

**Selvitys hallinto- ja
ohjausjärjestelmästä**
2025



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 tilikaudella 2025. Tämän selvityksen julkaisupäivänä Musti Group poikkeaa Koodin suosituksista 10, jonka mukaan hallituksessa tulisi olla vähintään kaksi jäsentä, jotka ovat riippumattomia sekä Yhtiöstä että sen merkittävistä osakkeenomistajista, koska Joanna Hummel erosi Yhtiön hallituksesta helmikuussa 2026.

Koodiin voi tutustua internetissä osoitteessa 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

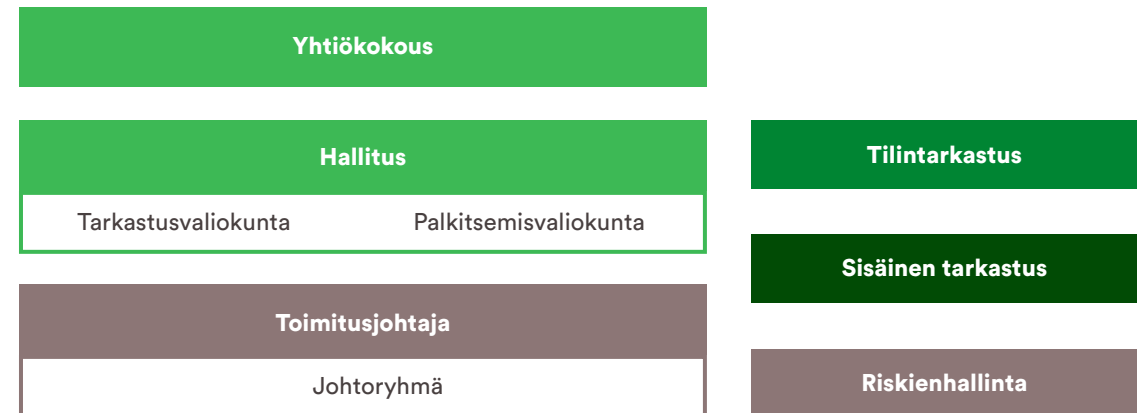
Musti Group on Suomessa perustettu ja Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään kaupparekisteriin rekisteröity julkinen osakeyhtiö, johon sovelletaan Suomen lakia. Musti Group on listautunut Nasdaq Helsingin päälistalle.

Musti Group -konserni muodostuu emoyhtiön lisäksi konserniyhtiöistä Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Portugalissa. 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 ja Portugali, 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. Varsinainen yhtiökokous pidetään yleensä huhtikuun lopussa. Yhtiökokouksessa osakkeenomistajat vahvistavat Yhtiön tilinpäätöksen, päättävät voitonjaosta sekä hallituksen jäsenten ja tilintarkastajan valitsemisesta ja näiden palkkioista sekä tarvittaessa yhtiöjärjestyksen muuttamisesta.

Musti Groupin varsinainen yhtiökokous pidettiin 29.4.2025 Helsingissä. Osakkeenomistajilla oli myös mahdollisuus käyttää äänioikeuttaan äänestämällä ennakkoon tai asiamiehen välityksellä. Musti Group Oyj:n ylimääräinen yhtiökokous pidettiin 18.9.2025 Helsingissä. Yhtiön osakkeenomistajilla ja näiden asiamiehillä oli mahdollisuus osallistua yhtiökokoukseen ja käyttää oikeuksiaan osakkeenomistajina joko tulemalla kokoukseen tai äänestämällä ennakkoon.

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 päätyessä. 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.

Yhtiökokous vahvisti hallituksen jäsenten lukumääräksi seitsemän (7). Hallitukseen valittiin uusiksi jäseniksi Joanna Hummel ja Tiina-Liisa Liukkonen, minkä lisäksi Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores, João Nonell Günther Amaral, Jeffrey David ja Johan Dettel valittiin uudelleen hallituksen jäseniksi toimikaudeksi, joka päättyy valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päätyessä.

Ylimääräinen yhtiökokous vahvisti hallituksen jäsenten lukumääräksi seitsemän (7). Yhtiön hallituksen jäsen João Nonell Günther Amaral erosi tehtävästään Yhtiön hallituksessa 28.8.2025. Ylimääräinen yhtiökokous valitsi hallitukseen uudeksi varsinaiseksi jäseneksi Eduardo Piedaden. Yhtiön hallituksen kokoonpanoa ei muutettu muilta osin, ja muut hallituksen nykyiset jäsenet jatkavat tehtävissään.

