

# Palkitsemisraportti 2025



# Palkitsemisraportti 2025

Palkitsemisraportti on laadittu noudattaen Mustin Group Oyj:n palkitsemispolitiikkaa ("palkitsemispolitiikka"), joka hyväksyttiin Musti Group Oyj:n yhtiökokouksessa 29.4.2025. Päivitetty palkitsemispolitiikka on voimassa neljä vuotta vuoden 2029 varsinaiseen yhtiökokoukseen saakka.

Palkitsemisraportti sisältää tietoja hallitukselle ja toimitusjohtajalle tilikauden aikana maksetuista palkkioista. Palkkiot ja muut taloudelliset etuudet on ilmoitettu maksuperusteisesti. Tämä palkitsemisraportti on laadittu Hallinnointikoodin 2025 jakson "Palkitsemista koskeva raportointi" mukaisesti.

## Yleiskatsaus palkitsemisesta tilikaudella 2025

Tämä on Musti Group Oyj:n ("Musti Group" tai "yhtiö") viides toimielinten palkitsemisraportti, ja se noudattaa Arvopaperimarkkinayhdistyksen Hallinnointikoodia. Hallinnointikoodi 2025 on kokonaisuudessaan nähtävillä Arvopaperimarkkinayhdistyksen verkkosivustossa osoitteessa [www.cgfinland.fi](http://www.cgfinland.fi). Palkitsemisraportissa selostetaan Musti Groupin tilikauden 2025 aikana hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle maksetut palkkiot.

Musti Groupin hallituksen palkitsemisvaliokunta on valmistellut tämän palkitsemisraportin, ja hallitus on hyväksynyt sen 30.3.2026. Musti Groupin tilintarkastaja, Ernst & Young Oy, on tarkastanut, että palkitsemisraportissa on annettu valtionvarainministeriön asetuksessa (608/2019) tarkoitetut tiedot. Palkitsemisraportti käsitellään Musti Groupin vuoden 2026 varsinaisessa yhtiökokouksessa. Tämä palkitsemisraportti on saatavilla Musti Groupin verkkosivustosta osoitteesta [www.mustigroup.com/fi/sijoittajat/hallinnointi/palkitseminen/](http://www.mustigroup.com/fi/sijoittajat/hallinnointi/palkitseminen/).

Musti palasi kasvu-uralle vuonna 2025. Konsernin liikevaihto kasvoi 14,4 prosenttia 508,9 (444,9) miljoonaan euroon. Liikevaihto kasvoi erityisesti kolmen viimeisimmän vuosineljänneksen aikana. Lisäksi Pet Cityn hankinta Baltiassa kasvatti liikevaihtoa 32,2 miljoonalla eurolla. ZU:n hankinta kasvatti liikevaihtoa 3,1 miljoonalla eurolla. Vertailukelpoinen kasvu oli 6,4 prosenttia.

Yhtiön maksamien palkkioiden tarkoituksena on edistää yhtiön strategiaa ja luoda pitkäjänteistä, kestäväää ja omistaja-arvoa kasvattavaa toimintaa. Yhtiön hallituksen ja toimitusjohtajan palkkiorakenne ja tilikauden 2025 palkkiorakenne noudattivat Musti Groupin hallintoelinten palkitsemispolitiikkaa.

Tilikaudella 2025 hallituksen jäsenille maksettiin kiinteää vuosipalkkiota. Maksettujen palkkioiden suuruus riippui roolista – hallituksen puheenjohtaja ja hallituksen jäsen sekä valiokunnan puheenjohtaja ja valiokunnan jäsen. Maksetut palkkiot on esitetty kohdassa "Hallituksen palkkiot".

Toimitusjohtajalle tilikaudella 2025 maksettu kokonaispalkkio koostui kiinteästä kuukausipalkasta, luontaiseduista, lyhytaikaisesta bonuksesta ja pitkän aikavälin kannustinjärjestelmästä. Lyhytaikaisen bonuksen tarkoituksena on edistää yhtiön strategiaa vuosittaisten tavoitteiden saavuttamisen kautta.

