

SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUS- JÄRJESTELMÄSTÄ 2013

12.2.2014

CRAMO-KONSERNI



1	Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä.....	3
2	Hallitus	3
2.1	Tarkastusvaliokunta.....	8
2.2	Nimitys- ja palkitsemisvaliokunta.....	9
2.3	Hallituksen ja valiokuntien jäsenten osallistuminen kokouksiin.....	10
3	Toimitusjohtaja	10
4	Taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvä sisäinen valvonta ja riskienhallinta	11

1 Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

Cramon Oyj:n hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä perustuu Suomen lainsäädäntöön ja yhtiön yhtiöjärjestykseen. Konserni noudattaa NASDAQ OMX Helsinki Oy:n sääntöjä ja Arvopaperimarkkinayhdistyksen julkaisemaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia. Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on laadittu hallinnointikoodin suositusta 54 noudattaen. Cramo ei poikkea Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksesta. Hallinnointikoodi on kokonaisuudessaan saatavilla julkisesti Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n Internet-sivuilla osoitteessa www.cgfinland.fi.

Tämän selvityksen on hyväksynyt Cramo Oyj:n hallitus, ja se on laadittu toimintakertomuksesta erillisenä kertomuksena. Cramon tilintarkastusyhteisö Ernst & Young Oy on tarkastanut, että selvitys on annettu ja että sen taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteittäinen kuvaus on yhdenmukainen tilinpäätöksen kanssa.

Lisätietoja Cramon hallinnoinnista löytyy konsernin Internet-sivuilta vuosikertomuksen toimintakertomuksesta sekä vuosikertomuksen hallinnointi ja ohjaus -osiosta.

2 Hallitus

Cramon hallituksen tehtävät ja velvollisuudet määritellään hallituksen työjärjestyksessä sekä Konsernin Toimintaperiaatteet -asiakirjassa. Viimeksi mainittu toimii myös konsernin Hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä -asiakirjana operatiiviselle johdolle. Hallituksen työjärjestyksestä päivitetään tarvittaessa vuosittain hallituksen ensimmäisen järjestäytymiskokouksen yhteydessä.

Hallitus vastaa Cramo-konsernin hallinnosta ja asianmukaisesta johdosta. Hallituksen tehtävänä on lisäksi varmistaa, että yhtiö noudattaa asiaankuuluvia sääntöjä ja säädöksiä, yhtiön yhtiöjärjestyksestä sekä yhtiökokouksen antamia ohjeita. Hallitus on vastuussa yhtiön strategisesta ohjauksesta sekä liiketoiminnan seurannasta. Hallitus päättää konsernin keskeisistä toimintaperiaatteista, vahvistaa liiketoimintastrategian ja talousarvion, tuloslaskelman sekä osavuosikatsaukset. Lisäksi hallitus päättää muun muassa toimitusjohtajan ja varatoimitusjohtajan nimittämisestä ja erottamisesta sekä näiden palkkioista, konsernirakenteesta, yrityskaupoista sekä yhtiön taloudesta ja investoinneista. Lisätietoa hallituksesta ja sen valiokunnista löytyy vuosikertomuksesta ja konsernin Internet-sivuilta (www.cramo.com). Lisäksi hallituksen, valiokuntien jäsenten ja konsernijohton palkitsemista koskevat tiedot on esitetty konsernin Internet-sivuilla palkka- ja palkkioselvityksessä.

Hallituksen kokoonpano vuonna 2013

Vuoden 2013 varsinaisessa yhtiökokouksessa hallituksen jäsenten lukumääräksi vahvistettiin seitsemän, ja hallitukseen valittiin uudelleen seuraavat henkilöt: Stig Gustavson, Eino Halonen, Esko Mäkelä, Victor Hartwall ja Jari Lainio ja Helene Biström. Hallituksen uudeksi jäseneksi valittiin Erkki Stenberg. Hallituksen järjestäytymiskokous valitsi puheenjohtajaksi Stig Gustavsonin ja varapuheenjohtajaksi Eino Halosen. Cramo Oyj:n yhtiöjärjestyksessä ei ole määritelty hallituksen jäsenille erityistä asettamisjärjestystä.