Musti Group Oyj:n hallitus päätti ylimääräistä yhtiökokousta seuranneessa järjestäytymiskokouksessaan, että Cláudia Azevedo jatkaa hallituksen puheenjohtajana ja Jeffrey David hallituksen varapuheenjohtajana. Lisäksi hallitus valitsi keskuudestaan hallituksen tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan jäsenet.

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtajana jatkaa Tiina-Liisa Liukkonen ja muina jäseninä João Dolores ja Johan Dettel.

Palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajana jatkaa Cláudia Azevedo ja jäsenenä Jeffrey David. Lisäksi palkitsemisvaliokunnan jäseneksi valittiin Eduardo Piedade.

Hallituksen kokoonpano ja osakeomistus 31.12.2025:

Nimi	Syntymävuosi	Tehtävä	Hallituksen jäsenenä vuodesta	Kokouksiin osallistuminen	Osakeomistus
Claudia Azevedo	1970	Puheenjohtaja	2024	9/10	0
Jeffrey David	1964	Varapuheenjohtaja	2016	8/10	0
Johan Dettel	1978	Jäsen	2022	9/10	0
João Dolores	1980	Jäsen	2024	9/10	0
Joanna Hummel	1975	Jäsen	2025	9/9	0
Tiina-Liisa Liukkonen	1978	Jäsen	2025	9/9	0
Eduardo Piedade	1978	Jäsen	2025	3/4	0



Maria Cláudia Teixeira de Azevedo

Hallituksen puheenjohtaja

Riippumaton Musti Group Oyj:stä, mutta ei sen merkittävästä osakkeenomistajasta.

Cláudia Azevedo on toiminut Musti Groupin hallituksen jäsenenä 12.4.2024 lähtien. De Azevedo toimii toimitusjohtajana Sonae SGPS, SA:ssa, jossa hän vastaa konsernin strategiasta kokonaisuudessaan sekä konsernin eri liiketoimintojen portfolioiden kehittämisestä. Hän toimii useiden Sonae-konsernin yhtiöiden hallituksen puheenjohtajana.

Uransa aikana hän on toiminut useissa Sonae-konsernin yhtiöiden johtotehtävissä vähittäiskaupan, kiinteistöjen, telekommunikaation ja investointien toimialoilla. Hänellä on laaja kokemus strategiasta, investoinneista, hallinnosta sekä laajojen yrityskokonaisuuksien johtamisesta kotimaisilla ja kansainvälisillä markkinoilla. De Azevedolla on johtamisen kandidaatin tutkinto Universidade Católica Portuguesasta ja MBA-tutkinto INSEAD Business Schoolista. Hän on Portugalin kansalainen.



Jeffrey David

Hallituksen varapuheenjohtaja

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 vuoteen 2024 saakka. David toimii lisäksi hallituksen jäsenenä Greencross Limited Australiassa. David on Australian kansalainen.



Johan Dettel

Hallituksen jäsen

Riippumaton Musti Group Oyj:stä, mutta ei sen merkittävästä osakkeenomistajasta.

Johan Dettel on ollut Musti Groupin hallituksen jäsen 27.1.2022 lähtien. Dettel toimii myös hallituksen jäsenenä seuraavissa yhtiöissä: ECODC Holding AB (tytäryhtiöineen), Fiber Opportunity Partners AB, Konstmässan Market AB, Ventuso Holding AB (tytäryhtiöineen), Quila Capital AB, Vaser Fastighets AB (tytäryhtiöineen) sekä Arte Collectum AB (tytäryhtiöineen). Lisäksi hän on viimeisen viiden vuoden aikana toiminut Epidemic Sound AB:n ja Iver Group AB:n hallituksissa. Dettelillä on tuotantotekniikan ja johtamisen maisterin tutkinto Linköpingin teknillisestä korkeakoulusta ja hän on Ruotsin kansalainen.



João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores

Hallituksen jäsen

Riippumaton Musti Group Oyj:stä, mutta ei sen merkittävästä osakkeenomistajasta.