Osakepohjaisen kannustinjärjestelmän tavoitteena on kohdistaa osakkeenomistajien ja avainhenkilöiden tavoitteet yrityksen arvon kasvattamiseksi pitkällä aikavälillä. Toimitusjohtajalle maksetut palkkiot ja kannustinjärjestelmät on esitetty kohdassa "Toimitusjohtajan palkkiot".

Musti Groupilla oli tilikaudella 2025 osakepohjainen pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä, jotka koostui kolmesta ansaintajaksosta.

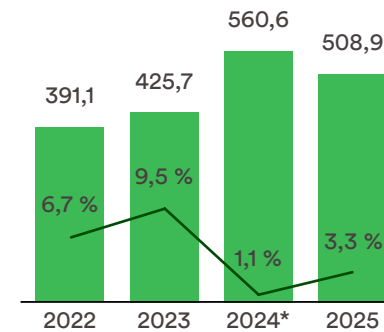
Osakepohjainen kannustinohjelma tilikausille 2023–2027 sisältää kolme peräkkäistä ansaintajaksoa tilikaudet 2023–2025, 2024–2026 ja 2025–2027. Palkkiot ansaintajaksolta 2023–2025 maksettiin

huhtikuussa 2025 tilikauden 2023 tuloksen perusteella. Palkkiot päätettiin maksaa rahana, jotta mahdollistettaisiin uuden pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän perustaminen. Hallitus hyväksyi ohjelman ansaintajakson 2024–2026 tammikuussa 2024. Tämän ansaintajaksoon odotusjakso oli käynnissä tilikaudella 2025 ja sen suunniteltu maksuajankohta on tammikuussa 2027. Musti Group Oyj:n hallitus ei ole tehnyt päätöksiä ansaintajakson 2025–2027 ansaintakriteereistä tai ohjelmaan kuuluvista henkilöistä.

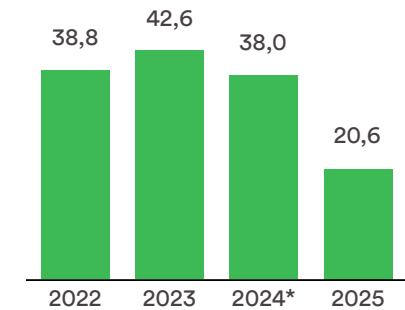
Hallitus päättää kullekin ansaintajaksole erikseen jakson alussa suorituskriteerit ja niihin liittyvät tavoitteet sekä tavoitteiden saavuttamisen perusteella kullekin osallistujalle mahdollisesti maksettavat minimi-, tavoite- ja enimmäistason palkkiot. Mahdollinen järjestelmän perusteella ansaittu palkkio maksetaan osittain yhtiön osakkeina ja osittain rahana kunkin ansaintajakson lopussa. Rahaosuudella pyritään kattamaan palkkiosta osallistujalle aiheutuvia veroja ja veronluonteisia maksuja. Jos osallistujan työ- tai toimisuhte päättyy osallistujasta johtuvasta syystä ennen palkkion maksamista, palkkiota ei makseta, ellei hallitus toisin päättä.

Johtoryhmän jäsenen on omistettava vähintään 50 prosenttia kannustinjärjestelmän perusteella hänelle maksetuista nettomääräisistä osakkeista siihen asti, kunnes hänen kokonaisosakeomistuksensa arvo yhtiössä vastaa yhteensä 50 prosenttia (toimitusjohtaja 100 prosenttia) hänen bruttovuosipalkastaan. Kyseinen osakemäärä on omistettava niin kauan kuin henkilö on yhtiön palveluksessa.

