterhouseCoopers Oy:ltä maailmanlaajuisesti ostettavien tilintarkastukseen liittymättömien palveluiden määrää. Tilintarkastajille maksetut palkkiot olivat vuonna 2019 yhteensä 3,1 milj. euroa, josta tilintarkastukseen liittymättömiä palveluja oli 0,7 milj. euroa. ■