João Dolores on toiminut Musti Groupin hallituksen jäsenenä 12.4.2024 lähtien. Dolores toimii Sonae SGPS, SA:n talousjohtajana vastuualueenaan Sonae-konsernin talous, strategia ja pääoman hallinta. Hän toimii useiden Sonae-konsernin yritysten hallituksissa puheenjohtajana tai jäsenenä vähittäiskaupan, kiinteistöjen, telekommunikaation ja investointien toimialoilla.

Dolores on urallaan toiminut useissa talousjohdon ja hallitustehtävissä ja hänellä on laaja kokemus yritysrahoituksesta, investoinneista ja johtamisesta useilta eri toimialoilta kansainvälisesti. Doloresilla on taloustieteen tutkinto Porton yliopistosta sekä MBA-tutkinto London Business Schoolista. Hän on Portugalin kansalainen.



Joanna Hummel

Hallituksen jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.

Joanna Hummel on toiminut Musti Groupin hallituksen jäsen 29.4.2025 lähtien. Hummel toimii lisäksi hallituksen jäsenenä Apotea AB:ssa, BHG Group AB:ssa, Viva Wine Group AB:ssa ja Nordic Nest AB:ssa. Aiemmin urallaan Hummel on toiminut Pohjoismaiden ja Baltian liiketoimintajohtajana Zalando SE:llä, johtotehtävissä Afoundissa (osa H&M Groupia), Lyko AB:ssa ja Kicks Group AB:ssa sekä Axstores AB:ssa. Hän on myös työskennellyt tilintarkastajana EY:llä. Hummelilla on kauppatieteiden maisterin tutkinto rahoituksesta ja taloustieteestä Tukholman yliopistosta. Hän on Ruotsin kansalainen. Hummel on eronnut Musti Groupin hallituksesta helmikuussa 2026.



Tiina-Liisa Liukkonen

Hallituksen jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.

Liukkonen on toiminut Musti Groupin hallituksen jäsenenä 30.4.2025 lähtien. Hän toimii tarkastusvaliokunnan puheenjohtajana. Liukkonen työskentelee Olvi Oyj:n talous- ja tietohallintojohtajana. Liukkonen toimii lisäksi hallituksen jäsenenä Säästöpankki Optiassa ja Savon Voima Oyj:ssä sekä osallistuu alueellisiin liiketoimintahankkeisiin. Liukkosella on kauppatieteiden maisterin tutkinto Jyväskylän yliopistosta ja MBA Executive-tutkinto Aalto Executive Education -ohjelmasta. Hän on Suomen kansalainen.



Eduardo Humberto dos Santos Piedade

Hallituksen jäsen

Riippumaton yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista.

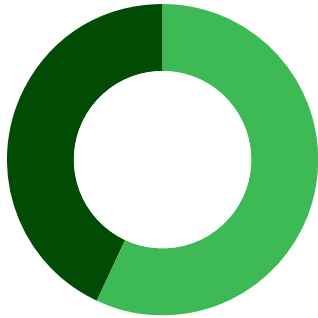
Piedade on toiminut Musti Groupin hallituksen jäsenenä 18.9.2025 lähtien. Hän on toiminut Sonaen kehitysjohtajana ja konsernin johtoryhmän varajäsenenä heinäkuusta 2025 alkaen. Piedade aloitti Sonaella vuonna 2001 ja on vuosien varrella toiminut useissa johtotehtävissä, kuten strategisen suunnittelun johtajana, johtoryhmän ja hallituksen sihteerinä sekä sijoitusjohtajana Sonae SGPS, S.A:ssa.

Bright Pixel Capitalin, Sonaen yritysrahoitukseen keskittyvän pääomasijoitusyksikön, toimitusjohtajana hän vastasi sijoituksista ohjelmisto- ja teknologiayhtiöissä kansainvälisesti. Tässä roolissa hän toimi useiden Bright Pixel Capitalin salkkuyhtiöiden hallituksen puheenjohtajana tai jäsenenä.

Uransa aikana hän on kehittänyt vahvaa osaamista strategiassa, yritysostoissa ja rahoituksessa, erityisesti teknologia-alan kasvuyritysten parissa. Hänellä on kauppatieteiden tutkinto Porton yliopistosta sekä MBA-tutkinto London Business Schoolista. Hän on Portugalin kansalainen.

