



Selvitys hallinto- ja  
ohjausjärjestelmästä

**2024**

# Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä

## I. Johdanto

Musti Group Oyj ("Musti Group" tai "Yhtiö") on sitoutunut hyvään hallintotapaan noudattamalla kaikessa toiminnassaan lakeja ja säädöksiä sekä toteuttamalla suosituksia hyvästä hallintotavasta. Konsernin hallinnoinnissa noudatetaan Yhtiön yhtiöjärjestystä, Suomen ja EU:n lainsäädäntöä ja sääntelyä, erityisesti osakeyhtiölakia, kirjanpitolakia, arvopaperimarkkinalainsäädäntöä ja muita julkisen osakeyhtiön hallinnointiin liittyviä säädöksiä ja määräyksiä. Musti Groupin toimintaa ohjaavat lisäksi Yhtiön sisäiset toimintaperiaatteet.

Musti Group noudattaa hallinnoinnissaan Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n vuonna 2025 julkaisemaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia ("Koodi"). Musti Group ei ole poikennut Koodin suosituksista, suositusta 10 lukuun ottamatta, koska yhtiön hallituksen kokoonpano poikkeaa tästä suosituksesta, jonka mukaan vähintään kahden (2) Yhtiöstä riippumattoman hallituksen jäsenen on oltava riippumattomia myös Yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista.

Koodiin voi tutustua internetissä osoitteessa [www.cgfinland.fi](http://www.cgfinland.fi).

Tämä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on laadittu Koodin suositusten mukaisesti. Musti Groupin hallituksen tarkastusvaliokunta on tarkastanut tämän hallinto- ja ohjausjärjestelmää koskevan selvityksen. Yhtiön tilintarkastaja on tarkastanut, että selvitys on annettu ja että taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien keskeisten ominaisuuksien kuvaus on yhdenmukainen tilinpäätöksen kanssa.

## II. Hallinnointia koskevat kuvaukset

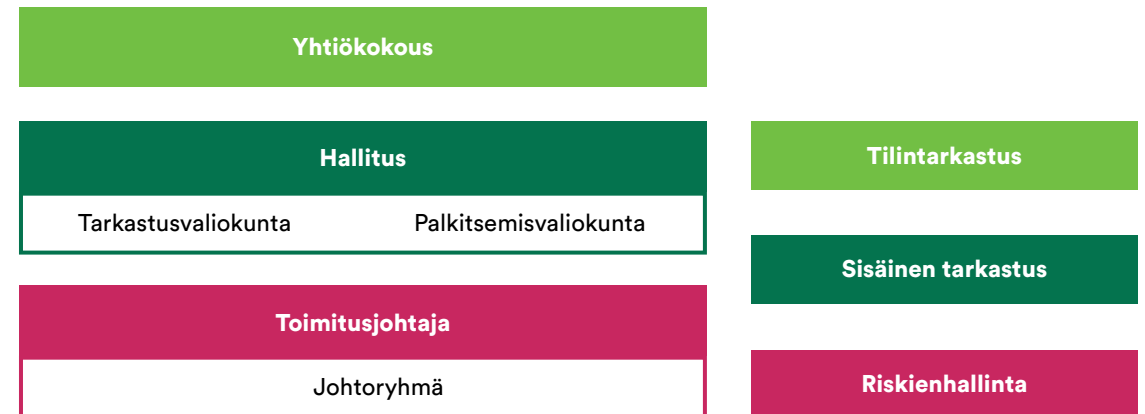
Musti Group on Suomessa perustettu ja Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään kaupparekisteriin rekisteröity julkinen osakeyhtiö, johon sovelletaan Suomen lakia. Musti Group on listautunut Nasdaq Helsingin päälisalle.

Musti Group -konserni muodostuu emoyhtiön lisäksi konserniyhtiöistä Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa ja Liettuassa. Emoyhtiö vastaa muun muassa Musti Groupin johtamisesta

ja hallinnosta konsernitasolla ja konserniyhtiöt vastaavat operatiivisista toiminnoista. Konsernin taloudellisen raportoinnin segmenttirakenne perustuu maantieteelliseen jakoon. Tämän perusteella omiksi toimintasegmenteikseen on jaoteltu Suomi, Ruotsi ja Norja sekä Baltian maat, jotka raportoidaan New Markets-nimisessä segmentissä.

Yhtiön hallinnoinnista ja valvonnasta ovat vastuussa yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja. Yhtiökokous on ylin päättävä elin. Jokaisella osakkeenomistajalla on oikeus osallistua yhtiökokoukseen ja vaikuttaa päätösten tekoon äänestämällä. Kukin osake vastaa yhtä ääntä. Yhtiökokouksen päätökset tehdään pääsääntöisesti yksinkertaisella äänten enemmistöllä, lukuun ottamatta osakeyhtiölaissa määriteltyjä erityistapauksia (kuten yhtiöjärjestyksen muuttaminen).

### Musti Groupin hallintoelimet



## 1. Yhtiökokous

Yhtiökokouksen kutsuu koolle yhtiön hallitus. Yhtiöjärjestyksen mukaan varsinainen yhtiökokous on pidettävä vuosittain Helsingissä hallituksen määräämänä päivänä kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Yhtiökokouksessa osakkeenomistajat vahvistavat Yhtiön tilinpäätöksen, päättävät voitonjaosta sekä hallituksen jäsenten ja tilintarkastajan valitsemisesta ja näiden palkkioista sekä tarvittaessa muista lakisääteisistä asioista, kuten yhtiöjärjestyksen muuttamisesta.

Musti Groupin varsinainen yhtiökokous pidettiin 31.1.2024 Helsingissä. Osakkeenomistajilla oli myös mahdollisuus käyttää äänioikeuttaan äänestämällä enakkoon tai asiamiehen välityksellä. Musti Group Oyj:n ylimääräinen yhtiökokous pidettiin perjantaina 12.4.2024 Helsingissä. Yhtiön osakkeenomistajilla ja näiden asiamiehillä oli mahdollisuus osallistua yhtiökokoukseen ja käyttää oikeuksiaan osakkeenomistajina joko tulemalla kokoukseen tai äänestämällä enakkoon.