	<p>Stig Gustavson</p> <p>Hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2007, hallituksen jäsen vuodesta 2006. Nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen.</p> <p>Vuorineuvos, tekniikan kunniatohtori (h.c.), DI, Suomen kansalainen, s. 1945</p> <p>Yhtiöstä ja suurimmista osakkeenomistajista riippumaton.</p> <p>Päätoimi: hallitusammattilainen</p> <p>Keskeinen työkokemus:</p> <p>Konecranes Oyj:n toimitusjohtaja ja konsernijohtaja 1994-2005, toimitusjohtaja KONEen Nosturidivisioona 1988-1994, useita johtotehtäviä suomalaisissa suuryrityksissä 1969-1988.</p> <p>Muut luottamustehtävät:</p> <p>Hallituksen puheenjohtaja: Konecranes Oyj, Svenska Handelsbanken AB (publ), Suomen Aluepankki, Tekniikan Akatemia –säätö, Ahlström Capital Oy, ÅR Packaging AB</p> <p>Hallituksen varapuheenjohtaja: Mercantile Oy, Dynea Oy</p> <p>Hallintoneuvoston jäsen: Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Varma</p> <p>Senior Industrial Advisor: IK Investment Partners</p>
	<p>Eino Halonen</p> <p>Hallituksen varapuheenjohtaja vuodesta 2007, hallituksen jäsen vuodesta 2003. Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja.</p> <p>Rahoitusneuvos, ekonomi, Suomen kansalainen, s. 1949</p> <p>Yhtiöstä ja suurimmista osakkeenomistajista riippumaton.</p> <p>Keskeinen työkokemus:</p> <p>Keskinäisen Henkivakuutusyhtiön Suomen toimitusjohtaja 2000-2007.</p> <p>Muut luottamustehtävät:</p> <p>Hallituksen jäsen: Metsäliitto Osuuskunta</p>

	<p>Helene Biström</p> <p>Hallituksen jäsen vuodesta 2011. Nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja.</p> <p>DI, Ruotsin kansalainen, s. 1962</p> <p>Yhtiöstä ja suurimmista osakkeenomistajista riippumaton.</p> <p>Päätoimi: Norrenergi AB:n toimitusjohtaja</p> <p>Keskeinen työkokemus:</p> <p>Vattenfall AB:n Pan Europe -liiketoiminnan johtaja 2009-2010, Vattenfallin johtoryhmän jäsen 2007-2010; Vattenfall Business Group Nordicin johtaja 2007-2008; Vattenfall Lämpö Pohjolan johtaja 2004-2007.</p> <p>Muut luottamustehtävät:</p> <p>Hallituksen jäsen: KTH Kungliga Tekniska Högskolan, Svensk Fjärrvärme ja Candyking Holding</p>
	<p>Victor Hartwall</p> <p>Hallituksen jäsen vuodesta 2010. Tarkastusvaliokunnan jäsen.</p> <p>KTM, Suomen kansalainen, s. 1966</p> <p>Yhtiöstä riippumaton, mutta ei riippumaton suurimmista osakkeenomistajista.</p> <p>Päätoimet: K. Hartwall Invest Oy Ab:n toimitusjohtaja</p> <p>Keskeinen työkokemus:</p> <p>Varatoimitusjohtaja, Lankapaja Oy 2001-2006; Laskentapäällikkö, K.Hartwall Oy Ab 1999-2001; Tuotepäällikkö, K.Hartwall Oy Ab 1995-1999.</p> <p>Muut luottamustehtävät:</p> <p>Hallituksen puheenjohtaja: Lankapaja Oy</p> <p>Hallituksen jäsen: K. Hartwall Oy Ab, K. Hartwall Invest Oy Ab, Malmgårdin Panimo</p>

	<p>Jari Lainio</p> <p>Hallituksen jäsen vuodesta 2009. Nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen.</p> <p>Rakennusmestari, Suomen kansalainen, s. 1955</p> <p>Yhtiöstä ja suurimmista osakkeenomistajista riippumaton.</p> <p>Päätoimi: Lainio & Laivoranta Oy:n toimitusjohtaja, Rakennustoimisto Lainio & Laivoranta Oy:n toimitusjohtaja</p> <p>Keskeinen työkokemus:</p> <p>Rakennustoimisto Laivoranta Oy:n toimitusjohtaja 1989-1994, Rakennustoimisto Laivoranta Oy:n teknillinen johtaja 1986-1989, Rakennustoimisto Lainio & Laaksonen Oy:n toimitusjohtaja 1982-1986</p> <p>Muut luottamustehtävät:</p> <p>Hallituksen puheenjohtaja., Rakennusteollisuus RT, Lounais-Suomi Hallituksen jäsen: Turun Rakentamistaidon edistämisseätiö</p>
	<p>Esko Mäkelä</p> <p>Hallituksen jäsen vuodesta 2007. Tarkastusvaliokunnan jäsen.</p> <p>DI, MBA, teollisuusneuvos, Suomen kansalainen, s. 1943</p> <p>Yhtiöstä ja suurimmista osakkeenomistajista riippumaton.</p> <p>Keskeinen työkokemus:</p> <p>YIT Oyj:n varatoimitusjohtaja, talousjohtaja 1987-2006</p> <p>Muut luottamustehtävät:</p> <p>Hallituksen puheenjohtaja: Everalis Oy Hallituksen jäsen: Convergens Oy</p>
	<p>Erkki Stenberg</p> <p>Hallituksen jäsen vuodesta 2013. Nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen.</p> <p>Maatalous-metsätieteen ylioppilas, Suomen kansalainen, s. 1950</p> <p>Yhtiöstä ja suurimmista osakkeenomistajista riippumaton.</p> <p>Keskeinen työkokemus:</p> <p>Konsernijohtaja, LVI-Dahl Oy 1995-2012; konsernijohtaja, Suomen LVI-Tukku Oy 1984-1994; eri tehtäviä, Huber Oy 1976-1983</p> <p>Muut luottamustehtävät:</p> <p>Vanhempi neuvonantaja, LVI-Dahl Oy</p>