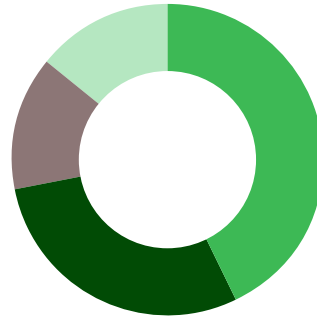
Hallituksen monimuotoisuus

Sukupuolijakauma



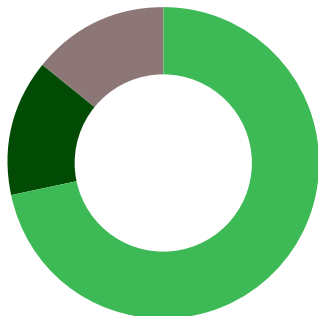
- Mies, 57 %
- Nainen, 43 %

Kansalaisuus



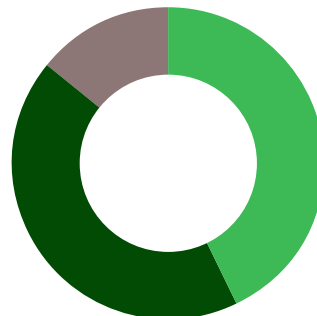
- Portugali, 43 %
- Ruotsi, 29 %
- Suomi, 14 %
- Australia, 14 %

Ikäjakauma



- 41–50 vuotta, 71 %
- 51–60 vuotta, 14 %
- 61–70 vuotta, 14 %

Toimikausi



- Alle 1 vuosi, 43 %
- 1–5 vuotta, 43 %
- Yli 5 vuotta, 14 %

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. Hallituksen jäsenistä seuraavat henkilöt eivät ole riippumattomia 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 Eduardo Piedade ovat Flybird Holding Oy:n hallituksen varajäseniä. Lisäksi Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores ja Eduardo Piedade ovat kaikki Yhtiön ylimmän emoyhtiön Sonaen hallituksen jäseniä.

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 osavuosisikatsaukset, tilinpäätöksen, kestävyys selvityksen 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 käyttöönnotosta sekä Musti Groupia tai sen toimintaa koskevien merkittävien tietojen julkaisemisesta

Vuoden 2025 tilikaudella hallitus kiinnitti erityistä huomiota:

- 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 hallitus valitsi tarkastusvaliokunnan puheenjohtajaksi Tiina-Liisa Liukkoson ja muiksi jäseniksi valittiin João Dolores ja Johan Dettel. Tiina-Liisa Liukkosella ja João Doloresilla on osaamista valiokunnan tehtävälueesta ja tilintarkastusta koskevista pakollisista tehtävistä. Tarkastusvaliokunta kokoontui tilikaudella kuusi kertaa. Kokousaktiivisuus oli 100 prosenttia.

Tarkastusvaliokunnan tehtäviin kuuluu muun muassa:

- Seurata Yhtiön taloudellista asemaa
- Valvoa ja arvioida taloudellista raportointiprosessia
- Seurata tilinpäätös- ja kestävyyselvityksen prosessia
- Seurata tilinpäätöksen, konsernitalinpäätöksen ja kestävyyselvityksen lakisäateistä 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 liiketoimintaettisiä 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 hallitus valitsi keskuudestaan palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajaksi Cláudia Azevedon ja muiksi jäseniksi valittiin Jeffrey David ja João Günther Amaral. Ylimääräisen yhtiökokouksen jälkeen 18.9.2025 palkitsemisvaliokunnan jäseneksi valittiin Eduardo Piedade.

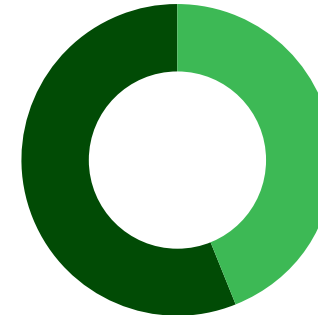
Palkitsemisvaliokunta kokoontui tilikauden aikana yhden kerran ja kokousaktiivisuus oli 100 prosenttia.