Yhtiökokousten asiakirjat ovat luettavissa yhtiön [verkkosivuilla](#).

## 2. Hallitus

### Hallituksen kokoonpano, monimuotoisuus ja osakeomistus

Musti Groupin yhtiöjärjestyksen mukaan hallitukseen kuuluu vähintään 3 ja enintään 10 varsinaista jäsentä. Hallituksen jäsenten toimikausi päättyy valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Hallituksen puheenjohtaja keskustelee suurimpien osakkeenomistajien kanssa hallituksen kokoonpanosta. Keskusteluiden perusteella hallitus valmistelee hallituskokoonpanoa koskevan ehdotuksen yhtiökokoukselle.

Kokoonpanoa suunnitellessaan hallitus huomioi Yhtiön liiketoiminnan tarpeet ja kehityksen sekä Yhtiön strategian. Hallituksen jäsenten valinnassa tavoitteena on varmistaa, että hallitus kokonaisuutena tukee Yhtiön liiketoimintaa ja strategiaa parhaalla mahdollisella tavalla. Hallituksen monimuotoisuus tukee tämän tavoitteen saavuttamista. Monimuotoisuutta tarkastellaan eri näkökulmista. Yhtiön

kannalta olennaisimpia tekijöitä ovat hallituksen jäsenten toisiaan täydentävä osaaminen, koulutus ja kokemus eri toimialoilta sekä jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet. Musti Groupin tavoitteena on, että molemmat sukupuolet ovat tasapuolisesti edustettuina hallituksessa ja että jäsenillä on kokemusta eri maantieteellisiltä alueilta. Tavoitteiden toteutumista arvioidaan säännöllisesti. Hallituksen jäseneksi valitulla tulee olla tehtävän edellyttämä pätevyys ja mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa tehtävän hoitamiseen.

Jeffrey David, Ingrid Jonasson Blank, Johan Dettel, Ilkka Laurila ja Inka Mero valittiin uudelleen hallitukseen varsinaisessa yhtiökokouksessa 2024. Hallituksen järjestäytymiskokouksessa 31.1.2024 Jeffrey David valittiin hallituksen puheenjohtajaksi ja Ingrid Jonasson Blank varapuheenjohtajaksi. Ylimääräinen yhtiökokous 12.4.2024 valitsi hallitukseen uusiksi jäseniksi Maria Cláudia Teixeira de Azevedon, João Pedro Magalhães da Silva Torres Doloresin ja João Nonell Günther Amaralin, minkä lisäksi Jeffrey David ja Johan Dettel valittiin uudelleen hallituksen jäseniksi. Niiden Mustin hallituksen jäsenten, joita ei valittu uudelleen, toimikausi päättyi ylimääräisen yhtiökokouksen päättyessä. Musti Group Oyj:n hallitus valitsi ylimääräistä yhtiökokousta seuranneessa järjestäytymiskokouksessaan Cláudia Azevedon hallituksen puheenjohtajaksi ja Jeffrey Davidin hallituksen varapuheenjohtajaksi.

Hallituksen kokoonpano ja osakeomistus 31.12.2024:

Nimi	Syntymä- vuosi	Tehtävä	Hallituksessa vuodesta	Kokouksiin osallistuminen	Osakeomistus
Cláudia Azevedo	1970	Puheenjohtaja	2024	8/8	0
Jeffrey David	1964	Varapuheenjohtaja	2016	7/8	0
João Amaral	1969	Jäsen	2024	8/8	0
Johan Dettel	1978	Jäsen	2022	7/8	0
João Dolores	1980	Jäsen	2024	8/8	0



## Maria Cláudia Teixeira de Azevedo

Hallituksen puheenjohtaja

Syntynyt 1970

Riippumaton Musti Group Oyj:stä, mutta ei sen merkittävästä osakkeenomistajasta. Maria Cláudia Teixeira de Azevedo on toiminut Musti Groupin hallituksen jäsenenä 12.4.2024 lähtien. Azevedo toimii toimitusjohtajana Sonae SGPS, SA:ssa ja hallituksen puheenjohtajana MCRETAIL, SGPS, SA:ssa, Sonae Sierra, SGPS, SA:ssa, Sparkfood, SA:ssa, Imparfin – Investimentos e Participações Financeiras SA:ssa, Linhacom SA:ssa, Praça Foz – Sociedade Imobiliária SA:ssa sekä hallituksen varapuheenjohtajana BRP – Associação Rountable Portugal:ssa. Lisäksi hän toimii johtajana Tangerine Wish, Lda:ssa ja hallituksen jäsenenä Sonaecom, SGPS, SA:ssa, Público – Comunicação Social, SA:ssa, Sonae Investment Management – Software and Technology, SGPS, SA:ssa, Sonae Holdings, SA:ssa, Universo Sonae, SA:ssa, SC – Sonae Capital Investments, SGPS, SA:ssa, Sonae Indústria, SGPS, SA:ssa, Efanor Investimentos, SGPS, SE:ssa, Efanor – Serviços de Apoio à Gestão, SA:ssa, Setimanale, SGPS, SA:ssa, Casa Agrícola de Ambrães, SA:ssa, Realejo – Sociedade Imobiliária, SA:ssa sekä ei-operatiivisena hallituksen jäsenenä NOS, SGPS, SA:ssa. Azevedolla on johtamisen kandidaatin tutkinto Universidade Católica Portuguesasta ja MBA-tutkinto INSEAD Business Schoolista. Hän on Portugalin kansalainen.