Hallitustyöskentely vuonna 2013

Cramon hallitus kokoontuu säännöllisesti, noin kerran kuukaudessa, suunnitellun aikataulun mukaisesti. Vuonna 2013 hallitus piti yhdeksän kokousta, joista yksi oli puhelinkokous. Jäsenten osallistuminen kokouksiin on esitetty erillisessä taulukossa sivulla 10. Seuraava kuva havainnollistaa hallituksen vuosittaista toimintakalenteria.



Vuonna 2013 Cramo uudisti organisaationsa tukeakseen konsernin strategisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Cramo-konserni myös muodosti yhteisyrityksen Ramirentin kanssa Venäjällä ja Ukrainassa sekä teki ulkoistusjärjestelyjä Norjassa. Tämän lisäksi Cramo lunasti 50 miljoonan euron hybridilainansa. Cramo toteutti kaikissa toiminnoissaan tarkkaa kustannusten ja investointien hallintaa koko vuoden, ja jatkoi konsernin voitettavien taistelujen toteuttamista. Kaikki mainitut asiat vaativat hallituksen työtä ja valvontaa vuonna 2013.

Hallitusta avustaa sen työssä kaksi pysyvää valiokuntaa: tarkastusvaliokunta sekä nimitys- ja palkitsemisvaliokunta. Hallitus nimittää keskuudestaan valiokunnan jäse-

net ja puheenjohtajat. Valiokunnan päätösvaltaisuus edellyttää, että jäsenistä on läsnä vähintään puolet. Jäsenten toimikausi kestää vuoden ja päättyy valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen yhteydessä. Hallitus on vahvistanut valiokuntien kirjalliset työjärjestykset, joiden keskeinen sisältö on selostettu seuraavassa kappaleessa.