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 Yhtiöön verrannollisissa yhtiöissä myönnettävien samankaltaisten kannustimien arvo sekä viime vuosina toimitusjohtajille myönnettyt kannustimet
- tarkastaa ja valmistella hallitukselle vähintään vuositason 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")

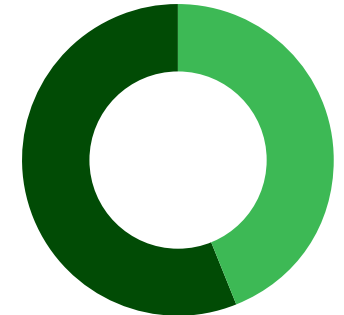
Johtoryhmän monimuotoisuus

Sukupuolijakauma



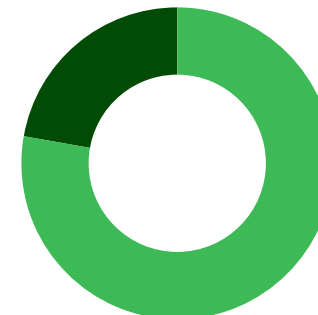
● Mies, 44 %
● Nainen, 56 %

Kansalaisuus



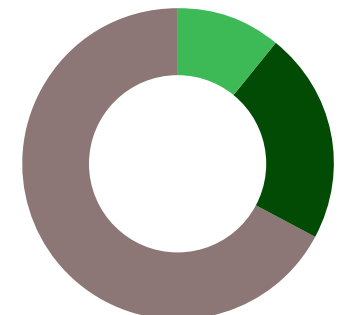
● Suomi, 44 %
● Ruotsi, 56 %

Ikäjakauma



● 41–50 vuotta, 78 %
● 51–60 vuotta, 22 %

Toimikausi



● 1–2 vuotta, 11 %
● 3–5 vuotta, 22 %
● Yli 5 vuotta, 67 %

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 Rönnberg 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 johtoryhmän kuuluivat seuraavat henkilöt 31.12.2025:

Nimi	Syntymä- vuosi	Asema	Johtoryhmässä vuodesta	Osakeomistus
David Rönnberg	1977	Toimitusjohtaja	2017	0
Robert Berglund	1977	Talousjohtaja	2024 ja 2017–2021	0
Sami Tanner	1981	Strategiajohtaja	2016	0
Daniel Pettersson	1977	Johtaja, Ruotsi, Suomi, Norja ja Baltia	2018	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

III. Kuvaukset sisäisen valvonnan menettelytavoista ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä

Musti Group laatii konsernitiilinpäätöksen 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 käyttökäteen 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 hallintoa.

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 peruseriaatteeeseen. 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 toimenpiteen niiden mitoimiseksi sekä niiden muutokset
- Yhtiö tiedottaa riskeistä, epävarmuustekijöistä ja riskienhallinnasta sidosryhmille Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin periaatteiden mukaisesti

Yhtiön talousjohtaja, apunaan konsernin johtoryhmä, vastaa riskienhallinnan periaatteiden laadimisesta 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-ryttäjät 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 toimintoa. Sen sijaan, yhtiön ylimmän emoyhtiön Sonaen sisäinen tarkastus on vastuussa sisäisestä tarkastuksesta tarkastusvaliokunnan hyväksymän sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelman mukaisesti. Sonaen sisäinen tarkastus toimii Musti Groupin johtoryhmästä riippumattomasti ja raportoi Musti Groupin sisäistä tarkastusta koskien tarkastusvaliokunnalle. Tarkastusvaliokunta käy läpi sisäisen tarkastuksen raportit ja valvoo tarkastusten perusteella tehtyjä toimenpiteitä.

IV. Muut tiedot

1. Lähipiiriliiketoimet

Yhtiö pitää luetteloa 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 sisäpiirilueteloita. Projektikohtainen sisäpiiriluetelo ei ole julkinen. Musti Groupin projektikohtaiseen sisäpiirilueteloon 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 sekä eri sidosryhmät 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 2025 varsinainen yhtiökokous valitsi uudelleen lakisääteiseksi tilintarkastajaksi tilintarkastusyhteisö Ernst & Young Oy:n. Päävastuullisena tilintarkastajana toimii KHT Maria Onniselkä. Maria Onniselkä on toiminut Yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana vuodesta 2025 alkaen.

Tilintarkastuspalkkiota on maksettu seuraavasti:

Euroa	1.1.2025 – 31.12.2025	1.10.2023–31.12.2024
Tilintarkastus	394 455	505 296
Muut palvelut	197 226	57 613



Musti Group pääkonttori

Mäkitorpantie 3

00620 Helsinki

Suomi

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.