## Jeffrey David

Hallituksen varapuheenjohtaja

Syntynyt 1964

Riippumaton Musti Group Oyj:stä, mutta ei sen merkittävästä osakkeenomistajasta. Jeffrey David on toiminut Musti Groupin hallituksen jäsenenä vuodesta 2016 lähtien ja hallituksen puheenjohtajana vuodesta 2017 lähtien. David toimii lisäksi puheenjohtajana Independent Pet Partners USA:ssa ja hallituksen jäsenenä Greencross Limited Australiassa. David on Australian kansalainen.



## João Nonell Günther Amaral

Hallituksen jäsen

Syntynyt 1969

Riippumaton Musti Group Oyj:stä, mutta ei sen merkittävästä osakkeenomistajasta. Amaral on toiminut Musti Groupin hallituksen jäsenenä 12.4.2024 lähtien. Amaral on hallituksen puheenjohtaja PCJ – Público – Comunicação e Jornalismo, S.A.:ssa, täysivaltainen hallituksen jäsen Sonae – SGPS, SA:ssa, ja hallituksen jäsen Sonae Holdings, S.A.:ssa, Sonae Corporate, S.A.:ssa, Sparkfood, S.A.:ssa, Sparkfood Ingredients, S.A.:ssa, Universo Sonae, S.A.:ssa, MCRETAIL, SGPS, SA:ssa, Sonae Investment Management – Software and Technology, SGPS, SA:ssa, Público – Comunicação Social, SA:ssa, SIRS – Sociedade Independente de Radiodifusão Sonora, S.A.:ssa ja hallituksen varajäsen Flybird Holding Oy:ssa. Amaralilla on sähkö- ja tietotekniikan maisterin tutkinto University of Portosta, MBA Executive -tutkinto Porto Business Schoolista, vähittäiskaupan strategisen johtamisen tutkinto Babson Collegesta, nopeutetun kehitysohjelman tutkinto London Business Schoolista sekä logistiikka, materiaalit ja toimitusketjun johtaminen -tutkinto Stanford Universitysta. Hän on Portugalin kansalainen.



## Johan Dettel

Hallituksen jäsen

Syntynyt 1978

Riippumaton Musti Group Oyj:stä, mutta ei sen merkittävästä osakkeenomistajasta. Johan Dettel on toiminut Musti Groupin hallituksen jäsenenä 27.1.2022 lähtien. Dettel toimii lisäksi hallituksen jäsenenä IP-Onlyssa, Iver Group AB:ssa, Market Art Fair Intressenter AB:ssa, Arte Collectum AB:ssa, Sadelns Samfällighetsföreningissa, Art Mile Holding AB:ssa ja Art Lithe Holding AB:ssa. Viimeisen viiden vuoden aikana hän on toiminut hallituksen jäsenenä Epidemic Soundissa, Musti Groupissa ja Adamo Telecomissa. Dettelillä on tuotantotekniikan ja johtamisen maisterin tutkinto Linköpningin teknillisestä korkeakoulusta ja hän on Ruotsin kansalainen.



## João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores

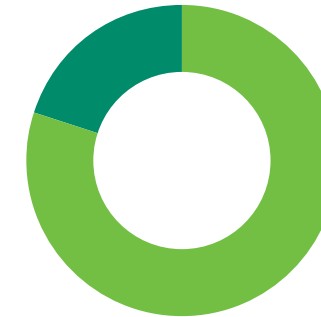
Hallituksen jäsen

Syntynyt 1980

Riippumaton Musti Group Oyj:stä, mutta ei sen merkittävästä osakkeenomistajasta. Dolores on toiminut Musti Groupin hallituksen jäsenenä 12.4.2024 lähtien. Dolores toimii hallituksen puheenjohtajana Sonae Corporate, SA:ssa, Sonae RE, SA:ssa, Sparkfood Ingredients, SA:ssa ja Flybird Holding Oy:ssä sekä hallituksen jäsenenä Sonae Holdings, SA:ssa, Universo Sonae, SA:ssa, Sonae Investment Management – Software and Technology, SGPS, SA:ssa, Sparkfood, SA:ssa ja Universo, IME, SA:ssa. Lisäksi hän on hallituksen sekä toimeenpanovaliokunnan jäsen Sonae – SGPS, SA:ssa ja operatiivinen hallituksen jäsen Sonae Investment, BV:ssa, Sontel, BV:ssa ja Sonaecom, SGPS, SA:ssa. Hän on ei-operatiivinen hallituksen jäsen NOS, SGPS, SA:ssa, MCRETAIL, SGPS, SA:ssa ja Sonae Sierra, SGPS, SA:ssa. Doloresilla on taloustieteen tutkinto University of Portosta, liiketoimintajohtamisen jatko-opintotutkinto University of New Yorkista sekä MBA-tutkinto London Business Schoolista. Hän on Portugalin kansalainen.

## Hallituksen monimuotoisuus

### Sukupuolijakauma



- Mies, 80 %
- Nainen, 20 %

### Kansalaisuus



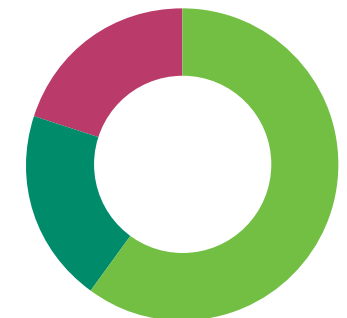
- Portugali, 60 %
- Ruotsi, 20 %
- Australia, 20 %

### Ikäjakauma



- 41–50 vuotta, 40 %
- 51–60 vuotta, 60 %

### Toimikausi



- Alle 1 vuosi, 60 %
- 1–5 vuotta, 20 %
- Yli 5 vuotta, 20 %

## Hallituksen riippumattomuusarviointi

Hallituksen tehtävänä on arvioida jäsentensä riippumattomuus. Hallituksen jäsenten enemmistön on oltava riippumattomia Yhtiöstä. Vähintään kahden Yhtiöstä riippumattoman hallituksen jäsenen on oltava riippumattomia myös Yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista.