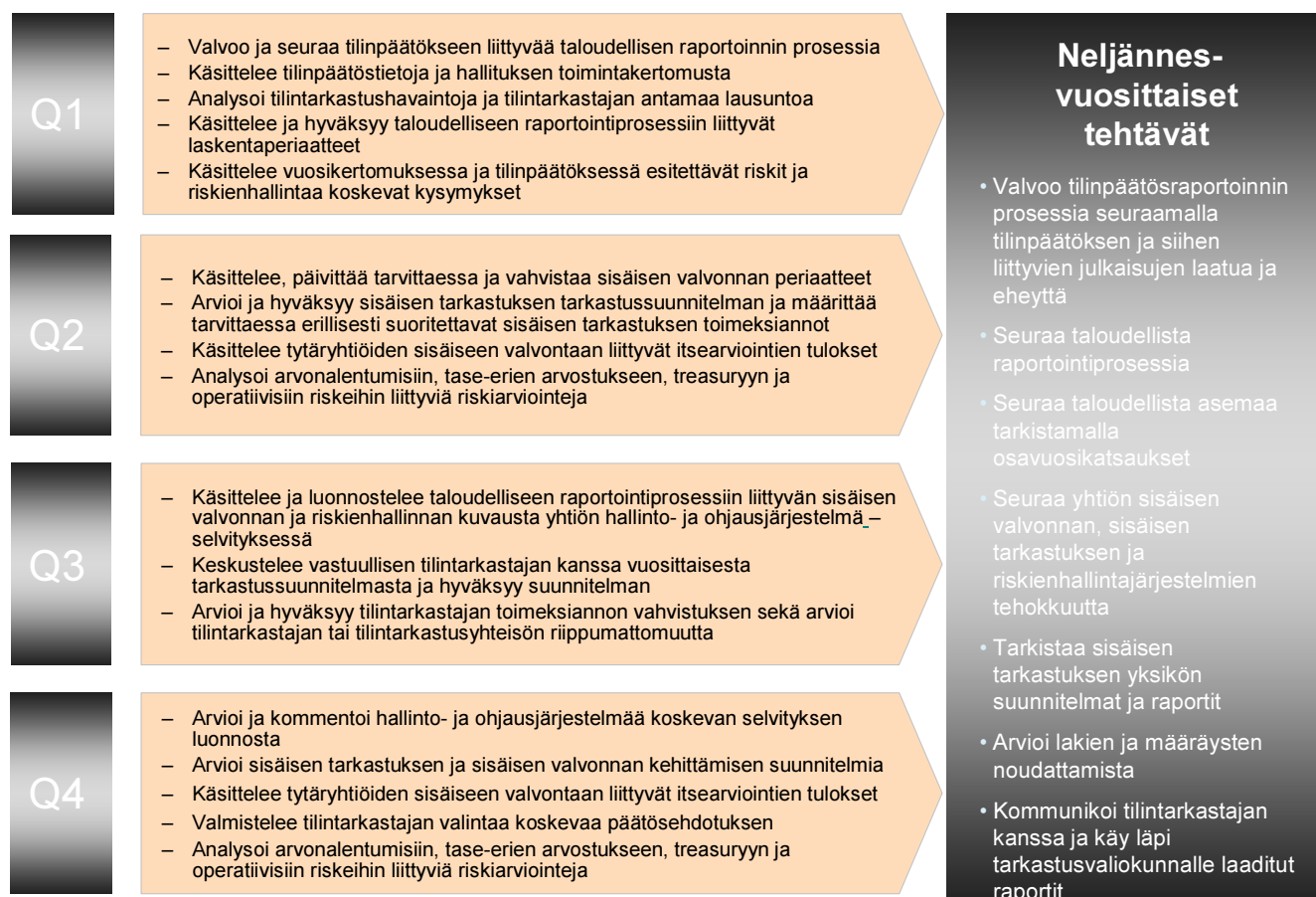
2.1 Tarkastusvaliokunta

Tarkastusvaliokunta avustaa hallitusta sen valvontatehtävissä. Hallinnointikoodin mukaisesti tarkastusvaliokunta hoitaa seuraavia tehtäviä:

- seuraa tilinpäätösraportoinnin prosessia;
- valvoo taloudellista raportointiprosessia;
- seuraa yhtiön sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintajärjestelmien tehokkuutta;
- käsittelee taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kuvausta yhtiön julkaisemassa selvityksessä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä;
- seuraa tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen lakisääteistä tilintarkastusta;
- arvioi lakisääteisen tilintarkastajan tai tilintarkastusyhteisön riippumattomuutta ja erityisesti oheispalveluiden tarjoamista yhtiölle;
- valmistelee tilintarkastajan valintaa koskevaa päätösehdotuksen, sekä;
- arvioi poikkeuksellisten tai merkittävien liiketoimien vaikutuksia.

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtajana toimi Eino Halonen 25.3.2013 asti. Valiokunnan jäseninä toimivat Esko Mäkelä ja J.T. Bergqvist. Hallituksen järjestäytymiskokouksessa 26.3.2013 tarkastusvaliokunnan puheenjohtajaksi valittiin Eino Halonen ja jäseniksi Esko Mäkelä ja Victor Hartwall. Halonen ja Mäkelä ovat yhtiöstä ja suurimmista osakkeenomistajista riippumattomia. Hartwall on riippumaton yhtiöstä, mutta ei riippumaton suurimmista osakkeenomistajista.

Tarkastusvaliokunta kokoontui neljä kertaa vuonna 2013. Jäsenten osallistuminen kokouksiin on esitetty taulukossa sivulla 10. Seuraava kuva havainnollistaa tarkastusvaliokunnan vuosittaista toimintakalenteria.



2.2 Nimitys- ja palkitsemisvaliokunta

Nimitys- ja palkitsemisvaliokunta laatii yhtiökokoukselle esitettävän ehdotuksen hallituksen jäsenten valinnasta ja palkitsemisesta. Valiokunta laatii hallitukselle myös ehdotuksen toimitusjohtajan nimittämisestä sekä hänen työsuhteensa ehdoista. Nimitys- ja palkitsemisvaliokunta valmistelee ja arvioi toimitusjohtajan sekä konsernin johtoryhmän palkkioihin ja palkitsemiseen liittyvät asiat ja huolehtii palkitsemisjärjestelmien tarkoituksenmukaisuudesta. Valiokunta valmistelee myös muita yhtiön palkitsemisjärjestelmään liittyviä asioita, mukaan lukien vuositulokseen perustuvat ja pitkän aikavälin kannustinjärjestelmät, ja suunnittelee edellä mainittujen kannustimien kohdentamista Cramon avainhenkilöiden kesken. Palkitsemisjärjestelyistä päätettäessä huomioidaan yrityksen strategia, strategiset peruspilarit, voitettavat taistelut -tavoitteet sekä pitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet. Lisää tietoa palkitsemisesta löytyy yhtiön palkka- ja palkkioselvityksestä. Valiokunta vastaa varsinaisessa yhtiökokouksessa mahdollisiin palkka- ja palkkioselvitystä koskeviin kysymyksiin.

Nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajana toimi Stig Gustavson ja jäseninä Helene Biström, Victor Hartwall ja Jari Lainio 25.3.2013 asti. Hallituksen järjestäytymiskokouksessa 26.3.2013 nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajaksi valittiin Stig Gustavson ja jäseniksi Helene Biström, Jari Lainio ja Erkki Stenberg. Gustav-

son, Biström, Stenberg ja Lainio ovat yhtiöstä ja suurimmista osakkeenomistajista riippumattomia.

Hallitus päätti 25.6.2013 nimittää yhtiön nimitys- ja palkitsemisvaliokuntaan kaksi uutta jäsentä. Valiokuntaan nimitettiin Peter Therman ja Tom von Weymarn, jotka ovat yhtiöstä ja suurimmista osakkeen omistajista riippumattomia. Therman ja von Weymarn eivät ole hallituksen jäseniä.

Hallituksen puheenjohtaja Stig Gustavson ilmoitti 24.9.2013, että hän ei ole käytettävissä valittaessa hallituksen jäseniä seuraavassa varsinaisessa yhtiökokouksessa. Hallitus valitsi 24.9.2013 nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajaksi Helene Biströmin. Stig Gustavsonin jatkaa nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan jäsenenä.

Nimitys- ja palkitsemisvaliokunta kokoontui kolme kertaa vuonna 2013. Jäsenten läsnäolo kokouksissa on esitetty alla olevassa taulukossa.


2.3 Hallituksen ja valiokuntien jäsenten osallistuminen kokouksiin

Seuraavassa taulukossa on esitetty osallistuminen Cramon hallituksen ja valiokuntien kokouksiin vuonna 2013.

Nimi	Asema	Hallituksen kokoukset	Tarkastusvaliokunnan kokoukset	Nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan kokoukset
Stig Gustavson	Puheenjohtaja	9 / 9	-	3 / 3
Eino Halonen	Varapuheenjohtaja	9 / 9	3 / 3	-
Helene Biström	Jäsen	9 / 9	-	3 / 3
Victor Hartwall	Jäsen	9 / 9	-	3 / 3
Jari Lainio	Jäsen	9 / 9	-	3 / 3
Esko Mäkelä	Jäsen	9 / 9	3 / 3	-
Erkki Stenberg 26.3. lähtien	Jäsen	6 / 8		
J.T. Bergqvist 25.3. saakka	Jäsen	1 / 1		
Peter Therman 25.6. lähtien	Valiokunnan jäsen	-	-	1 / 2
Tom von Weymarn 25.6. lähtien	Valiokunnan jäsen	-	-	2 / 2

3 Toimitusjohtaja

Cramo Oyj:n toimitusjohtaja, joka toimii myös konsernijohtajana, hoitaa yhtiön päivittäistä hallintoa Suomen osakeyhtiölain ja siihen liittyvän lainsäädännön sekä hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Lisätietoa toimitusjohtajasta on vuosikertomuksessa ja yhtiön Internet-sivuilla.

	<p>Vesa Koivula</p> <p>Toimitusjohtaja vuodesta 2003</p> <p>DI, Suomen kansalainen, s. 1954</p> <p>Cramon palveluksessa vuodesta 2003</p> <p>Keskeinen työkokemus: Fiskars Inha, Ähtärin tehtaat toimitusjohtaja 2001-2003 ja varatoimitusjohtaja 1995-2001; Morus Oy toimitusjohtaja 1992-1995</p> <p>Muut luottamustehtävät:</p> <p>Hallituksen puheenjohtaja: European Rental Association (ERA) Hallituksen jäsen: Marinetek Oy</p>
---	---

4 Taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvä sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Johdanto Cramon sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan

Taloudelliseen raportointiin liittyvä sisäinen valvonta on osa Cramon sisäisen valvonnan kokonaisuutta, jota esitellään enemmän vuosikertomuksessa ja Internet-sivuilla. Cramo-konsernin liiketoiminnan tarpeisiin räätälöity kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (Enterprise Risk Management, ERM) viitekehys muodostaa yleisen viitekehyyksen konsernin sisäisellä valvonnalla ja riskienhallinnalla.

Taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien tavoitteena on taata riittävällä varmuudella taloudellisen raportoinnin luotettavuus, ja se, että tilinpäätös on laadittu lainsäädännön, kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) ja muiden listayhtiöille asetettujen vaatimusten mukaisesti.

Cramon talousraportointiprosessi

Konsernin raportointi perustuu Hyperion konsolidointi- ja raportointijärjestelmään, joka tukee yhteisten kontrollivaatimusten noudattamista kaikissa konsernille raportoiduissa tytäryhtiöissä ja juridisissa yksiköissä. Tytäryhtiöt syöttävät lukunsa raportointijärjestelmään konsolidointia varten. Raportoituja lukuja tarkastellaan sekä tytäryhtiöissä että konsernin taloushallinnossa. Konsernin talous- ja kehittämistoiminto ylläpitää yhteistä tilikarttaa. Tavoitteena on, että kaikki Cramo-maat jakavat samat liiketoiminta- ja talousraportointiprosessit.

Taloudellinen informaatio kerätään, tallennetaan ja analysoidaan sekä jaetaan asianomaisten henkilöiden kesken Cramon prosessien ja käytäntöjen mukaisesti. Laskentamanuaali ja talousraportointiin liittyvät ohjeet sekä IFRS-periaatteet (Euroopan yhteisön hyväksymät) ovat perustana Cramon laskentaperiaatteille ja raportointimenetelyille. Edellä mainittuja asiakirjoja päivitetään säännöllisesti ja mahdollisista muu-

toksista tiedotetaan konsernin sisällä. Muita taloudelliseen raportointiin liittyviä asiakirjoja ovat muun muassa Rahoituspolitiikka, hyväksymisvaltuudet sekä Code of Conduct. Talousraportoinnin sisäiset ohjeistukset sekä niihin liittyvät päivitykset ja aikataulut jaetaan säännöllisesti kaikille asianosaisille.

Taloudellisen raportoinnin prosessi ja menettelytavat on harmonisoitu konsernitasolla työskentelevien maakontrollereiden toimesta, joiden päivittäinen kontrollitoiminta parantaa taloudellisen raportointiprosessin luotettavuutta. Konsernin taloudellisia toimintaohjeistuksia kehitetään ja päivitetään jatkuvasti. Toimipistetasoinen taloudellinen seuranta ja siihen liittyvät kontrollit on erityinen panostusalue. Vuonna 2013 Cramon toimipistetasoinen seuranta tehostettiin entisestään konsernin harmonisoidun business intelligence -raportointijärjestelmän (CraBi) käyttöönottoa laajentamalla.

Roolit ja vastuut

Hallitus kantaa lopullisen vastuun siitä, että talousraportointiin liittyvä sisäinen valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Hallitus tarkastaa ja hyväksyy vuosittain tilinpäätöksen ja osavuosikatsaukset. Tarkastusvaliokunta avustaa hallitusta sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden tehokkuuden seurannassa. Tarkastusvaliokunta valvoo tilinpäätös- ja taloudellista raportointiprosessia, jotta tilinpäätös ja siihen liittyvät tiedot olisivat laadukkaita ja ehyitä. Toimitusjohtaja ja tytäryhtiöiden johtajat vastaavat tilinpäätösraportointiin liittyvän sisäisen valvonnan toteuttamisesta. Tässä tehtävässä heitä tukevat konsernin talous- ja rahoitusjohtaja, konsernin talous- ja kehittämistoiminto sekä tytäryhtiöiden talousosastot.

Konsernin toimitusjohtaja on vastuussa tehokkaan valvontaympäristön ylläpitämisestä. Hän huolehtii sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan prosessien viemisestä käytäntöön ja vastaa niiden operatiivisesta tehokkuudesta. Toimitusjohtaja huolehtii, että kirjanpitoikäytännöt noudattavat lakeja ja että yhtiön taloutta hoidetaan luotettavasti ja asiantuntevasti. Johto jakaa vastuuta yksityiskohtaisempien toimintatapojen käytöstä eri yksiköiden ja funktioiden vastuuhenkilölle. Konsernin johto ja henkilöstö edistävät taloudellisen raportointiprosessin tehokasta sisäistä valvontaa omalla toiminnallaan.

Riskien arviointi ja kontrollitoimenpiteet

Taloudellisen raportointiprosessin riskien tunnistamiseksi Cramo on määritellyt taloudellisen raportoinnin tavoitteet. Cramon riskiarviointiprosessin tarkoituksena on taloudellisen raportointiprosessin riskien tunnistaminen ja analysointi sekä riskienhallintakeinojen määrittäminen. Riskiarviointiprosessiin sisältyy myös mahdollisten väärinkäytösten aiheuttamat vaikutukset.