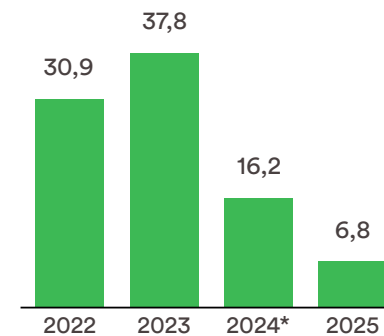
### Liikevaihto, miljoonaa euroa, ja vertailukelpoinen konsernimyynnin kasvu, %



### Oikaistu EBITA, miljoonaa euroa



### Liikevoitto, miljoonaa euroa



\* 15 kuukauden tilikausi

## Musti Groupin taloudellisen tuloksen ja palkitsemisen kehitys

Seuraavassa taulukossa esitetään hallituksen ja toimitusjohtajan palkitsemisen kehitys verrattuna Musti Groupin keskimääräisen työntekijän palkitsemisen kehitykseen sekä yhtiön taloudellinen kehitys viimeisen viiden tilikauden aikana. Hallituksen palkkiot sisältävät hallituspalkkiot ja valiokuntapalkkiot.

Palkitseminen EUR	Tilikausi 2025	Tilikausi 2024	Tilikausi 2023	Tilikausi 2022	Tilikausi 2021
Hallituksen puheenjohtaja	65 000*	65 000*	70,000	70,000	65,000
Hallituksen varapuheenjohtaja	40 000	47 500	45 000	47 500	42 500
Hallituksen muut jäsenet (keskimäärin)	39 167	42 031	41 667	40 833	32 500
Toimitusjohtaja	540 000	1 916 674	533 576	659 740	614 456
Musti Group keskimääräisen työntekijän palkkakehitys**	40 337	59 577	47 334	47 824	47 963

\* Yhtiökokouksen päätöksen mukainen palkkio. Cláudia Azevedo, João Amaral, João Dolores ja Eduardo Piedade eivät saa erillistä palkkiota tehtävästään, sillä he työskentelevät yhtiön ylimmän emoyhtiön palveluksessa.

\*\* Tämän taulukon keskimääräinen palkitseminen viittaa tilikauden aikana maksettuihin palkkioihin. Musti Groupin keskimääräisen työntekijän palkka perustuu koko henkilöstön määrään.

## Hallituksen palkitseminen

Vuoden 2025 varsinainen yhtiökokous vahvisti seuraavat vuosipalkkiot hallituksen jäsenille:

	EUR
Hallituksen puheenjohtaja	65 000
Hallituksen jäsenet	35 000

Vuoden 2025 varsinainen yhtiökokous vahvisti seuraavat vuosipalkkiot valiokuntien jäsenille:

	EUR
Valiokunnan puheenjohtaja	7 500
Valiokunnan jäsen	5 000

Hallituksen jäsenet eivät saa erillistä palkkiota hallituksen kokouksista. Hallituksen kokouksista aiheutuvat matkakulut korvataan yhtiön matkakulujen korvaussääntöjen mukaisesti. Yhtiön hallituksen palkkioihin ei sisälly eläkemaksuja.

Hallituksen jäsenet, jotka työskentelevät yhtiön ylimmän emoyhtiön, Sonaen, palveluksessa, eivät saa tehtävästään erillistä palkkiota.

Hallituksen jäsenet eivät ole mukana Musti Groupin lyhyen tai pitkän aikavälin kannustejärjestelmissä.

## Tilikaudella 2025 hallituksen jäsenille maksetut palkkiot

	Valiokuntajäsenyydet	Hallitus-palkkio	Valiokunta-palkkiot	Yhteensä
Claudia Azevedo, Puheenjohtaja	Palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja	0	0	0
Jeffrey David, varapuheenjohtaja	Palkitsemisvaliokunnan jäsen	35 000	5 000	40 000
João Günther Amaral, jäsen 28.8.2025 saakka	Palkitsemisvaliokunnan jäsen	0	0	0
Johan Dettel	Tarkastusvaliokunnan jäsen	35 000	5 000	40 000
João Dolores	Tarkastusvaliokunnan jäsen	0	0	0
Joanna Hummel		35 000	0	35 000
Tiina-Liisa Liukkonen	Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja	35 000	7 500	42 500
Eduardo Piedade, jäsen 18.9.2025 alkaen	Palkitsemisvaliokunnan jäsen	0	0	0

Lisäksi hallituksen jäsenille on maksettu konsultointipalkkioita seuraavasti: Jeffrey David 176219 euroa ja Johan Dettel 109783 euroa.