Hallituksen jäsenten riippumattomuus on arvioitu Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n vuonna 2025 antaman Hallinnointikoodin mukaisesti. Arvion mukaan kaikki jäsenet ovat tällä hetkellä riippumattomia Yhtiöstä. Kukaan jäsenistä ei kuitenkaan ole riippumaton Yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Jeffrey David ja João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores ovat Yhtiön suurimman osakkeenomistajan Flybird Holding Oy:n hallituksen jäseniä, ja Johan Dettel ja João Nonell Günther Amaral ovat Flybird Holding Oy:n hallituksen varajäseniä. Lisäksi Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores ja João Nonell Günther Amaral ovat kaikki Yhtiön ylimmän emoyhtiön Sonaen hallituksen jäseniä.

Hallituksen kokoonpano poikkeaa Hallinnointikoodin Suosituksesta 10, jonka mukaan vähintään kahden (2) Yhtiöstä riippumattoman hallituksen jäsenen on oltava riippumattomia myös Yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Flybird Holding Oy toteutti tilikauden aikana Yhtiöstä julkisen ostotarjouksen ja on arvioinut tarvitsevansa ostotarjouksen jälkeen lisäaikaa löytääkseen sopivat ehdokkaat, joilla on tarvittava asiantuntemus sekä kokemus, ja jotka ovat myös riippumattomia Yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Flybird Holding etsii aktiivisesti ainakin kahta (2) lisäehdokasta Mustin hallituksen kokoonpanon täydentämiseksi. Näiden jäsenten on tarkoitus olla riippumattomia sekä Yhtiöstä että sen merkittävistä osakkeenomistajista.

## Hallituksen itsearviointi

Hallituksen jäsenten suoriutumista arvioidaan vuosittain. Arvioinnin tulokset huomioidaan valmisteltaessa ehdotusta hallituksen uudesta kokoonpanosta. Itsearviointi perustui kyselytutkimukseen, jota seurasi hallituksen keskustelu itsearvioinnin tuloksista ja jatkotoimista.

## Hallituksen tehtävät

Hallituksen työjärjestyksen mukaan, laissa ja Yhtiön yhtiöjärjestyksessä erikseen mainittujen tehtävien lisäksi Musti Groupin hallitus:

- hyväksyy vuosittain Yhtiön strategian, budjetin sekä liiketoimintasuunnitelman ja valvoo niiden toteuttamista
- järjestää Yhtiön kirjanpidon sekä varainhoidon valvonnan ja tarkastuksen
- tarkastaa ja hyväksyy osavuositarkastukset, tilinpäätökset ja vuosikertomuksen

- määrittää Yhtiön taloudelliset tavoitteet ja osinkopolitiikan
- valitsee ja vapauttaa toimitusjohtajan sekä johtoryhmän jäsenet
- päättää toimitusjohtajan ja muun johdon palkitsemisesta sekä kannustinjärjestelmistä Yhtiön palkitsemispolitiikan mukaisesti
- ohjaa Yhtiön toimintaa sekä ohjaa ja valvoo Yhtiön toimitusjohtajaa
- vahvistaa Yhtiön organisaatorakenteen ja päättää merkittävistä organisaation muutoksista
- päättää isoista strategisesti merkittävistä investoinneista, yrityskaupoista ja divestoinneista sekä muista Yhtiölle erityisen merkittävistä asioista
- arvioi vuosittain hallituksen suoriutumista, mukaan lukien sen toimia ja työskentelytapoja sekä sen yksittäisiä jäseniä
- kutsuu koolle yhtiökokouksen ja valmistelee ehdotukset kokouksessa käsiteltävistä asioista ja
- päättää viestintästrategian ja siihen liittyvän politiikan käyttöönotosta sekä Musti Groupia tai sen toimintaa koskevien merkittävien tietojen julkaisemisesta

Vuoden 2024 tilikaudella hallitus kiinnitti erityistä huomiota:

- Yhtiöstä tehdyn julkisen ostotarjouksen prosessin läpivientiin (31.1.2024 yhtiökokouksessa valitut hallituksen riippumattomat jäsenet)
- Yhtiön kasvustrategian toteutumisen seurantaan
- Yhtiön rahoitusaseman vahvistamiseen
- Yhtiön vastuullisuusstrategian kehittämiseen

## Hallituksen valiokunnat

Yhtiön hallitus on delegoinut joitakin toimintojaan tarkastusvaliokunnalle ja palkitsemisvaliokunnalle, joiden on määrä auttaa hallitusta tietyissä asioissa. Hallitus nimittää valiokuntien jäsenet keskuudestaan. Kukin valiokunta kokoontuu säännöllisesti ja raportoi toiminnastaan hallitukselle. Valiokunnilla ei ole itsenäistä päätäntävaltaa, ellei hallitus anna siihen nimenomaisesti lupaa.

## Tarkastusvaliokunta

Hallituksen järjestäytymiskokouksessa 31.1.2024 hallitus valitsi keskuudestaan Ilkka Laurilan tarkastusvaliokunnan puheenjohtajaksi ja Ingrid Jonasson Blankin ja Inka Meron tarkastusvaliokunnan jäseniksi. Hallituksen järjestäytymiskokouksessa ylimääräisen yhtiökokouksen jälkeen 12.4.2024 hallitus valitsi keskuudestaan tarkastusvaliokunnan puheenjohtajaksi João Doloresin ja toiseksi jäseneksi Johan Dettelin.

Tarkastusvaliokunta kokoontui tilikaudella seitsemän kertaa. Kokousaktiivisuus oli 100 prosenttia.