Taloudellisen raportointiprosessin riskien hallitsemiseksi kontrollitoimenpiteitä asetetaan organisaation kaikille tasoille. Taloushallinnon henkilöstö on erityisen merkittävässä asemassa, sillä heidän vastuullaan ovat kontrollitoimenpiteet kohdistuvat moniulotteisesti konsernin liiketoimintayksikköihin ja toimintoihin. Esimerkkejä Cra-

molla käytössä olevista kontrollitoimenpiteistä ovat mm. hyväksymismenettelyt, varmistukset, täsmäytykset, operatiivisen toiminnan arvioinnit, omaisuuden turvaaminen ja tehtävien eriyttäminen.

Valvonta

Taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvän sisäisen valvonnan tehokkuuden varmistamiseksi valvontaa suorittavat hallitus, tarkastusvaliokunta, toimitusjohtaja, talous- ja rahoitusjohtaja, konsernin talous- ja kehittämistoiminto, sisäinen tarkastus, konsernin johtoryhmä, tytäryhtiöiden johtajat sekä controllerit. Seuranta toteutetaan jatkuvan seurannan muodossa osana päivittäisiä työtehtäviä tai erillisinä toimeksiantoina.

Tarkastusvaliokunta hyväksyy konsernin sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen ja vuosisuunnitelman sekä arvioi yksikön toimintaa. Sisäinen tarkastus suorittaa myös riippumattomia taloudelliseen raportointiprosessiin kohdistuvia tarkastuksia ja arvioi Cramon kontrollitoimenpiteiden tehokkuutta sekä konsernitasolla että tytäryhtiöissä. Sisäisen tarkastuksen toimenpiteistä raportoidaan säännöllisesti tarkastusvaliokunnalle, talous- ja rahoitusjohtajalle sekä konsernin johdolle. Tuloksista keskustellaan myös konsernin tilintarkastajien kanssa, ja sisäiset kontrollitoimenpiteet yhdenmukaistetaan tilintarkastajien ehdottamien linjausten kanssa. Lisäksi konsernin talous- ja kehittämistoiminto seuraa Cramon kontrollien riittävyttä ja tehokkuutta sekä varmistaa, että ulkoinen talouteen liittyvä raportointi on luotettavaa, ajantasaista ja säännöksiä noudattavaa. Tytäryhtiöiden johtajat ja controllerit varmistavat, että konsernin talousraportoinnin ohjeistuksia sekä toimintamaan paikallisia säännöksiä noudatetaan, ja että paikallinen talousraportointi on luotettavaa ja ajantasaista.

Jatkuviin valvontatoimenpiteisiin lukeutuvat muun muassa kuukausittaisten talousraporttien seuranta suhteessa budjetteihin, ennusteisiin ja muihin tavoitteisiin, liiketoimintasuunnitelmien toteutumisen seuranta, uusien suunnitelmien sekä sisäisten ja ulkoisten hankkeiden tarkastelu. Sisäisen tarkastuksen erillisten toimeksiantojen laajuus ja toteuttamistiheys riippuvat pääasiassa riskiarvioista ja jatkuvien valvontatoimien tehokkuudesta. Sisäisessä valvonnassa havaitut puutteet raportoidaan niille osapuolille, jotka ovat vastuussa korjaavista toimenpiteistä. Lisäksi niistä raportoidaan johdolle, tarkastusvaliokunnalle ja tarvittaessa hallitukselle. Taloudellisten ja liiketoimintatavoitteiden täytäntöönpanoa valvotaan koko konsernin kattavan taloudellisen raportoinnin avulla sekä johdon, tytäryhtiöiden hallitusten ja controllereiden säännöllisillä tapaamisilla.

Cramon talous- ja rahoitusjohtajan työryhmä (CFO team) seuraa ja valvoo säännöllisesti konsernin ja tytäryhtiöiden taloudellisen raportointiprosessin edellytyksiä ja resursseja sekä arvioi käynnissä olevia kehityshankkeita ja -mahdollisuuksia. Talous- ja rahoitusjohtajan vetämä taloushallinnon ohjausryhmä puolestaan tapaa noin kvartaaleittain arvioidakseen ja seuratakseen talous- ja kehittämistoiminto -alueen toimintasuunnitelmaa ja tärkeimpien kehityshankkeiden edistymistä. Rahoituskomitea puolestaan arvioi konsernin rahoitukseen liittyviä asioita, erityisesti rahoitukseen liittyviä riskejä, kassavirtaa, valuuttakysymyksiä ja rahoituksen riittävyttä. Konsernilasken-