## Toimitusjohtajan palkitseminen

Yhtiön toimitusjohtaja oli tilikaudella 2025 David Rönnberg.

Toimitusjohtajan palkkio koostuu kiinteästä kuukausipalkasta, luontaiseduista, vuosittain asetetusta bonusmahdollisuudesta (lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmä) ja pitkän aikavälin kannustinjärjestelmästä. Toimitusjohtajan eläkeikä on voimassa olevan lainsäädännön nojalla 63 vuotta. Toimitusjohtaja on oikeutettu Musti Groupin puolesta henkivakuutukseen ja ylimääräiseen eläkevakuutukseen Yhtiön kanssa tehdyn maksupohjaisen eläkesopimuksen mukaisesti. Toimitusjohtaja saa lisäeläkkeen 63 vuoden iässä.

### Lyhytaikainen bonus

Toimitusjohtaja voi osallistua bonusjärjestelmään yhtiön bonuskäytännön mukaisesti. Lyhytaikaisen bonuksen tarkoituksena on edistää yhtiön strategiaa vuosittaisten tavoitteiden saavuttamisen kautta. Bonuksen ehtoista päättää vuosittain Musti Groupin hallitus. Toimitusjohtajan bonus perustuu tilikaudelle asetettuihin kannattavuustavoitteisiin. Tilikaudella 2024 suoritusperusteinen tulospalkkio vastasi enimmillään 9 kuukauden kokonaispalkkaa. Bonuksen suorituskriteerejä ovat konsernin liikevaihto, konsernin oikaistu EBITA ja uusien asiakkaiden määrä. Tulospalkkiokriteerien täyttymistä arvioidaan tilikauden 2026 alussa.

## Pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä

Musti Groupilla on kaksi osakepohjaista pitkän aikavälin kannustinjärjestelmää, jotka koostuvat kolmesta Musti Groupilla on osakepohjainen pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä, joka koostuu kolmesta ansaintajaksosta. Osakepohjaisen palkkajärjestelmän tavoitteena on kohdistaa osakkeenomistajien ja avainhenkilöiden tavoitteet yrityksen arvon kasvattamiseksi pitkällä aikavälillä. Osakepohjainen kannustinohjelma tilikausille 2023–2027 sisältää kolme peräkkäistä ansaintajaksoa tilikaudet 2023–2025, 2024–2026 ja 2025–2027. Toimitusjohtaja on osa kaikkia voimassa olevia pitkän aikavälin kannustinjärjestelmiä.

Toimitusjohtajan on omistettava vähintään 50 prosenttia kannustinjärjestelmän perusteella hänelle maksetuista nettomääräisistä osakkeista siihen asti, kunnes hänen kokonaisosakeomistuksensa arvo yhtiössä vastaa yhteensä 100 prosenttia hänen bruttovuosipalkastaan. Kyseinen osakemäärä on omistettava niin kauan kuin hän on yhtiön palveluksessa.

## Toimitusjohtajalle maksetut palkkiot tilikaudella 2025

Kiinteä palkka, sisältäen luontoisedut	Lyhyen aikavälin bonus*	Pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä	Lisäeläkkeet	Palkitseminen yhteensä
500 000	40 000	0	0	540 000

\* Tilikaudella 2024 ansaittu bonus, joka maksettu tilikaudella 2025

## Tilikaudella 2025 voimassaolleet pitkän aikavälin kannustinjärjestelmät

Ansaintajakso	Myöntämispäivä	Myöntämispäivän osakekurssi EUR	Ansaintakriteerit	Kriteerien tulos (maksimitasosta)	Maksuna saatujen osakkeiden lukumäärä	Maksu käteisenä, euroa	Maksupäivä	Osakekurssi maksupäivänä, euroa
Tilikausi 2025-2027	4.1.2024	26,12	Osakkeenomistajien kokonaistuotto (TSR) ja oikaistu EBITA	Vahvistetaan viimeistään tammikuussa 2027	-	-	-	-



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.