Tarkastusvaliokunnan tehtäviin kuuluu muun muassa:

- Seurata Yhtiön taloudellista asemaa
- Valvoa ja arvioida taloudellista raportointiprosessia
- Seurata tilinpäätösraportoinnin prosessia
- Seurata tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen lakisääteistä tilintarkastusta
- Valmistella ulkoisen tilintarkastajan valintaa koskeva hallituksen päätösehdotus
- Seurata ja arvioida tilintarkastajan riippumattomuutta ja erityisesti muiden kuin tilintarkastuspalveluiden tarjoamista Yhtiölle
- Seurata ja arvioida Yhtiön sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen, compliance-järjestelmien ja riskienhallintajärjestelmien tehokkuutta
- Tarkastella taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan pääpiirteitä, jotka raportoidaan Yhtiön selvityksessä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä
- Arvioida konsernin riskienhallinnan periaatteet, seurata merkittäviä riskejä ja epävarmuustekijöitä, mukaan lukien talous-, rahoitus-, IT-turvallisuusriskit sekä veroriskit ja -periaatteet
- Arvioida sisäisten tarkastustoimintojen laatu ja laajuus, hyväksyä sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelma ja resurssointi sekä tarkastella tarkastusraportit
- Seurata ja arvioida compliance-asioita sekä liiketoiminta-asettisiä asioita
- Lähipiiritapahtumien valvontaan ja arviointiin liittyvien periaatteiden laatiminen
- Seurata ja arvioida, miten yrityksen ja sen lähipiiriin kuuluvien väliset sopimukset ja muut oikeustoimet vastaavat tavanomaisia liiketoiminnan ehtoja

### **Palkitsemisvaliokunta**

Hallituksen järjestäytymiskokouksessa 31.1.2024 hallitus valitsi keskuudestaan Johan Dettelin palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajaksi ja Jeffrey Davidin sekä Ingrid Jonasson Blankin palkitsemisvaliokunnan jäseniksi. Ylimääräisen yhtiökokouksen jälkeen 12.4.2024 palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajaksi valittiin Cláudia Azevedo ja muiksi jäseniksi Jeffrey David ja João Günther Amaral.

Palkitsemisvaliokunta ei kokoontunut tilikauden aikana.

Palkitsemisvaliokunnan tehtäviin kuuluu muun muassa valmistella seuraavat päätökset hallitukselle:

- valmistella toimitusjohtajan ja varatoimitusjohtajan nimitykset
- tarkastaa ja valmistella johtoryhmän sekä muiden toimitusjohtajalle raportoivien toimihenkilöiden nimitykset ja valmistella toimitusjohtajan ja varatoimitusjohtajan nimitykset
- ajoittain tarkastaa ja valmistella ehdotus Yhtiön johtoryhmään soveltuviksi palkitsemiskäytännöiksi
- tarkastaa ja valmistella hallitukselle ehdotus johtoryhmän jäsenten sekä muiden toimitusjohtajalle raportoivien toimihenkilöiden palkitsemiseksi sisältäen palkitsemisen osatekijät
- varmistaa, että johtoryhmän jäsenet palkitaan asianmukaisesti heidän myötävaikutuksestaan Yhtiön kasvuun ja kannattavuuteen ja että nämä palkitsemiskäytännöt ovat linjassa Yhtiön liiketoiminnan strategian, pitkäaikaisen taloudellisen menestyksen ja osakkeenomistajien etujen kanssa
- tarkastaa ja valmistella hallitukselle ehdotuksen Yhtiön tavoitteista ja päämääristä, jotka ovat merkityksellisiä toimitusjohtajan palkitsemiselle
- arvioida toimitusjohtajan suoriutumista yllä mainittujen tavoitteiden ja päämäärien valossa
- valmistella hallitukselle ehdotus toimitusjohtajan palkitsemisesta (sisältäen sen osatekijät) yllä mainitun arvioinnin perusteella
- määritellään toimitusjohtajan palkitsemisen pitkäaikaisen kannustamisen osa-alueita, valiokunnan tulisi ottaa huomioon Yhtiön kehitys sekä omistaja-arvo, muille toimitusjohtajille muissa Yhtiön verrannollisissa yhtiöissä myönnettävien samankaltaisten kannustumien arvo sekä viime vuosina toimitusjohtajille myönnettyt kannustimet
- tarkastaa ja valmistella hallitukselle vähintään vuositasolla Yhtiön palkitsemis- ja muita etuussuunnitelmia arvioiva suositus, mukaan lukien kannustinkorvaukset ja osakeperusteiset suunnitelmat ja ohjelmat
- tarkastaa ja valmistella hallitukselle suositus optioiden, sidottujen osakkeiden (restricted stock), osakkeen hintaan liittyvien bonuksien ja muiden osakeperusteisten kannustimien myöntämisestä Yhtiön johtoryhmälle Yhtiön kannustinjärjestelmien ja ohjelmien sekä palkitsemisstrategian mukaisesti
- varmistaa, että Yhtiön palkitsemisrakenne on kilpailukykyinen ja antaa suosituksia tarpeen mukaan
- valmistella hallitukselle Yhtiön palkitsemispolitiikka liittyen Yhtiön hallituksen, toimitusjohtajan ja mahdollisen varatoimitusjohtajan palkitsemista ("Palkitsemispolitiikka") vähintään joka neljäs vuosi
- valmistella Yhtiön raportti koskien hallituksen, toimitusjohtajan ja mahdollisen varatoimitusjohtajan palkitsemista ("Palkitsemisraportti")

### 3. Toimitusjohtaja ja johtoryhmä

#### Toimitusjohtaja

Yhtiön hallitus nimittää toimitusjohtajan ja päättää toimitusjohtajan palvelussuhteen ehtoista. Hallitus päättää myös toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenten palkitsemisesta ja sen perusteista. Toimitusjohtaja vastaa Yhtiön päivittäisten toimintojen johtamisesta ja valvonnasta osakeyhtiölain, Yhtiön eettisten toimintaohjeiden (Code of Conduct) sekä hallitukselta saamiensa valtuuksien ja suuntaviivojen mukaisesti.

David Rönnerberg on toiminut Yhtiön toimitusjohtajana vuodesta 2017 lähtien.

#### Johtoryhmä

Toimitusjohtaja johtaa konsernin johtoryhmätyöskentelyä ja tekee liiketoimintaan liittyvät päätökset yhteistyössä konsernin johtoryhmän kanssa. Kokouksia pidetään viikoittain ja painopiste on strategisessa ja operatiivisessa seurannassa ja kehittämisessä.