nan tiimi puolestaan kokoontuu säännöllisesti arvioimaan sisäisen ja ulkoisen talousraportoinnin laatua sekä mahdollisia kehittämistarpeita. Maakontrollerit kokoontuvat kuukausikokouksiin, joissa analysoidaan maayhtiökohtaiset kuukausitulokset ja -raportit. Cramo-konsernin talousasioiden koordinoitiryhmä, johon lukeutuu konsernin talous- ja kehittämistoiminto sekä tytäryhtiöiden talouspäälliköt ja controllerit, kokoontuu puolivuositain tai vuosittain keskustelemaan konsernin talousraportoinnin ja controller-toimintojen kehittämisestä. Tarkasteltavia asioita ovat muun muassa numeerisina havaintoina valvontamenettelyjen yhteydessä esille nousseet kontrollien parannustarpeet, controllereiden työn kehittäminen, vuosikertomusraportointia koskevat kysymykset sekä talousraportointijärjestelmään liittyvät kehittämistarpeet.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan yleinen kehittäminen vuonna 2013

Osana konsernin strategian jalkauttamista konsernin johtoryhmä loi viitekehyksen toiminnallisen erinomaisuuden käytäntöön viemiseksi. Viitekehys perustuu konsernin strategiaan, voitettaviin taisteluihin sekä arvioon strategisista ja operatiivisista riskeistä. Toiminnallisen erinomaisuuden keskeisinä ajureina ovat asiakastarjoaman ja myynnin erinomaisuus, prosessien tehokkuus sekä pääoman käytön tehokkuus.

Konsernin johtoryhmä myös viimeisteli konsernin riskinottohalu (risk appetite) –mallin käyttöönoton vuonna 2013. Tämä toteutettiin asettamalla mittareita riskinottohalun eri osatekijöille, kun riskinottohalua arvioitiin omistaja-arvomallin ja omistaja-arvon eri ajureiden kautta. Talous- ja kehittämistoiminto auttoi arviointityössä. Riskinottohalu -mallin käyttöönotto ja hyödyntäminen jatkuvat eri tavoin vuonna 2014.

Vuonna 2013 Cramo myös jatkoi One Cramo Enterprise Rental -sovelluksen käyttöönottoa ja paransi edelleen Cramo Business intelligence (CraBi) -raportointityökalua konsernin valvonnan ja raportoinnin edelleen kehittämiseksi ja yhtenäistämiseksi.

Taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kehittäminen vuonna 2013

Vuonna 2013 keskityttiin erityisesti hinnoittelun ja kustannusten sekä rahavirran seurantaan. Myös rahoitusprosesseja tehostettiin ja uuden rahoituksen hallintajärjestelmän käyttöönotto saatettiin päätökseen.

Konsernin sisäinen tarkastus jatkoi operatiivisten avainprosessien arviointia valituissa maayhtiöissä sisäisen valvonnan edelleen kehittämiseksi. Lisäksi suoritettiin maayhtiöarvontien jälkiseurantaa tarpeen mukaan. Toimipistetaso sisäisiä tarkastuksia jatkettiin edellisten vuosien tapaan.

Konsernin talous- ja kehittämistoiminto toteutti myös uuden konsolidointi- ja raportointijärjestelmän tarvemäärittelyn ja lanseerasi päivitetyn taloushallinnon käsikirjan.

Vuoden 2014 painopistealueet

Konsenin valvonta- ja ohjausmallin tavoitteena on lisätä liiketoiminnan arvoa. Tämä edellyttää ennakoivaa otetta, yksinkertaisuutta, prorisointia ja osallistumista. Painopistealueisiin kuuluvat myös taloushallinnon ja rahoituksen prosessien harmonisoinnin edelleen kehittäminen, kilpailukykyinen rahoitus ja Cramon tavoitejohtaminen.

Konsernin talous- ja kehittämistoiminto ottaa käyttöön konsernin uuden konsolidointi- ja raportointijärjestelmän (Hyperion Financial Management) vahvistaakseen konsernin taloudellisen raportoinnin yhdenmukaisuutta.

Vuonna 2014 sisäisen valvonnan kehittämiseen kuuluu myös valittujen tytäryhtiöiden kontrollien tarkastus. Arvioitavien tytäryhtiöiden valinta tapahtuu riskiperusteisesti, ja arviointeja toteuttavat konsernin sisäinen tarkastus, konsernin talousjohto sekä maac-controllerit. Havaintojen perusteella suunnitellaan ja toteutetaan parannustoimia, jotka edistävät edelleen konsernin sisäisen valvonnan toimivuutta. Toimipisteiden sisäistä tarkastusta jatketaan jatkuvana valvontamenettelynä.