#### Johtoryhmän kokoonpano ja osakeomistus

Musti Groupin johtoryhmään kuuluivat seuraavat henkilöt 31.12.2024:

Nimi	Syntymä- vuosi	Asema	Johtoryhmässä vuodesta	Osakeomistus
David Rönnerberg	1977	Toimitusjohtaja	2017	0
Robert Berglund	1977	Talousjohtaja	2024 ja 2017–2021	0
Sami Tanner	1981	Strategiajohtaja	2016	0
Daniel Pettersson	1977	Johtaja, Ruotsi ja Suomi	2018	0
Erik Ringen Skjærstad	1974	Johtaja, Norja ja uudet liiketoiminta-alueet	2016	0
Annamaija Hujala	1969	Johtaja, verkkokauppa	2022	0
Ellinor Nilsson	1979	Kaupallinen johtaja	2018	0
Nanna Martin-Löf	1977	Henkilöstöjohtaja	2018	0
Malin Nygren	1974	Asiakaskokemusjohtaja	2019	0
Pamela Nelimarkka	1982	Operatiivinen johtaja	2022	0

### Johtoryhmän monimuotoisuus

#### Sukupuolijakauma



- Mies, 50 %
- Nainen, 50 %

#### Kansalaisuus



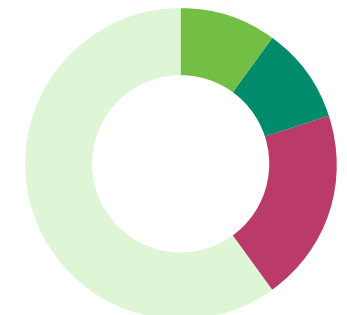
- Suomi, 40 %
- Ruotsi, 50 %
- Norja, 10 %

#### Ikäjakauma



- 41–50 vuotta, 90 %
- 51–60 vuotta, 10 %

#### Toimikausi



- Alle 1 vuosi, 10 %
- 1–2 vuotta, 10 %
- 3–5 vuotta, 20 %
- Yli 5 vuotta, 60 %



### III. Kuvaukset sisäisen valvonnan menettelytavoista ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä

Musti Group laatii konsernitilinpäätöksen ja osavuositarkastukset kansainvälisten EU:n hyväksymien IFRS-raportointistandardien ja arvopaperimarkkinalain mukaisesti sekä noudattaa muun muassa Finanssivalvonnan standardeja ja Nasdaq Helsingin sääntöjä. Toimintakertomus ja konsernin emoyhtiön tilinpäätös laaditaan Suomen kirjanpitolain sekä kirjanpitolautakunnan ohjeiden ja lausuntojen mukaisesti.

Musti Groupin talousraportointi hoidetaan pääsääntöisesti sisäisesti, ja prosessia tukevat ulkoiset palveluntarjoajat. Jäljempänä tarkemmin selostetut sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan menettelytavat ja järjestelmät on suunniteltu sen varmistamiseksi, että Yhtiötä ja sen konserniyhtiöitä koskeva taloudellinen raportointi on luotettavaa.

Konsernijohtoryhmä arvioi segmenttien tulosta liikevaihdon, oikaistun käyttökatteen ja oikaistun liikevoiton perusteella ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (oikaistu EBITA). Tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumattomat tapahtumat käsitellään oikaisuina ja ne on kohdistettu segmenteille. Muilta osin johdon tulosseuranta vastaa IFRS-raportointia.

Yhtiön tarkastusvaliokunnan tehtävänä on seurata taloudellista raportointiprosessia ja tarkastaa tilinpäätös ja osavuositarkastukset ulkoisen tilintarkastajan kanssa ennen niiden jättämistä hallituksen hyväksyttäväksi, sekä seurata sisäistä valvontaa ja valvoa Yhtiön taloudellista raportointia koskevan sisäisen valvonnan prosessien tehokkuutta. Lisäksi tarkastusvaliokunta arvioi Yhtiön taloudellisen raportoinnin sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyviä periaatteita, arvioi ja valvoo riskienhallintajärjestelmän tehokkuutta sekä Musti Groupin riskiprofiilia, ja tekee niitä koskevia, tarpeelliseksi katsomiaan suosituksia. Yhtiön hallitus tarkastaa ja hyväksyy Yhtiön osavuositarkastukset, tilinpäätökset ja vuosikertomukset.

### 1. Sisäinen valvonta

Sisäiseen valvontaan liittyy toimintatavat ja prosessit, joiden tavoitteena on pyrkiä turvaamaan Yhtiön strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. Lisäksi se pyrkii turvaamaan Yhtiön omaisuuden ja varmistamaan, että Yhtiön toiminta on voimassa olevien lakien ja määräysten sekä Yhtiön toimintaperiaatteiden ja muun ohjeistuksen mukaista ja että sen taloudellinen ja toiminnallinen raportointi on luotettavaa. Tehokas sisäinen valvonta ja riskienhallinta edesauttavat Yhtiön toiminnan tuloksellisuutta ja tavoitteiden saavuttamista ja ne ovat keskeinen osa Yhtiön hallinnointia.

Taloudelliseen raportointiin liittyvä sisäinen valvonta ja riskienhallinta pyrkivät riittävään varmuuteen taloudellisen raportoinnin luotettavuudesta sekä siitä, että tilinpäätös on laadittu voimassa olevien lakien ja määräysten, tilinpäätösperiaatteiden (IFRS) ja muiden listayhtiöille asetettujen vaatimusten mukaisesti. Sisäisen valvonnan osa-alueet ovat valvontaympäristö, riskien arviointi, valvontatoiminnot, viestintä sekä seuranta. Yhtiö on määritellyt ja dokumentoinut tilinpäätöksen raportointiprosessiin liittyvät sisäiset valvontatoimet osaksi liiketoiminta- ja raportointiprosesseja. Keskeisiä sisäisiä valvontatoimia ovat hyväksymismekanismit, käyttöoikeudet, tehtävien eriyttäminen, valtuutukset, täsmätykset ja taloudellisen raportoinnin seuraaminen. Sisäisten kontrollien valvonnasta, kehittämisestä ja viestinnästä vastaa talousjohtaja, joka raportoi niiden tehokkuudesta ja tuloksista säännöllisesti tarkastusvaliokunnalle.

Jokaisen konsernin työntekijän tulee noudattaa Yhtiön eettisen toiminnan periaatteita (Code of Conduct). Eettisen toiminnan periaatteet perustuvat UN Global Compactin kymmeneen peruseriaatteeseen. Yhtiö on sitoutunut sisällyttämään ne toimintaansa, yrityskulttuuriinsa ja strategiaansa. Lisäksi Musti Group viestii nämä periaatteet työyhteisölle, omistajille, tavarantoimittajille ja muille yhteistyökumppaneille.

Konsernissa on käytössä whistleblowing-ilmoituskanava, jonka tavoitteena on tukea lakien sekä Musti Groupin sisäisten ohjeistusten, toimintaperiaatteiden ja arvojen mukaista toimintaa. Whistleblowing-menettelyn kautta mahdollisista väärinkäytösepäilyistä tai epäilyistä toimintaperiaatteiden rikkomisista voivat ilmoittaa sekä Yhtiön omat työntekijät että muiden sidosryhmien edustajat.

## 2. Riskienhallinta

Musti Groupin hallitus on hyväksynyt Yhtiön riskienhallinnan periaatteet. Yhtiön riskienhallinnan tavoitteena on hankkia tietoa sekä arvioida ja hallinnoida jatkuvasti Yhtiön toiminnassa esiintyviä mahdollisuuksia, uhkia ja riskejä, jotta Yhtiö voi saavuttaa tavoitteensa ja sen toiminta jatkuisi häiriöttä. Riskienhallinnan tavoitteena on siten mm. edistää strategian toteutumista, taloudellisten tavoitteiden saavuttamista, asiakaslupausten täyttämistä, osingonmaksukykyä, osakasarvoa, vastuullisten toimintatapojen toteutumista ja liiketoiminnan jatkuvuutta.

Yhtiön riskienhallinta muodostuu riskienhallinnan tavoitetilasta, riskienhallintaprosessista sekä sen toteutuksesta, seurannasta ja raportoinnista. Riskienhallinta on systemaattista toimintaa, jonka tarkoituksena on taata tarkoituksenmukainen riskien tunnistaminen, arviointi, hallinta sekä valvonta. Se on osa Yhtiön suunnittelua ja johtamisprosessia, päätöksentekoa, johtamista ja toimintaa sekä valvonta- ja raportointimenettelyjä. Riskienhallinta toteutetaan systemaattisesti, ennakoivasti ja kokonaisvaltaisesti ja se kattaa toiminnan koko konsernin laajuudessa.

Riskejä arvioidaan ja hallitaan liiketoimintalähtöisesti ja kokonaisvaltaisesti. Arviointi ja hallinta toteutetaan siten, että keskeisiä riskejä tunnistetaan, arvioidaan, hallitaan, seurataan ja raportoidaan tarvittaessa osana johtamisjärjestelmän raportointia ja liiketoimintaa. Lisäksi riskienhallintaa kehitetään jatkuvasti osana Yhtiön toimintaa.

Riskienhallintaa toteutetaan seuraavin periaattein:

- Johto tekee kokonaisvaltaisen riskikartoituksen ja päivittää riskikartat vuosittain
- Riskikartoitus sisältää riskien tunnistamisen, niiden merkittävyyden arvioinnin sekä riskienhallinnan toimenpiteiden suunnittelun. Johtoryhmä seuraa toimenpiteiden toteutumista säännöllisesti
- Riskikartoituksen tulokset raportoidaan tarkastusvaliokunnalle ja tarkastusvaliokunta käsittelee merkittävimmät riskit, toimenpiteet niiden hallitsemiseksi sekä arvioi riskienhallinnan tehokkuutta ja toimivuutta. Tarkastusvaliokunta raportoi hallitukselle säännöllisesti työjärjestyksensä mukaan
- Talousjohtaja raportoi vuosittain tarkastusvaliokunnalle tunnistetut riskit ja toimenpiteet niiden mitigoimiseksi sekä niiden muutokset
- Yhtiö tiedottaa riskeistä, epävarmuustekijöistä ja riskienhallinnasta sidosryhmille Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin periaatteiden mukaisesti

Yhtiön talousjohtaja, apunaan konsernin johtoryhmä, vastaa riskienhallinnan periaatteiden laatimisesta ja riskienhallinnan toteuttamisesta systemaattisesti ja asianmukaisesti. Talousjohtajan tulee varmistaa Yhtiön riskienhallinnan kattavuus ja arvioida riskienhallinnan toteutusta. Talousjohtaja raportoi riskienhallinnasta Yhtiön hallitukselle.

Johtoryhmän jäsenet vastaavat oman vastuualueensa riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. Toiminnot ja franchise-yrittäjät vastaavat oman vastuualueensa operatiivisen toiminnan riskienhallinnasta tunnistamalla ja arvioimalla oman vastuualueensa riskit sekä määrittelemällä riskeille hallintakeinot, joiden toteutumista tulee seurata systemaattisesti.

## 3. Sisäinen tarkastus

Hallitus ei toistaiseksi ole katsonut tarpeelliseksi perustaa erillistä sisäisen tarkastuksen toimintaa. Yhtiön taloushallinto on sen sijaan mukautettu käsittelemään myös sisäisen tarkastuksen tehtäviä. Tarkastusvaliokunta arvioi erillisen sisäisen tarkastuksen toiminnon tarvetta vuosittain. Lisäksi tarkastusvaliokunta seuraa olennaisia riskejä ja valvontatoimia. Hallitus voi tarvittaessa käyttää sisäisen tarkastuksen toimeksiantoihin ulkopuolisia palveluntarjoajia.

## IV. Muut tiedot

### 1. Lähipiiriliiketoimet

Yhtiö pitää luettelo lähipiiristään ja noudattaa osakeyhtiölain ja Koodin mukaisia velvollisuuksiaan lähipiiritoimien seuraamisen ja arvioinnin osalta.

Yhtiön hallitus arvioi ja seuraa Yhtiön ja sen lähipiirin välillä tehtyjä toimia ja varmistaa, että eturistiriidat otetaan asianmukaisesti huomioon päätöksenteossa. Lähipiiritoimet, jotka eivät tapahdu tavanomaisessa liiketoiminnassa tai tavanomaisilla kaupallisilla ehdoilla, edellyttävät hallituksen hyväksyntää. Yhtiön talousosasto seuraa lähipiiritoimia osana Yhtiön tavanomaista valvonta- ja raportointimenettelyä ja raportoi lähipiiritoimet Yhtiön tarkastusvaliokunnalle. Lähipiiritoimet esitetään vuosittain Yhtiön tilinpäätöksen liitetiedoissa. Olennaiset lähipiiritoimet esitetään arvopaperimarkkinalain mukaisesti.

### 2. Sisäpiirihallinto

Nasdaq Helsinki Oy:n sisäpiiriohjeeseen ja markkinoiden väärinkäyttöasetukseen perustuva Yhtiön sisäpiiriohje määrittelee sisäpiiriin kuuluvien henkilöiden olennaiset velvollisuudet sekä johtohenkilöiden ja heidän lähipiiriinsä kuuluvien henkilöiden liiketoimia koskevan ilmoitusvelvollisuuden sekä muita markkinoiden väärinkäyttöasetukseen liittyviä sääntöjä ja ohjeita. Yhtiön hallitus vahvistaa sisäpiiriohjeen.

Yhtiö perustaa ja ylläpitää ainoastaan projektikohtaisia sisäpiiriluentoja. Projektikohtainen sisäpiiriluento ei ole julkinen. Musti Groupin projektikohtaiseen sisäpiiriluentoön lisätty henkilö ei saa käydä kauppaa Yhtiön rahoitusvälineillä sisäpiiriprojektin voimassaolon aikana.

Musti Groupin hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja ja johtoryhmän jäsenet sekä heidän lähipiiriinsä kuuluvat henkilöt ovat velvollisia ilmoittamaan Yhtiölle ja Finanssivalvonnalle heidän omaan lukuunsa tehdystä Yhtiön rahoitusvälineisiin liittyvästä liiketoimesta. Musti Group julkistaa viipymättä kyseiset tiedot pörssitiedotteella saatuaan ilmoituksen liiketoimesta. Jokaisen johtohenkilön tulee määrittää lähipiiriinsä kuuluvat henkilöt ja ilmoittaa Yhtiölle kirjallisesti heidän tietonsa. Tiedotteet ovat nähtävillä Musti Groupin verkkosivuilla.

Yhtiön hallitus, toimitusjohtaja ja johtoryhmä ja tietyt työntekijät (ns. Closed Period Employees) eivät saa käydä kauppaa Yhtiön rahoitusvälineillä osavuositarkastusten tai tilinpäätösten julkistamista

edeltävänä vähintään 30 päivän pituisena ajanjaksona eikä julkistamispäivänä ("suljettu ajanjakso"). Closed Period Employees -ryhmään kuuluvat ovat henkilöitä, joilla on suorittamiensa tehtävien perusteella parempi tietämys Yhtiöstä kuin markkinoilla yleisesti. Näitä henkilöitä ovat tyypillisesti osavuositarkastusta tai vuositilinpäätöstä valmistelevat, Yhtiön taloudesta, taloudellisesta raportoinnista tai viestinnästä vastaavat henkilöt tai henkilöt, joilla on pääsy tällaisiin tietoihin, samoin kuin eräät muut Yhtiön johtavissa tehtävissä toimivat henkilöt.

Musti Groupin talousjohtaja vastaa sisäpiirihallinnosta. Yhtiöllä on käytössä ilmoituskanava finanssimarkkinoita ja markkinoiden väärinkäyttöä koskevien säännösten ja määräysten epäilyjen rikkomusten raportoimista varten. Järjestelmän avulla Yhtiön palveluksessa olevat voivat ilmoittaa epäilyistä rikkomuksista anonyymisti Yhtiön sisällä riippumattoman kanavan kautta.

### 3. Tilintarkastaja

Yhtiökokous päättää tilintarkastajan valitsemisesta ja tilintarkastajan palkkiosta. Yhtiön yhtiöjärjestyksen mukaan Yhtiöllä tulee olla yksi tilintarkastaja, jonka tulee olla Patentti- ja rekisterihallituksen hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Yhtiön tilintarkastajan toimikausi päättyy valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Vuoden 2024 varsinainen yhtiökokous valitsi uudelleen lakisääteiseksi tilintarkastajaksi tilintarkastusyhteisö Ernst & Young Oy:n. Päävastuullisena tilintarkastajana toimi KHT Johanna Winqvist-Ilkka. Johanna Winqvist-Ilkka on toiminut Yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana vuodesta 2018 alkaen.

#### Tilintarkastuspalkkiota on maksettu seuraavasti:

Tuhatta euroa	1.10.2023–31.12.2024	1.10.2022–30.9.2023
Tilintarkastus	505 296	345 340
Muut palvelut	57 613	42 126



Musti Group pääkonttori

Mäkitorpantie 3

00620 Helsinki

Suomi

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



[/musti-group](https://www.linkedin.com/company/musti-group)



[/mustigroup](https://www.facebook.com/mustigroup)

Vuosikertomuksemme on saatavilla sähköisenä muodossa ja julkaistaan vuosittain. Painomateriaalin käytön vähentämiseksi raportti on saatavilla vain digitaalisessa muodossa.